

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

IRINA PETRAVIČIENĖ

**DARBUOTOJŲ ATRANKA IR SOCIALIZACIJA
AKCINĖJE BENDROVĖJE LIETUVOS PAŠTE**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Lekt. A. Valickas**

**Konsultantas
Doc. dr. J. Jagminas**

VILNIUS, 2010

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ ATRANKA IR SOCIALIZACIJA
AKCINĖJE BENDROVĖJE LIETUVOS PAŠTE**

**Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S202**

Konsultantas

Doc. dr. J. Jagminas
(parašas)

2010 11

Vadovas

Lekt. A. Valickas
(parašas)

2010 11

Recenzentas

(parašas)

Atliko

Sakmn8-01 gr. stud.

Irina Petravičienė
(parašas)

2010 11 25

VILNIUS, 2010

TURINYS

ĮVADAS	6
1. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR SOCIALIZACIJOS VAIDMUO ŽMONIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME	9
1.1. Darbuotojų atrankos sistema organizacijoje: teorinis pagrindimas	9
1.1.1. Darbuotojų atrankos tikslai ir pagrindiniai atrankos proceso etapai	9
1.1.2. Personalo atrankos būdai	11
1.1.3. Pagrindiniai atrankos metodai	13
1.2. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje: teorinis pagrindimas	18
1.2.1. Socializacija organizacijoje	18
1.2.2. Naujų darbuotojų socializacijos procesas	21
1.2.2.1. Išankstinė socializacija – priėmimas į darbą	22
1.2.2.2. Adaptacijos procesas – darbuotojo integracijos etapas	24
1.2.2.3. Integracijos procesas – darbuotojo karjeros etapas	26
1.3. Darbuotojų atranka ir socializacijos procesas: teorijos apibendrinimas	29
2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR SOCIALIZACIJOS PROCESO AB LIETUVOS PAŠTE TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS	32
3. AB LIETUVOS PAŠTO ATRANKOS IR SOCIALIZACIJOS PROCESO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ	37
3.1. AB Lietuvos pašto apibūdinimas	37
3.2. Apklaustų akcinės bendrovės Lietuvos pašto darbuotojų apibūdinimas	37
3.3. Darbuotojų atrankos ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte	40
3.4. Priėmimo į darbą ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte	42
3.5. Darbuotojų adaptacijos proceso ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte	45
3.6. Darbuotojų integracijos proceso ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte	50
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	57
LITERATŪROS ŠALTINIAI	59
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	65
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA	67
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	69
PRIEDAI	71

LENTELĖS

1 lentelė. Darbuotojų atrankos proceso etapai	10
2 lentelė. Anketos klausimų paskirstymas į grupes.....	33
3 lentelė. Apklaustų respondentų pareigos ir skaičius.....	35
4 lentelė. Apklaustų respondentų amžius	38
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	38

PAVEIKSLAI

1 pav. Socializacijos proceso struktūros modelis.....	22
2 pav. Teorinę dalį apibendrinantis modelis.....	31
3 pav. Apklaustų administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų skaičius.....	34
4 pav. Apklaustų darbuotojų darbo stažas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte.....	40
5 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų atrankos metodai priimant į darbą.....	40
6 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų nuomone apie darbuotojų atrankos vykdymą akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte.....	42
7 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų siekiama informaciją atrankos pokalbio metu.....	43
8 pav. Apklaustų administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų pateikiama informaciją atrankos pokalbio metu.....	44
9 pav. Administracijos darbuotojų suteiktos paramos variantai adaptacijos metu.....	45
10 pav. Vilniaus regiono darbuotojų suteiktos paramos variantai adaptacijos metu.....	46
11 pav. Administracijos darbuotojų adaptacija akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte.....	48
12 pav. Vilniaus regiono darbuotojų adaptacija akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte.....	49
13 pav. Administracijos darbuotojų pagalba darbuotojui integracijos metu.....	51
14 pav. Vilniaus regiono darbuotojų pagalba darbuotojui integracijos metu.....	51
15 pav. Sudarytos sąlygos tobulėjimui ir galimybių realizavimui priklausomai nuo darbuotojų pareigų.....	52
16 pav. Apklaustų administracijos darbuotojų nuomanė apie karjeros planus AB Lietuvos pašte.....	52
17 pav. Apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nuomanė apie karjeros planus AB Lietuvos pašte.....	54
18 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų nuomonė apie darbuotojo karjerą.....	55

ĮVADAS

Žmonės turi tam tikrų įgimtų gabumų, savybių, kurie, jiems sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi. Kiekvienas žmogus yra savotiškai nepakartojamas ir tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus siekius, interesus. Priklausomai nuo darbuotojo charakterio, kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje dažnai elgiasi visiškai skirtingai. Žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas yra galinga darbo našumui daranti įtaką jėga. Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei sunkiai sekasi prisitaikyti, veikiama darbuotojo psichika, jis negali pasiekti įprasto darbo našumo (Sakalas, 1998, p. 132).

Pasirinkdami naujus darbuotojus priimame svarbiausią dalykinį sprendimą, nes nuo to, kokius pasamdysime darbuotojus, tisiogiai priklausys kitų darbuotojų, kurie dirba įmonėje, darbas. Sudėtingomis ekonomimėmis aplinkybėmis tokius sprendimus tenka priimti gana retai, todėl svarbu, kad tiesingai pasirinktumeme iš karto. Blogas sprendimas gali labai daug kainuoti – ne tik pinigų, bet ir laiko bei energijos.

Pasak Desslerio (2001) atrinkti tinkamus kandidatus svarbu dėl trijų priežasčių: „pirmiausia įmonės darbo rezultatai iš dalies priklauso visada nuo pavaldinių. Pasižymintys teigiamomis savybėmis bei turintys reikalingų įgūdžių darbuotojas duos daugiau naudos darbdaviui ir kompanijai. Neturintys šių įgūdžių ar aikštingi, linkę prieštarauti dirbs neefektyviai, dėl to nukentės darbdavio bei kompanijos veiklos rezultatai.“ (p. 124).

„Pagrindinis atrankos tikslas – surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 47).

Pasak Bakanauskienės (2008), „socializacija - tai procesas, kurio metu nauji darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio modelius. Praktikoje socializacija yra labai svarbi tada, kai nepakankama darbo jėgos pasiūla ir sunku organizacijose išlaikyti darbuotojus“ (p. 194).

Socializacijos organizacijoje metu organizacijos nariai naujai atėjusiems darbuotojams perduoda savo įgūdžius, žinias, reikalingas naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti. Ji apima tokius reiškinius kaip mokymą darbo grupėje, organizacijos vertybes, taisykles, veikimo būdus bei normas, visuomeninių bei darbinių santykių ugdymą, naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymą.

Svarbiausi socializacijos tikslai – nurodyti, kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys; kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų; sudaryti galimybes nukrypimams nuo terminų bei reikalavimų pašalinti; padėti naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo (Stankevičienė, Lobanova, 2006).

Baigiamojo darbo aktualumas - darbuotojų atranka panaši į lobio ieškojimą. Reikia žinoti, ko ieškai. Taip pat reikia sugebėti atpažinti lobį, kai jį randi. Todėl svarbu veikti metodiškai, tai yra

kruopščiai ir kūrybiškai pasirengti paieškai. Vadovams, kurie dažnai nėra personalo atrankos specialistai, sunku atrinkti tinkamus darbuotojus, nes profesionali atranka reikalauja didelių laiko sąnaudų, būtina turėti specialių žmogaus pažinimo, informacijos rinkimo ir analizės įgūdžių. Neretai atrankose dalyvaujantys kandidatai sudaro gerą pirmąjį išspūdį, bet jis gali būti klaidingas. Ir atvirkščiai, kvalifikuotas specialistas dėl įtampos, kurią patiria pokalbio metu, gali nesugebėti atsiskleisti ir būti įvertintas kaip neatitinkantis įmonės reikalavimų. Anksčiau vienas iš kandidato vertinimo kriterijų darbdaviui buvo Valstybinio socialinio draudimo pažymėjimo įrašai, arba skambutis į buvusias kandidato darbovietes pasiklausti atsiliepimų apie jį. Dabar, išgaliojus naujiems Lietuvos Respublikos Vyriausybės potvarkiams, šios galimybės neliko. Atrankoje dalyvaujantis kandidatas apie savo darbo patirtį gali pasakoti ką tik nori (pavyzdžiui, iš visų savo darbuotojų, kuriose dirbo, gali nurodyti tuos, kuriose atsiliepimai apie jį puikiausiai, o keitimo darbuotojų priežastį gali nusiūlyti), tuo tarpu darbdavys neturi galimybės patikrinti, ar kandidato pasakojimas yra teisingas. Todėl ypač svarbia tampa atrankos pokalbių vedančio asmens kompetencija. Darbuotojo atranką atliekančiam asmeniui reikia specialių žinių ir metodų, rengiant interviu su kandidatais, vertinant jų požiūrį į darbą ir asmenybės ypatumus. Be to, organizuojant atranką į konkrečią pareigybę, reikia gerai išmanyti to darbo specifiką bei suprasti, kokių asmens savybių prireiks pareigoms atlikti. Nesėkmingos socializacijos pasekmės – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas – paveikia organizacijos darbo efektyvumą, ir priešingai, sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą. Realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, išsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrą organizacijos tikslą, o organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą – būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis (Gražulis, Bazienė, 2009 p. 345). Akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte pastaruoju metu krečiamas įvairių pokyčių – keičiasi vadovai, vyksta restruktūrizacija. Ką tik pasibaigė bendrovės antrasis reorganizacijos etapas, strateginiame plane patvirtintas dar prieš trejus metus. Pirmame etape dešimt apskričių centrų buvo sujungtos į penkias, kas tiesiogiai nepalietė daug darbuotojų, o antrasis – iš esmės „sukratė“ visą bendrovės struktūrą.

Baigiamojo darbo problema – per krizes rinkoje atsiranda nemažai laisvos darbo jėgos, todėl tokiais momentais tikrai verta pasidairyti naujų, talentingų darbuotojų. Iš kitos pusės, kuo didesnė pasiūla, tuo sudėtingesnis tinkamų darbuotojų atrankos procesas. Nepaisant visų psichologijos, vadybos ir technologinių laimėjimų, tiksliai įvertinti žmones yra nepaprastai sunku. Šiuolaikiniai Lietuvos vadovai retai susimąsto, kad pelną sukurs tik patenkinti savo organizacija darbuotojai, kurie bus lojalūs jos siekiams (Šimanskienė, 1999). Organizacijos gyvavimas priklauso nuo jos narių santykių su organizacija bei tarpusavyje. Taigi svarbu išsiaiškinti, ar akcinė bendrovė „Lietuvos paštas“ naujų darbuotojų atrankai skiria pakankamai daug dėmesio ir ar teikiama reikiama parama naujiems darbuotojams adaptacijos metu ir siekiant karjeros.

Baigiamojo darbo objektas – Darbuotojų atrankos ir socializacijos metodų pasirinkimas ir pritaikymas pagal akcinės bendrovės Lietuvos pašto veiklos pobūdį ir poreikius.

Baigiamojo darbo tikslas – atlikti akcinės bendrovės Lietuvos pašto darbuotojų atrankos ir socializacijos analizę ir pateikti pasiūlymus organizacijos darbuotojų atrankai ir socializacijai tobulinimui.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą darbuotojų atrankos ir socializacijos tematika;
2. Išsiaiškinti, kaip funkcionuoja darbuotojų atrankos ir socializacijos procesas žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje;
3. Įvertinti AB Lietuvos pašto darbuotojų atrankos ir socializacijos metodus;
4. Atlikti anketavimą ir išsiaiškinti akcinės bendrovės Lietuvos pašto darbuotojų atrankos ir socializacijos trūkumus, bei pateikti pasiūlymus kaip tos trūkumus panaikinti.
5. Atlikti interviu ir išsiaiškinti akcinės bendrovės Lietuvos pašto Personalo departamento darbuotojų darbo specifiką atliekant darbuotojų atrankos procesą.

Tyrimo metodai:

- ✓ teorinės literatūros analizė;
- ✓ naujų darbuotojų atrankos ir socializacijos procesui ištirti panaudotas anketinės ir interviu apklausos metodai. Atlikta kiekybinė ir kokybinė respondentų apklausos analizė padėjo ištirti akcinės bendrovės Lietuvos pašto organizacijoje naujų darbuotojų atrankos ir socializacijos proceso: priėmimo į darbą, adaptacijos ir integracijos ypatumus.

Akcinės bendrovės Lietuvos pašto Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regione dirba 2045 darbuotojai: iš jų 1900 darbuotojai dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir 145 darbuotojai dirba pagal terminuotą darbo sutartį. 1719 darbuotojai yra moterys: iš jų 1593 dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir 126 dirba pagal terminuotą darbo sutartį. 326 darbuotojai yra vyrai: iš jų 307 dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir 19 dirba pagal terminuotą darbo sutartį.

Tyrimo metu buvo apklausti Finansinių paslaugų, Logistikos paslaugų, Informacinių technologijų, Pašto paslaugų, Personalo departamento darbuotojai – departamentų vadovai, specialistai, duomenų įvesties operatoriai ir Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regiono darbuotojai – pašto viršininkai, klientų aptarnavimo specialistai, skirstytojai, laiškinių. Anketos vokuose išdalintos asmeniškai. Buvo išdalintos 415 anketų. Gautos 407 (98,07 proc.), iš jų 7 anketos nepilnai užpildytos, kitos 400 užpildytos pilnai. Atsakymų grįžtamumas – 96,38 proc.

Baigiamojo darbo struktūra: darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (iš viso 98 pozicijos), santrauka, priedai (iš viso 2 priedų). Darbo apimtis 77 puslapiai.

1. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR SOCIALIZACIJOS VAIDMUO ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME

Vienas svarbiausių žmogiškųjų resursų valdymo uždavinių – naujų žmonių atranka priimant į darbą. Žmogaus įdarbinimas, tai - sprendimas, kurio priėmimui reikia kruopštaus darbo. Kadangi didžioji organizacijos sėkmės dalis priklauso nuo darbuotojų kolektyvo, jų tarpusavio santykių, santykių su vadovu, tai didžiausia atsakomybė dėl kolektyvo suformavimo tenka asmeniui ar asmenų grupei, kurie atlieka darbuotojų atranką. Atrinkti darbuotojai turi atitikti ne tik profesinius reikalavimus, bet ir tapti komandos dalimi, priimti organizacijos vertybes ir tikslus. Jei darbuotojui skiriama pakankamai dėmesio, rūpinamasi jo adaptacija, niekas negali iš anksto nuspėti, kada jis bus visavertis įmonės darbuotojas. Tai priklauso ir nuo žmogaus charakterio ypatybių, ir nuo noro bei pastangų.

Atrankos procesas atspindi įmonės personalo darbo kokybę, o tai lemia produkcijos kokybę ir klientų pasitenkinimą teikiamomis paslaugomis. Tinkamas atrankos procesas sustiprina teigiamą įmonės įvaizdį bei padeda įgyti konkurencinį pranašumą. Personalo poreikio planavimas, darbuotojų paieška ir atranka – tai klausimai, kurie rūpi tiek besikuriančių, tiek ilgametę patirtį turinčių įmonių vadovams, nes organizacijai visuomet reikia tam tikro skaičiaus kvalifikuotų darbuotojų.

Apibendrinant organizacinę socializaciją galima teigti, kad tai yra procesas apibūdinantis darbuotojo įsiliejimą į organizaciją nuo darbo joje pradžios iki išėjimo iš organizacijos. Įvairūs socializacijos apibrėžimai atskleidžia skirtingas socializacijos dimensijas. Tačiau iš esmės tai yra procesas apimantis darbuotojo tapimą organizacijos vidiniu, tikroju integruotu ir efektyviu nariu (Cooper-Thomas, Anderson, 2006).

Autoriai dažnai organizacinę socializaciją apibrėžia kaip mokymosi turinį ir procesą, kuriuo asmuo prisitaiko prie specifinio vaidmens organizacijoje (Chao ir kt., 1994, Cooper-Thomas, Anderson, 2005). Kitaip sakant, tai yra procesas, kurio metu asmuo pasiekia reikalingų darbo įgūdžių, išsiugdo organizacinio supratimo funkcinių lygį, pasiekia palaikančių santykių su bendradarbiais ir apskritai priima nusistovėjusius konkrečios organizacijos papročius.

1.1. Darbuotojų atrankos sistema organizacijoje: teorinis pagrindimas

1.1.1. Darbuotojų atrankos tikslai ir pagrindiniai atrankos proceso etapai

„**Atranka** – tai procesas (visuma veiksmų), kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias” (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 47).

„**Personalo atranka** – atsakinga užduotis, nes su parinktais žmonėmis teks dirbti ilgą laiką. Atrankos procesas apima abipusį sprendimą: organizacija sprendžia, ar siūlyti darbą, ar ne ir kaip

maloniai tai daryti, o kandidatas į tą darbo vietą sprendžia. ar atitinka organizacijos siūlomas darbo jo poreikius ir tikslus” (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 47).

Personalo atranka – tai vertinimo ir priėmimo į tam tikras pareigas procedūrų kompleksas, kuriame atsižvelgiama į darbuotojo kvalifikacijos, jo profesinės patirties, o taip pat asmeniniu ir dalykinių savybių atitikimą siūlomoms pareigoms.

Tokiu būdu atrankos pagal tam tikrus kriterijus rezultate nustato kokybinę ir kiekybinę priimamų darbuotojų sudėtis, o vėliau atrankos būdu įvyksta jų išdėstymas pagal tam tikras vietas ir pareigas.

“Pagrindinis atrankos tikslas – surasti tam tikrai darbo vietai, tam tikrai darbo grupei bei komandai labiausiai tinkantį kandidatą“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 47).

Personalo atrankos tikslas - rasti darbuotoją, kuris geriausiai atitinka darbo specifiką ir įmonės kultūrą.

Vykdam atranką galima vadovautis pasiūlytais J. F. Stonerio, E. Freemano, D. R. Gilberto (1999) atrankos proceso etapais (1 lentelė).

1 lentelė. Darbuotojų atrankos proceso etapai

Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
1. Įdarbinimo anketos užpildymas	Nurodo, kokias pareiškęjas nori užimti pareigas, suteikia informacijos pokalbiui.	Reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti.
2. Pradinis “rūšiavimo” pokalbis	Leidžia greitai įvertinti pareiškėjo tinkamumą.	Klausoma apie patyrimą, norimą atlyginimą, norą persikelti dirbti į organizaciją.
Procedūros	Paskirtis	Veiksmai ir kryptys
3. Testavimas	Padeda įvertinti pareiškėjo darbo įgūdžius ir sugebėjimą mokytis darbe.	Gali būti naudojama kompiuterinė testavimo programinė įranga, rašto analizė, tiriama sveikata ir fizinės galimybės.
4. Tyrimas “už nugaros”	Patikrinimas pareiškėjo santraukos ar anketos teisingumas.	Kreipiamasi į ankstesnį pareiškėjo viršininką (su leidimu) ir patvirtinama gauta iš pareiškėjo informacija.
5. Išsamus atrankos pokalbis	Sužinoma daugiau apie pareiškėją kaip apie individą.	Kalbasi tiesioginis pareiškėjo vadovas
6. Fizinis patikrinimas	Padeda apsaugoti kitus parbuotojus nuo ligų; Padaromas įrašas apie pareiškėjo sveikatą; Apsaugo organizaciją nuo neteisėtų darbuotojo kompensacijos reikalavimų.	Dažnai atlieka organizacijos gydytojas.
7. Darbo pasiūlymas	Užpildoma laisva darbo vieta ar pareigybė.	Siūlomas atlyginimas ir socialinių garantijų paketas

Pasak Bakanauskienės (1996), personalo atranka yra procesas, kurio metu iš turimų pretendentų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo. Šis procesas pradedamas pretendentų sąrašo pateikimu priėmimui ir baigiamas samdos sprendimu (p. 141).

Dessler (2001) daug detaliau apibūdina personalo atrankos procesą ir teigia, kad personalo įdarbinimo procesas apima šiuos etapus:

- ✓ Darbo jėgos prognozavimas ir planavimas, siekiant nustatyti, kurias pareigybes reikia užpildyti.
- ✓ Verbuojuant išorės ir vidaus kandidatus potencialių kandidatų į šias pareigybes sąrašo sudarymas.
- ✓ Užtikrinimas, kad kandidatai užpildys prašymo formas priimti į darbą ir pradinės atrankos interviu vedimas.
- ✓ Įvairių atrankos metodų, pavyzdžiui, išsilavinimo tyrimo, testų ir medicininių patikrinimų tinkamiems kandidatams pasirinkti, taikymas.
- ✓ Vieno ar daugiau tinkamų kandidatų nusiuntimas pas vadovą, kuris yra tiesiogiai atsakingas už tą darbą.
- ✓ Pastangos, kad vadovas ar kitas asmuo vestų vieną ar daugiau interviu su kandidatais ir padėtų galutinai nuspręsti, kuriam kandidatui siūlyti darbą.

Tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti gana paviršutinis, ypač gali būt pabrėžiamas pradinis “rūšiavimo” pokalbis ar testai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Atrenkant aukštesniojo lygio vadovus, apklausa gali būti ištesa, ir čia gali būt mažai naudojami formalūs testai. Pirmoji atliekama procedūra - įdarbinimo anketos užpildymas - taikoma visiems kandidatams, nepriklausomai nuo ketinamų užimti pareigų. Įdarbinimo anketos užpildymas reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti. Jos paskirtis - nurodyti, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikti informacijos pokalbiui. Toliau vykdomas dokumentų įvertinimas ir darbuotojų pirminė atranka pagal formalius duomenis. Šio etapo metu atkrenta apie 50 procentų visų padavusių pareiškimus. Remiantis Sakalo (1998) nuomone, “verbavimo dokumentų įvertinimas dažnai būna formalizuotas, įvertinami iš pirmo žvilgsnio tinkamiausi“ (Sakalas, 1998, p. 127). Tolimesnės atrankos metu iš kelių geriausių, naudojant įvairius atrankos metodus, pasirenkamas tas, kuris ir priimamas bandomajam laikotarpiui. Visame pasaulyje, norint įsidarbinti, yra būtinas ne tik gyvenimo aprašymas, bet ir buvusio darbdavio rekomendacijos. Lietuvoje rekomendacijos - labai retas dalykas. Kuris gi vadovas parašytų gerą rekomendaciją buvusiam pavaldiniui, ir dažniausiai dėl to, jog nežino, ką jo darbuotojai sugeba ir ko ne.

1.1.2. Personalo atrankos būdai

Skirtingi šaltiniai nurodo skirtingą atrankos būdų, kuriais galima naudotis ieškant naujų darbuotojų, skaičių.

Teorinėje literatūroje sutinkamas tokie personalo paieškos būdai:

1. Naudojimas vidiniais kompanijos resursais. Toks darbuotojų paieškos būdas sudaro galimybes įmonės žmonėms užimti aukštesnes pozicijas, skatina įmonės darbuotojus tobulėti, jei nori kilti karjeros laiptais įmonės viduje.

2. Atranka naudojantis esamų darbuotojų rekomendacijomis. Esami darbuotojai yra suinteresuoti rekomenduoti gerą kandidatą, kadangi jaučia atsakomybę už būsimą darbuotoją ir nenori susigadinti gero vardo darbdavio akyse. Darbuotojai dažniausiai žino žmones, kurie dirba panašiose srityse, ar yra dirbę su jais ankstesnėse kompanijose, ir gali juos rekomenduoti.

3. Internetiniai skelbimai ir duomenų bazės. Labai sparčiai populiarėjantis darbuotojų paieškos būdas. Interneto pagalba galima gana greitai rasti norimą darbuotoją, naudotis didelėmis internetinėmis kandidatų duomenų bazėmis.

4. Valstybinių darbo biržų paslaugos. Geras būdas rasti žemesnės kvalifikacijos darbuotojus ar paprastus darbininkus.

5. Skelbimai laikraščiuose. Ši darbuotojų paieškos forma yra labai populiari ir, galima sakyti, pagrindinė. Skelbimai laikraščiuose dažniausiai pritraukia labai daug kandidatų, tačiau labai dažnai daugelis kandidatų neatitinka keliamų kvalifikacijos reikalavimų.

6. Paieška universitetuose. Šio darbuotojų paieškos būdo pagrindinis pliusas yra tas, kad yra priimami jauni ir entuziastingi darbuotojai, kurie linkę mokytis ir siekti karjeros. Minusai - tai žmonės be darbo patirties, į kurių apmokymus kartais reikia investuoti nemažus pinigus.

7. Įdarbinimo agentūrų paslaugos. Šis darbuotojų paieškos būdas yra taikomas, kai ieškoma įvairios kvalifikacijos darbuotojų ir pagal tai yra renkama, kokios įdarbinimo agentūros paslaugomis naudotis.

8. Dalyvavimas karjeros dienose. Personalo specialistai gali susitikti su daugeliu kandidatų, atlikti trumpus interviu ir potencialiausius kandidatus pasikviesti išsamesniems pokalbiams kompanijoje. Kompanija gali susidaryti kvalifikuotų potencialių darbuotojų duomenų bazę ir esant reikalui pasikviesti šiuos žmones į darbą (V. Misevičius, 2002).

Kuo toliau, tuo labiau pastebima tendencija, kad norėdami rasti gerus darbuotojus į laisvas darbo vietas darbdaviai turi parodyti vis daugiau iniciatyvos ir išradingumo. Lietuvos sąlygomis tai gali atrodyti keistai, kadangi oficiali bedarbystė yra gana didelė ir, atrodytų, surasti darbuotoją neturėtų būti sudėtinga, tačiau reali situacija yra šiek tiek kitokia.

Nors bedarbystė ir yra gana didelė, tačiau šį skaičių daugiausiai sudaro žemos kvalifikacijos darbininkai, tuo tarpu gerų specialistų trūksta. Tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti visus prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos būdus, derindamos juos tarpusavyje. Kompanija, kuri reikiamo darbuotojo paieškai naudojami tik vienu šaltiniu, gali skaudžiai nusivilti ir nerasti reikiamo darbuotojo.

1.1.3. Pagrindiniai atrankos metodai

Tinkamai pasirengtas atrankos metodas gali duoti labai daug naudos – suteikti žinių apie kandidatą, kurių kitais įvertinimo būdais gauti nepavyksta; sutaupyti daug laiko. Tačiau, iš kitos pusės, neteisingai naudojama arba netinkama atrankos metodika gali lemti neteisingus sprendimus – netinkamų kandidatų priėmimą ir tinkamų nepriėmimą. Todėl įmonės vadovui ir atranką vykdančiams darbuotojams būtina žinoti jų naudojamų metodikų tinkamumą.

Darbuotojų atrankos metodų naudojimas gali būti gana brangus, todėl atrankos metodai turi būti patikimi, pasižymėti geru kriteriniu, konstrukciniu ir prognostiniu validumu. Jei darbo vietų yra daugiau, nei kandidatų, atrankos metodų naudojimas tampa ne tokiu prasmingu. Jis naudingas tik tada, kai kandidatų yra daugiau, nei laisvų darbo vietų. Tačiau net ir esant mažai kandidatų, verčiau nepriimti netinkamo kandidato į darbo vietą, jei jis nėra tam darbui tinkamas.

Svarbiausia suteikti lygias galimybes kandidatams, vertinti objektyviai. Svarbu, kad kandidatas pasijustų vertinamas, gerbiamas, o ne tik vienas iš daugelio. Tokiu atveju ir įmonė gali tikėtis teigiamo požiūrio į save, o pasirinktas kandidatas matydamas, kad jis buvo vertinamas sąžiningai, pats stengsis maksimaliai dirbti, savo veikla daryti įtaką įmonės sėkmei.

Personalo atrankoms ir įvertinimui vis dažniau taikomos įvairios metodikos. Nors tai nėra visiškai tikslu, atrankos metodikoms galėtume priskirti bet kurią raštu atliekamą užduotį, kurios tikslas – įvertinti vienas ar kitas pretendentų savybes. Tai gali būti ir psichologiniai testai, ir paprastos anketos, sudarytos iš biografinių klausimų, ir kt.

Taigi viso atrankos proceso metu svarbu tinkamai elgtis su kandidatu, jį gerbti, nes tokiu būdu nuo pat pirmo susitikimo su kandidatu pelnomas lojalumas įmonei ir, jei kandidatas tampa darbuotoju, jis kitaip dirba, nes supranta, kad yra įmonėje vertinamas. Tinkamai vykdoma atranka, sąžiningas vertinimas, pagarbos rodymas suteikia galimybę pasirinkti kandidatą, kuris savo talentu prisidėtų prie organizacijos sėkmingo tikslų įgyvendinimo.

Pasak Bakanauskienės (1996), atrankos turinį išsamiausiai atspindi šie etapai – preliminarinė pretendentų atranka, kai kandidatai pakviečiami trumpam pokalbiui („mandagumo interviu“), įdarbinimo testai, kai nustatoma, kaip pretendentai atitinka darbo reikalavimus bei atrankos interviu – tai išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto bei pretendento. Juo siekiama galutinai apsispręsti dėl kandidatų tinkamumo nurodytai darbo vietai (Bakanauskienė, 1996). Tuo tarpu Stoner, Freeman, Gilbert (1999) išskiria tokius standartinės samdymo procedūros etapus:

- ✓ įdarbinimo anketos užpildymas;
- ✓ pradinis pokalbis “rūšiavimo” pokalbis;
- ✓ testavimas;
- ✓ tyrimai “už nugaros”;

- ✓ išsamus atrankos pokalbis;
- ✓ fizinis patikrinimas;
- ✓ darbo pasiūlymas.

Remiantis Stankevičienės, Lobanovos (2006) pagrindiniai atrankai taikomi metodai yra tokie:

1. Testavimas, kuriam taikomi įvairios paskirties testai, skirti asmenybės bruožams, interesams, bendravimo gebėjimams bei motyvacijai įvertinti, taip pat intelektui, arba pažintiniams gebėjimams, profesinėms žinioms ir įgūdžiams bei emociniam intelektui, arba emacinei kompetencijai, nustatyti;

2. Diskusijos grupėse skirtos požiūriui į būsimą darbą ir (ar) įmonę atskleisti;

3. Darbo bandymas skirtas siūlomo darbo atlikimo kokybei įvertinti;

4. Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas skirtas pateiktų faktų: ankstesnio darbo, išsilavinimo ir kitų anketinių duomenų tikslingumui patikrinti;

5. Sveikatos tikrinimas reikalingas sveikatos apribojimams įvertinti bei organizacijai apsaugoti nuo neteisėtų kompensacijos reikalavimų.

6. Atrankos pokalbis (interviu), taikint skirtingas pagal turinį, klausimų pobūdį bei vedimo būdą atrankos pokalbio formas;

7. Kiti atrankoje naudojami metodai – sąžiningumo analizė; grafologija ir kt.

Testavimas. Atrankos procedūrose dažniausiai taikomi standartizuoti testai, kuriais remiantis modeliuojant žmogaus elgesį įmanoma santykinai nustatyti kandidatų į laisvas darbo vietas charakteristikas.

Testai gali būti skirstomi į kelias kategorijas:

- ✓ *Individualūs*: subjektyvūs, objektyvūs, projekciniai (atskirų individų savybėms nustatyti bei įvertinti);
- ✓ *Socialiniai psichologiniai* (tarpasmeninių santykių mažose grupėse ypatumams nustatyti);
- ✓ *Situaciniai* (žmogaus elgesiui tam tikrose situacijose įvertinti).

Individualūs testai, taikomi atskiromis savybėms įvertinti, yra šie:

- ✓ Intelektu testai (pažintinių arba protinių gebėjimų įvertinimas) skirti intelekto potencialui nustatyti: verbalinio (kalbinio), loginio, vizualinio intelekto bei jų kombinacijai matuoti;
- ✓ Motorinių ir fizinių gebėjimų testai (darbo atlikimo tikslumo ir reakcijos greičio įvertinimas) skirsti matuoti tam tikriems gebėjimams, dažniausiai praktiniams įgūdžiams, susijusies su darbo atlikimo greičio matavimu, rankų miklumo bei kitų fizinių įgūdžių įvertinimu;
- ✓ Asmenybės ir interesų testai (bendravimo gebėjimų ir motyvacijos įvertinimas) skirti pagrindiniams būdingiausiems asmenybės bruožams nustatyti (temperamento tipą, charakterį, dominuojančius poreikius ir kt.);
- ✓ Žinių testai (profesinių žinių ir įgūdžių įvertinimas) skirti konkrečioms žinioms įvertinti;

- ✓ Emocinio intelekto, arba emocinės kompetencijos, testai (atsparumo stresui, gebėjimo priimti sprendimus bei atpažinti savo ir kitų emocijas įvertinimas).

Taikant testus rekomenduojama laikytis šių reikalavimų:

- ✓ Naudajant testus (ypač asmenybės ir intelekto), reikia griežtai laikytis standartinių testo sąlygų;
- ✓ Testus turi atlikti specialistai (psichologai);
- ✓ Testų patikimumą reikia nuolat tikrinti (po kurio laiko atlikus tą patį testą tam pačiam asmeniui, turi būti gauti panašūs rezultatai).

Diskusijos grupėse. Šis metodas kartais naudojamas pirmajame atrankos proceso etape kai išankstinis tinkamumo darbui įvertinimo būdas, taikomas didesnei žmonių grupei (apie 10 žmonių) ir turint specialiai tam paruoštus specialistus ar darbuotojus. Diskusijas grupėse galima organizuoti dviem būdais:

- ✓ Akcentuojant būsimo darbo ar organizacijos problematiką, pateikiant kandidatams, kaip diskusijos dalyviams, reikiamą informaciją ir stebins jų elgesį;
- ✓ Pateikiant nesusijusią su atliekamu darbu informaciją, stebimos diskusijos dalyvių reakcijos, siakiant įvertinti kandidatų asmenines savybes, bendravimo įgūdžius, mokėjimą diskutuoti ir kt.

Diskusijos grupėse suteikia įdomios informacijos, kuri gali būti panaudota atrankos pokalbio metu.

Darbo bandymas. Kandidatams sudaromos sąlygos, labai artimos realioms, siekiama įvertinti jų reakciją ir elgesį atliekant konkrečius darbus, panašius į tuos, kuriuose turės atlikti ateityje. Šis metodas taikomas specializuotuose įvertinimo centruose ir vis rečiau pačiose organizacijose.

Biografijos tyrimas ir rekomendacijų tikrinimas. Biografinio tyrimo ir rekomendacijų tikrinimo metodais naudojasi daugelis darbdavių. Darbdaviai tikrindami biografijas ir rekomendacijas, patikrina ar kandidato pateikti duomenys tikslūs. Taip pat toks patikrinimas suteikia galimybę sužinoti tam tikrą neigiamą informaciją, kurios pats kandidatas ir neatskleistų (pavyzdžiui: apie tai, kad neteko vairuotojo pažymėjimo, dėl piktnaudžiavimo alkoholiu).

„Dažniausiai tikrinamos šios sritys: kandidato teisė legaliai dirbti (kad būtų laikomasi imigracinių įstatymų), ankstesnio darbo laikotarpiai (datos), karinė tarnyba (taip pat ir koku pagrindu buvo iš jos atleistas), išsilavinimas ir anketiniai duomenys (gimimo data ir adresas)“ (Dessler, 2003, p. 140).

Informacija tikrinama labai įvairiai, bet dažniausia yra skambinama esamiems ar buvusiems darbdaviams ir tikrinama, ar kandidato pateikti duomenys sutampa. Skambinant domimasi esamomis kandidato pareigomis, jo techniniais sugebėjimais. Taip pat svarbu sužinoti kaip žmogus bendrauja su bendradarbiais, viršininku. Iš komercinių kompanijų, tiriančių kredito reitingus, darbdaviai gali gauti informacijos apie kandidato išskolinimus, jo gyvenimo būdą, pažangumą gražinant kreditus,

reputaciją. Visa ši informacija labai reikšminga vertinant kandidatą, kaip būsimą darbuotoją, tačiau prieš ją renkant reikia gauti kandidato sutikimą tai daryti.

Rekomendacijų tikrinimo efektyvumas. Kandidato biografijos faktų tikrinimas - tai lengviausias būdas įsitikinti ar žmogus nemelavo apie buvusius pareigas ar pateikti kiti kandidato biografijos svarbūs faktai yra tikri. Šis būdas nėra brangus, tačiau turi būti atliekamas korektiškai, nepažeidžiant tam tikrų teisių. Tikrinant rekomendacijas galima sulaukti įvairių rezultatų. Darbdaviai, duodantysis rekomendaciją nelengvai įrodo, kad jo išduota darbuotojui neigiama rekomendacija yra pagrįsta. Atmetas kandidatas gali imtis įvairių teisinių veiksmų. Jis gali paduoti išdavusįjį rekomendaciją asmenį į teismą už diskreditaciją, todėl buvusieji darbdaviai ar vadovai gali vengti atvirai apibūdinti rekomenduojamąjį.

Todėl dėl teisių ir ne tik dėl teisių padarinių baimės, rekomendacijos gali neatitikti tikrovės ir būti bevertėmis. Labai dažnai atsitinka taip, kad darbdaviai norėdami atsikratyti blogais darbuotojais, jiems parašo nepriekaištingas rekomendacijas. Todėl tikrinant rekomendacijas, kai skambinama jų išdavėjams būtina pasiruošti iš anksto. Reikia numatyti klausimų seką, kuri padėtų suprasti, ar rekomendacija teisinga.

Sveikatos tikrinimas. Kai atrenkant kandidatus reikalaujama, kad jie pasitikrintų sveikatą, paprastai tai daroma dėl kelių priežasčių:

- ✓ Siekinat patvirtinti, ar kandidatas atitinka konkrečiam darbui keliamus fizinio pajėgumo reikalavimus;
- ✓ Siekiant išsiaiškinti, kokie gali būti sveikatos apribojimai, kad į juos būtų galima atsižvelgti skiriant kandidatą į konkrečią pareigybę.

Sveikatos patikrinimas gali būti atliktas per laikotarpį nuo tada, kai buvo paskelbta apie atsiradusią laisvą vietą, iki darbo pradžios.

Atrankos pokalbis (interviu). Tai formalus pasikeitimas informacija tarp darbdavio ir kandidato.

Pagal turinį atrankos pokalbiai skirstomi į tokias grupes:

- ✓ Griežtai apibrėžti, arba struktūruoti, pokalbiai, kai visiems kandidatams užduodami iš anksto suformuluoti klausimai;
- ✓ Laisvi, arba nestruktūruoti, pokalbiai, kai kandidatams suteikiama galimybė pasisakyti tais klausimais, kuriais jie norėtų;
- ✓ Griežtai apibrėžti, arba pusiau struktūruoti pokalbiai, kai kandidatams užduodami tiek iš anksto suformuluoti, tiek platesnių komentarų reikalaujantys klausimai.

Pagal klausimų pobūdį atrankos pokalbiai gali būti:

- ✓ Situaciniai pokalbiai: kryptingais klausimais sutelkiamas dėmesys į kandidato gebėjimus prognozuoti savo poelgius konkrečioje situacijoje;

- ✓ Poelgių analizės pokalbiai: kandidatų klausama, kaip jie buvo pasielgę tam tikroje situacijoje praetyje;
- ✓ Problemų sprendimo pokalbiai: pokalbio metu pateikiami klausimai apie būsimame darbe dažniausiai pasitaikančias problemas, apklausiamąjį vertinant pagal siūlomus proglemų sprendimo variantus;
- ✓ Stresiniai pokalbiai: pokalbiui būdingas aštrus tonas, nemalonūs klausimai, keliantys apklausiamajam streso būseną, siekiant nustatyti, kaip jis elgiasi ir elgtųsi stresinėje situacijoje.

Organizuojant asmeninį atrankos pokalbį su kandidatais į laisvas darbo vietas, rekomenduojama laikyti tam tikrų taisyklių, padedančių kontroliuoti tiek pokalbio eigą, tiek teikiamos informacijos pagrįstumą bei konkretumą:

- ✓ Suformuluoti konkrečius tikslus;
- ✓ Sudaryti pokalbio planą ir suplanuoti pokalbio eigą;
- ✓ Skirti pakankamai laiko tikslui pasiekti;
- ✓ Parinkti tinkamą vietą ir laiką;
- ✓ Polabio pradžioje sukurti pasitikėjimo atmosferą;
- ✓ Neleisti nukrypti nuo pokalbio temos;
- ✓ Parodyti lygį;
- ✓ Reikia fiksuoti informaciją;
- ✓ Reikia iš anksto suformuoti vertinimo kriterijus;
- ✓ Pasiekus tikslą, reikia baigti pokalbį;
- ✓ Po kiekvieno pokalbio reikia kritiškai įvertinti save.

Svarbiausi klausimai, užduodami kandidatui atrankos pokalbio metu, yra tokie:

- ✓ Klausimai apie išsilavinimą;
- ✓ Klausimai apie profesinę patirtį;
- ✓ Klausimai, susiję su profesine karjera, artimais ir tolimesiais profesiniais tikslais;
- ✓ Klausimai apie organizaciją;
- ✓ Klausimai apie asmenines savybes;
- ✓ Asmeniniai klausimai
- ✓ Kiti klausimai

Atrankos pokalbis (interviu) yra ne tik vienas iš efektyviausių būdų susipažinti su būsimuoju darbuotoju, bet ir būdas sukurti organizacijos įvaizdį savo būsimiems darbuotojams. Nereikėtų pamiršti, jog pirmojo pokalbio metu kandidatas susidaro nuomonę ir apie pačią organizaciją. Kuo daugiau informacijos kandidatui suteikiama, tuo tiksliau jis įsivaizduos būsimąjį darbą ir galės įvertinti savo norus ir galimybes. Vykdam darbuotojų atranką, svarbu nepamiršti, kad renkasi ne tik organizacijos, bet ir kandidatai į vieną ar kitą vietą.

Kiti atrankos naudojami metodai. Kai kuriose šalyse ir kai kuriose organizacijose taikomi specifiniai atrankos metodai:

- ✓ Sąžiningumo analizė, naudojant melo detektorių ar psichologinius testus, siekiama nustatyti žmogaus polinkį į vaagystes, teikiamos informacijos patikimumą ir kt.
- ✓ Astrologiniai ir grafologiniai (rašysenos interpretavimas) metodai.

1.2. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje: teorinis pagrindimas

1.2.1. Socializacija organizacijoje

Socializacija organizacijoje – procesas, kurio metu asmuo sustiprina darbui reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą (Taormina, 1997). Socializacijos organizacijoje svarba įrodyta daugeliu tyrimų. Nesėkminga socializacija, kuri galiausiai pasireiškia darbuotojo išėjimu iš darbo, gali lemti dideles organizacijos išlaidas (Vandenberg, Scarpello, 1990). Be to, darbuotojų kaita turi didelę ir ilgalaikę įtaką organizacijoje liekančių dirbti darbuotojų elgesiui ir nuostatoms (Fisher, 1986).

Socializacijos proceso sėkmė yra svarbi ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už organizacijos ribų. Darbuotojų socializacija susijusi su darbuotojų motyvacija, išpareigojimu organizacijai, bendradarbiavimu komandoje, kompetencijos ir pasitikėjimo savimi jausmais, patiriamu stresu, pasitenkinimu darbu ir jo aspektais (Ards ir kt., 2002).

Dauguma autorių organizaciją apibūdina kaip socialinę sistemą, nukreipta į tam tikrų tikslų įgyvendinimą. Jai būdingi įvairūs tarpusavio santykiai, socialinės sąveikos procesai, kurių metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam darbui organizacijoje. Toks socialinės sąveikos procesas yra vadinamas socializacija.

Socializacija (lot. *socialis* – visuomeninis) – tai istoriškai nulemtas socialinės patirties perėmimas ar aktyvus atgaminimas individo veiklos ir bendravimo procese (Vaitkevičiūtė, 2000).

V. Prunskus (2004) teigia, kad socializacija yra socialinės sąveikos procesas, per kurį žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam dalyvavimui visuomenėje. Tos vertybės, normos, elgesio vaidmenys ir modeliai tampa žmogaus elgesio ir veiklos motyvacijos pagrindu (Matulionis, 2001).

Socializacija ne tik sudaro sąlygas asmeniui tapti visuomenės nariu, bet taip pat leidžia išreikšti save (Leonavičius, 2003).

Socializacija formuoja žmogų kaip visuomenės, kuriai jis priklauso, narį. Individo socializacija vyksta jam patekus į įvairias aplinkybes, kurios turi skirtingus poveikius ir iš jo reikalauja skirtingo

elgesio (Leliūgienė, 1997). Remiantis nauju požiūriu į organizacijos teoriją socializacija gali būti vertinama kaip adaptacijos proceso sudedamoji dalis kartu su individualizacijos procesu.

Pasak Fabijono Saulio Butko, pirmajame socializacijos organizacijoje etape yra ypač svarbi darbo grupė – mažiausia tarpiausiai bendraujanti organizacijos ląstelė. Darbo, valdymo ir asmeninių santykių normos turi būti aiškios, turi atitikti organizacijos tikslus. Tos normos susidaro, kai suvokiami kritiškai įvykiai grupės istorijoje, išaiškėja buvusių įvykių pasekmės. Tokios normos ir tampa vienu iš svarbiausių naujo organizacijos nario orientyrų jo socializacijos procese. Aukščiausią socializacijos laipsnį – įaugimą į ją – pasiekia aktyvus žmogus, kurių požiūriai į svarbiausius organizacijos gyvenimo klausimus sutampa su organizacijos gyvenimo normomis. Tokį socializacijos lygį pasiekę nariai stengiasi gauti reikšmingus darbus, tapti matomais ir rasti galimybę kilti darbe, atskleisti savo specifinius sugebėjimus.

A. Sakalas (1996) teigia, kad socializacija organizacijoje – tai toks procesas, per kurį organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis joje. Galima teigti, kad socializacija – tai procesas, kuriuo senbuviai naujai atėjusiems darbuotojams perduoda savo įgūdžius, žinias, reikalingas naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti. Nuo tarpusavio santykių nuoširdumo priklausys, ar naujas darbuotojas sudarys tandemą su senbuviais, ar jų tarpusavio santykiai skatins socializacijos proceso plėtrą. Speciali socializacijos forma yra ta, kai vienas darbuotojas „paima globon“ kitą ir jam lyg ir vadovauja. Tokia socializacijos forma vadinama globojimu. Socializacija organizacijoje apima tokius reiškinius, kaip mokymą darbo grupėje, organizacijos vertybes, taisykles, veikimo būdus bei normas, visuomeninių ir darbinių santykių ugdymą, naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymą.

V. Jazdauskaitė (2004) siūlo padėti naujokui įsilieti į kolektyvą, organizuojant įmonės šventes. Svarbu, kad šiose šventėse aktyviai dalyvautų visi darbuotojai ir būtų kuo daugiau progų neformaliai pabendrauti. Geriausia, jei šios šventės taptų tradicinės, o jų datą galima būtų susieti su įmonei reikšminga diena (pavyzdžiui, įkūrimo diena). Taip galima didinti darbuotojų lojalumą įmonei. Socializacijos procesui priskiriami rezultatai (tiesioginiai – pavyzdžiui, užduočių įvykdymas, orientacija į vaidmenį, patiriamas nerimas, darbo atlikimo kokybė, ir netiesioginiai – pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu, atsidavimas organizacijai, noras išeiti iš darbo, darbuotojų kaita ir pan.) rodo, kad tai yra svarbus dalykas, siekiant darbuotojų veiklos efektyvumo, kas savo ruožtu didina organizacijos veiklos efektyvumą (Žukauskaitė, 2005).

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad visus *veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų socializacijai, galima suskirstyti į tris grupes* – individualius, artimiausios aplinkos ir organizacinius veiksniai:

- ✓ Individualūs veiksniai (asmenybės tipas, darbuotojo motyvacija, įgūdžiai, informacijos siekimas ir pan.).
- ✓ Artimiausios aplinkos veiksniai (darbo kolektyvas, vadovavimo stilius, kuratoriaus buvimas ir pan.).

- ✓ Organizaciniai veiksniai (organizacinė kultūra, organizacijos vertybės, skatinimo politika, atrankos sistema ir pan.) (Žukauskaitė, 2005).

Be abejo, kai žmogus jaučiasi visaverčiu, pilnateisiu organizacijos nariu, jos senbuviu yra visų trijų veiksmų grupių funkcija. Kita vertus, ko gero, nėra universalių, visoms organizacijoms tinkamų būdų, galinčių paspartinti šį tapsmo procesą.

Socializacijai organizacijoje didelę įtaką turi šie sąmoningi jos vadovybės veiksmai:

- ✓ kandidatų į organizaciją atranka tiek pagal igūdžius ir žinias, tiek pagal asmenines savybes ir vertybines orientacijas;
- ✓ pirminės naujų narių adaptacijos organizacijoje renginiai – išsami informacija apie darbą bei organizaciją, tam tikras priėmimo ritualas, patyrusių organizacijos narių globa, nuolatinis vadovų dėmesys naujiems nariams;
- ✓ specialybės mokymas, įstatant naują narį į tolesnio darbo organizacijoje vėžes;
- ✓ darbo vertinimo rodiklių sistema, nuolat pateikianti nariui informaciją apie jo veiklą, parodanti jo veiklos trūkumus ir orientuojanti į ateitį;
- ✓ organizacijos įvaizdį ir jos vertybines orientacijas stiprinančios tradicijos, procedūros, istoriniai faktai, legendos ir kitoks organizacijos folkloras.

Taip socializacija organizacijoje, skatinama tiek nevaldomų procesų, tiek sąmoningų vadovybės pastangų, leidžia iš skirtingų žmonių su įvairiais tikslais sukurti darnų socialinį organizmą, suteikiantį organizacijai papildomų atsparumo nepalankiomis sąlygomis išteklių (Butkus, 1996).

Socializavimosi organizacijoje sąlygos priklauso ne tik nuo nario asmeninių savybių, bet ir nuo organizacijos bruožų:

- ✓ dydžio, nes socializacija vyksta daugiausia asmeninių kontaktų metu, o asmeniniai kontaktai labiau išplėtoti mažesnėse organizacijose.
- ✓ technologijos, nuo kurio priklauso narių kontaktų dažnumas ir turiningumas. Kuo darbo technologija vientisesnė, kuo didesnė darbo rezultatų tarpusavio priklausomybė, tuo sąlygos socializuotis organizacijoje palankesnės.
- ✓ socialinių uždavinių; didesnis socialinių uždavinių skaičius ir svarba parodanti organizacijos, kaip visuomenės dalies, vaidmenį, palengvina žmogui susitapatinti su organizacija; tai palengvina socializaciją valstybinėse ir visuomeninėse organizacijose.
- ✓ aplinka; aplinka veikia dvejopai: socializaciją palengvina ir palanki aplinka, organizacijos pripažinimas joje, ir nepalanki bei būtinas mobilizuoti pastangas ir kovoti už organizacijos išlikimą.

1.2.2. Naujų darbuotojų socializacijos procesas

Darbuotojų socializacija organizacijoje – procesas, per kurį naujokai išmoksta tam tikrų elgesio būdų, vertybių, įsitikinimų ir socialinių žinių, kaip atlikti savo vaidmenį ir sėkmingai funkcionuoti organizacijoje (Žukauskaitė, 2005).

Nors tiek Lietuvos, tiek užsienio vadybos mokslininkai gan plačiai aprašo socializacijos procesą, tačiau jų pateikiamas socializacijos etapų aprašymas yra painus. Skirtingai aprašomi atskiri socializacijos etapai, jų svarba ir t.t. Gal būt painiava atsiranda todėl, kad personalo vadybą nagrinėja įvairios mokslo šakos – sociologija, psichologija ir pan. Jos tiria tik vieną socializacijos aspektą. Neišvengiamai atsiranda vadybos autorių skirtingas sąvokų interpretavimas, naudojama skirtinga terminologija.

Taormina (2004) atsižvelgdamas į tai, jog organizacinė socializacija yra ilgalaikis procesas, besitęsiantis per visą darbuotojo karjerą teigia, jog organizacinė socializacija gali būti matuojama ne tik siekiant įvertinti naujus darbuotojus, tačiau taip pat vertinant organizacijos narius bet kuriuo metu per visą jų įsidarbinimo organizacijoje laikotarpį. Šis autorius neišskiria socializacijos ir prisitaikymo kaip skirtingų sąvokų, nes jo požiūriu socializacija yra įvertinama, pamatuojama kaip tam tikra būseną, nors apibrėžiama kaip procesas, kuris labiau būtų apibūdinamas, o ne išmatuojamas. Kiti autoriai daugiausia tyrinėja naujus darbuotojus, jiems tik pradėjus dirbti arba pradirbus tam tikrą neilgą laiko tarpą organizacijoje (Cooper-Thomas, Anderson, 2005).

Užsienio autoriai socializaciją skirsto į tris etapus: išankstinė socializacija, susidūrimas ir pasikeitimas. Lietuvių autoriai savo darbuose, aiškindami socializacijos procesą pateikia užsienio autorių išskirtus socializacijos proceso etapus.

D. C. Feldmanas (1976), remdamasis kitų autorių publikuotais darbais ir savo paties tyrimais su naujai įdarbintais liginės darbuotojais, pateikė trijų stadijų įėjimo į organizaciją ir socializacijos modelį (p. 65-80).

Pirmoji stadija: *Išankstinė socializacija* – „pateikimas“. 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 kategoriją.

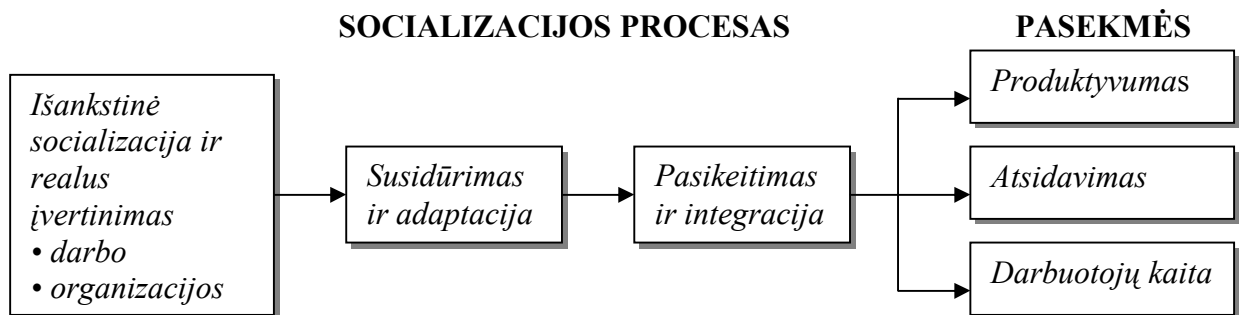
Antroji stadija: *Prisitaikymas* – „pritapimas“. Šioje stadijoje svarbūs keturi dalykai. Pirmiausiai, susipažinti su darbu. Asmens gebėjimas gerai atlikti darbą turi įtakos pradiniam naujoko savigarbos lygiui. Antra, susipažinti su darbo grupe ir sukurti naujus santykius. Svarbiausias sėkmės rodiklis – kiek gerai naujokas yra priimamas. Trečia, atsiskleidžia tikrasis naujoko vaidmuo organizacijoje. Pavyzdžiui, tai, kiek efektyviai naujokas gali panaudoti savo laiką ir kiek gali nutolti nuo griežtos organizacijos politikos, rodo, kaip viskas iš tikrųjų vyksta organizacijoje. Ir galiausiai čia tampa

svarbu, kiek naujoko savęs vertinimas atliekant darbą sutampa su organizacijos vertinimais. Pirmasis formalus darbo atlikimo įvertinimas gali būti įvardijamas kaip pritaipimo stadijos pabaiga.

Trečioji stadija: *Vaidmens vykdymas* – „įsitvirtinimas“. Paskutinei stadijai paprastai būdingas dvejopų konfliktų, kurių neišvengiamai kyla, išsprendimas. Pirmiausiai tai, kiek darbas naujoje organizacijoje atitinka naujoko interesus už organizacijos ribų. Antra, kaip naujokas išsprendžia įvairius konfliktus, kylančius darbo vietoje.

Sėkmingas visų stadijų perėjimas rodytų, kad naujas darbuotojas socializavosi organizacijoje.

Šiame magistriniame darbe bus remiamasi socializacijos proceso skirstymu į šiuos daugelio vadybos autorių pateiktus etapus 1 pav.:



Šaltinis: adaptuota pagal S. P. Robbins, 2006, p. 291

1 pav. Socializacijos proceso struktūros modelis

1.2.2.1. Išankstinė socializacija – priėmimas į darbą

Išankstinė socializacija – tai naujo vaidmens apmąstymas ir bandymas jį atlikti.

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 kategoriją (D. C. Feldmanas, 1976, p. 65-80).

Išankstinė socializacija – „tai mokymo programų, skatinančių realiai suvokti darbą, oficialus įtvirtinimas ar „realistinių darbo peržiūrų“ (t.y. verbavimo procedūrų, kurių metu kandidatai supažindinami su darbo vieta, prieš priimant juos į darbą) siūlymas potencialiems darbuotojams“ (N. Chmiel, 2005, p.170).

Išankstinės socializacijos etapas, pasak S. P. Robbins (2006), prasideda, „darbuotojui dar neatėjus į organizaciją“ (p. 260). Jis atvyksta į organizaciją turėdamas susiformavusias vertybes, nuostatas ir lūkesčius, susijusias ir su būsimu darbu, ir su organizacija. Naujas darbuotojas lūkesčius apie organizaciją gali būti susiformavęs remdamasis tiek oficialiais informacijos šaltiniais: organizacijos darbuotojų paieškos skelbimai, organizacijos tinklalapiai internete, straipsniai žiniasklaidoje ar kt., tiek neoficialiais – draugų ar pažįstamų pokalbiai. Dėl to jo susikurtas

organizacijos įvaizdis nebus vienareikšmiai teisingas. Darbuotojo socializacijos patirtis mokymo įstaigose ar ankstesnėse darbovietėse taip pat turi įtakos išankstinių lūkesčių formavimuisi.

Išankstinę socializacija įtakoja du svarbūs veiksniai: realus organizacijos įvertinimas – tai pilnas ir tikslus požiūris į organizacijos tikslus, filosofiją, klimata, į visą tai su kuo susidurs naujas darbuotojas, atėjęs į organizaciją; realus darbo įvertinimas – tai tikslus ir teisingas požiūris į darbą, kurį atliks naujai atėjęs darbuotojas. Apskritai, išankstinės socializacijos procesas susijęs su žmogaus profesine ir socialine kompetencija bei organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu išorinei aplinkai. Jis įtraukia individo įsitikinimus ir vertybes tos organizacijos, kurios nariu žada tapti.

Priėmimas į darbą – svarbus išankstinės socializacijos etapo dalis. Jį sudaro du tarpusavyje susieti procesai: darbuotojų atranka ir oficiali samda. Pagal J. P. Wanous (1992) Tiek naujas darbuotojas, tiek organizacija turi išspręsti keturis sunkumus: tikslios informacijos suteikimas abiem pusėms, klaidingų lūkesčių apie naujo darbuotojo karjerą organizacijoje susikūrimas, neteisingas organizacijos įvaizdžio kūrimas bei šališka ir nepakankama informacija atrankos metu.

Kandidatų atranka – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo (Leonienė, 2001, p. 60).

Organizacijos kandidatų atrankai naudoja įvairius metodus: vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, įdarbinimo ir gabumų testai, rekomendacijos, pokalbis.

Daugelis vadybos mokslo specialistų (P. Zakarevičius (2003), J. M. Kouzes, B.Z. Posner (2003), S. P. Robbins (2006) teigia, kad pasamdžius žmogų, kurio vertybės iš esmės skiriasi nuo organizacijos, didelė tikimybė, kad kandidatas nepritaps, stokos motyvacijos, vengs išsipareigoti, bus nepatenkintas savo darbu bei organizacija. Taigi, pokalbio metu svarbu išsiaiškinti ar kandidato ir organizacijos vertybės gali būti suderintos t.y. ar kandidatas sugebės įsilieti į organizacinę kultūrą.

Kiekvienam darbuotojui turi labai didelės įtakos darbo pasiūlymai. Vadovai pristatydami darbą neturėtų užmiršti, kad pasiūlymai turi atitikti organizacijos galimybes ir būsimas darbo sąlygas pateikti tikroviškai. Pasak S. P. Robbins, „labiau tikėtina, kad išlaikysite naujai priimtuosius į darbą tik tada, jei nuo pat pradžių būsite su jais atviri“ (Robbins, 2007, p. 18). Dauguma mokslininkų (S. P. Robbins (2007), N. Chmiel (2005), Z. Pozner (2003), G. Dessler (2001), D. L. Gibson (2000) ir kt.) akcentuoja, kad kandidatai, kuriems buvo tikroviškai pristatytas jų būsimas darbas, pasižymi mažesniais ir tikroviškesniais lūkesčiais jų atliekamo darbo atžvilgiu ir yra geriau pasirengę susidoroti su darbu bei jame pasitaikančiais erzinančiais dalykais.

Išsamus pokalbis padeda atskleisti naujo kandidato asmenybės savybes, prognozuoti jo darbo rezultatus, aptarti tiek organizacijos, tiek darbuotojo vertybes ir lūkesčius, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes bei pateikti ir derinti darbo pasiūlymus. Todėl pokalbis yra svarbus sprendimų veiksnys ir vadovams, siūlantiesiems darbą, ir asmenims, svarstantiems, priimti ar atmesti

pasiūlymą. Vadovai, kurie su potencialiais darbuotojais nuo pat pirmųjų akimirkų vadovaujasi teisingumo principu užtikrina sąlygas sėkmingesnei jų socializacijai.

Darbuotojų atranka ir samdymas yra viena iš pagrindinių organizacijos produktyvaus veikimo sąlygų. „Tinkamų“ darbuotojų įdarbinimas užtikrina naudą ir organizacijai, ir darbuotojui: naujoko socializacija vyksta sklandžiai, mažėja darbuotojų tekamumo rizika. „Kaip darbuotojus reikės socializuoti, daugiausia priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo vadovybei patinkančių socializavimo metodų (Robbins, 2006, p. 292).

1.2.2.2. Adaptacijos procesas – darbuotojo integracijos etapas

Darbuotojų adaptavimas – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais (Leonienė, 2001, p. 76). Darbuotojų adaptavimo proceso galutinis tikslas – organizuoti veiksmingą naujo darbuotojo įvedimą į pareigas ir tinkamą jo socializavimą.

Adaptacijos etapas yra charakterizuojamas keliais pagrindiniais veiksniais: naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui, mokymasis; naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas; naujų tarpusavio santykių įsigalėjimas. Darbuotojas adaptacijos etape išmoksta ne tik gerai atlikti darbą, bet kartu ir bendrauja su kitais organizacijos nariais, įsijungia į neformalias organizacijos grupes.

Išanalizavus autorių (A. Sakalo (2003), T. O. Švedova ir kiti) teorines nuostatas galima išskirti tokius naujų darbuotojų sėkmingo adaptavimo uždavinius:

- ✓ Mažinti pradines sąnaudas (nes pradžioje naujas darbuotojas dirba neefektyviai);
- ✓ Derinti darbuotojo asmenines vertybes ir lūkesčius su organizacijos tikslais;
- ✓ Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą;
- ✓ Didinti dirbančių darbuotojų kūrybinį potencialą.

G. Dessler (2001) adaptacijos proceso struktūroje išskiria du pagrindinius adaptacijos komponentus:

- ✓ orientavimas – prisitaikymas naujoje fizinėje aplinkoje, darbui reikalingų įgūdžių įvaldymas;
- ✓ socializavimas arba socialinė adaptacija – prisiderinimas prie naujojo kolektyvo.

Orientavimas ir socialinė adaptacijos prasideda ir vyksta vienu metu. Jei orientavimą galima suplanuoti, nustatyti informacijos įsisavinimo terminus ir kitą, tai socialinė adaptacija vyksta ilgą laiko tarpą, kurį būtų sunku apibrėžti. Visumoje, adaptacijos procesą dar galima apibūdinti kaip techninį orientavimą, kuris vyksta socialinės adaptacijos metu.

Orientavimas yra darbuotojo socializacijos etapas, kurio metu naujai priimtiesiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija, reikalinga patenkinamai darbą atlikti. Šis etapas padeda naujam

darbuotojui tinkamai „įsilieti“ į organizaciją, priprasti prie kolektyvo, atskleisti organizacijos struktūrą, kultūros normas, vertybes, išorinius bei vidinius santykius per trumpą laiką.

Orientavimas atskleidžiamas per sekančius adaptacijos aspektus:

- ✓ Psichofiziologinis adaptavimas, kuris vyksta darbuotojo organizmo, kaip visumos, lygyje. To pasekmė – jo funkcionalumo didinimas, disfunkcinių būsenų (nuovargio ir kt.) mažinimas, prisitaikymas prie aukšto fizinio darbo krūvio. Tai daugiausiai priklauso nuo individo sveikatos ir vidinių organizacijos aplinkos veiksnių.
- ✓ Organizacinis orientavimas – informacinis naujo darbuotojo supažindinimas su organizacija, jos veikla. Personalo tarnybos specialistai susipažinimo-įvadinio pokalbio metu pateikia bendro pobūdžio informaciją apie organizacijos istoriją, struktūrą, specifiką, padalinio vietą organizacijos sistemoje, tarnybinę hierarchiją, darbo tvarką, profesinio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo galimybes, programas ir kt. Sužinoma apie naujoko siekius, žinių lygį, savybes, charakterį, lūkesčius. Toliau, naujas darbuotojas pristatomas organizacijos aukščiausiai vadovybei, padalinių vadovams ir kitiems darbuotojams.
- ✓ Profesinis orientavimas – techninis darbuotojo supažindinimas su darbu, darbo vieta. Jis aprėpia aktyvų profesinių įgūdžių, mokėjimų, specifikos įsisavinimą ir įvaldymą; formuoja kai kuriuos profesijai būtinus asmens savybes; padeda suformuoti sprendimų priėmimo būdus ir metodus.

Socialinė-psichologinė adaptacija. Socialinė-psichologinė adaptacija – tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Jos metu naujokas susipažįsta su darbuotojais, išsiaiškina kiekvieno jų reikšmingumą šioje organizacijoje, įsijungia į formalias ir neformalias grupes.

Atėjęs į naują grupę (organizaciją), darbuotojas nori greičiau apsiprasti, „būti pripažintas“ – pritaikyti prie kolektyvo. Jis aiškinasi savo vaidmenį organizacijoje. Šis laikotarpis vadinamas „pasikeitimo“ etapu. Naujokui tenka pervertinti savąsias vertybes ir elgesio normas, pakeisti priderinant jas prie nereglamentuotų grupės. Kaupdamas patyrimą, savo pasikeitusią vertybių sistemą konsoliduodamas (sustiprindamas) organizacinės kultūros propaguojamomis vertybėmis ir nuostatomis, naujokas palaipsniui identifikuojasi su organizacija.

Identifikavimo procesai yra ne tik socialiai sąlygoti, jie veikiami individualių asmenybės parametru, kurie tiesiogiai atitinka psichologinius identiškumo kūrimo bei palaikymo aspektus. Teoriškai skiriami trys identiškumo poliai: faktiškas, idealusis ir vertybinis. Kiek konkretus individas atitinka šią konfigūraciją, lemia jo identiškumo pojūtį bei formuoja identiškumo bazinę struktūrą. Individas ją teigia ir stiprina, arba ja abejoja ir ieško struktūros pakeitimo būdų (Seilius, 1998). L. Kublickienė (1995) pažymi, kuo ryškesni kultūriniai skirtumai, tuo didesni juos atitinkantys prieštaravimai. Remiantis autore, individo susidūrimas su šiais prieštaravimais sukelia grėsmę jo

vidiniam prasmės vientisumui ir savęs vertinimui, kurie ir yra dažniausiai pasitaikantys identifikacinių reakcijų bei su jomis susijusių apsaugos strategijų induktoriai (Seilius, 1998).

Dauguma lietuvių ir užsienio autorių (S. P. Robbins (2006), P. Zakarevičius (2003), A. H. Simon (2003) ir kt.) pripažįsta, kad „sėkmingas adaptavimasis turėtų baigtis naujojo darbuotojo identifikavimosi (susitapatinimo) su organizacijos vertybėmis, idealais, nuostatomis“ (Zakarevičius, 2003, p.154).

Socialinės adaptacijos metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje priimtiniomis (susidūrimas). Jis turi savąsias pervertinti, pakeisti, stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis (pasikeitimas) tam, kad galėtų identifikuotis (susitapatinti) su organizacija. Pasak A. Sakalo (2006), dažnai darbuotojo socialinė adaptacija naujajame kolektyve yra sunkesnė nei profesinė (p. 14).

Darbuotojų adaptacija turi rūpintis: adaptavimo skyriai, personalo skyriaus darbuotojai ir atitinkamų skyrių vadovai, bet pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai, globėjas, bendradarbiai.

Kiekviena organizacija naują darbuotoją privalo paremti adaptavimosi metu, taikydama įvairius adaptavimo metodus, priklausomai nuo jo individualių savybių, gebėjimo ir situacijos.

I. Bakanauskienė skiria adaptavimo efektyvumą sąlygojančius veiksnius: tiesioginio vadovo požiūris į adaptaciją ir dalyvavimo adaptavimo procese laipsnis; tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos darbuotojų kvalifikacija, pravedant adaptavimą; adaptuojamo darbuotojo perkrovimas informacija, kurią jis turi įsisavinti pagal adaptavimo programą; grįžtamasis ryšys ir pan. (Bakanauskienė, 2002, p. 81-82).

Jei organizacijos darbuotojai gerai žino, kas įeina į jų pareigas, kaip reikėtų jas vykdyti, kokia atsakomybė, kokie veiksniai lemia jų efektyvų darbą, kaip galima gerinti darbo kokybę, tokiu atveju darbuotojai dirba sąžiningiau ir kruopščiau (Matkevičienė, 2005, p. 35).

1.2.2.3. Integracijos procesas – darbuotojo karjeros etapas

Integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas. Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas). Vadybos autoriai (B. Leonienė (2001), V. Barvydienė, J.Kasiulis (2005)) pažymi, kai naujokas „išsikovoja“ savo vietą organizacijoje, tuomet asmeninio pripažinimo problemas pakeičia savo darbinės ateities (gebėjimų plėtros, naujų jų pritaikymo sferų paieškos) planavimu t.y. savo karjeros planavimu.

Darbuotojo integracija kolektyve reiškia jo ir organizacijos narių vertybinių orientacijų vienovę (nuomonių, nuostatų bei pozicijų sutapimas), emocinė identifikacija (sąmoningas ar nesąmoningas emocijų tapatinimas su kolektyvo emocijomis) bei jo nuomonės derinimą su kolektyvo nuomone

(Kasiulis, 2005, p. 63). Remiantis minėtais autoriais, šiuo laikotarpiu darbuotojas „ima rūpintis visos organizacijos sėkme, gerove, stengiasi ir kitiems padėti dirbti našiai, racionaliai. Tai valdymo meno laikotarpis: daugiau pastangų skiriama ne sau, bet kitiems tobulinti (Kasiulis, 2005, p. 66).

Laikantis koncepcijos, jog žmogus – pagrindinis visuomenės bei organizacijos išteklius, svarbi tampa jo augimo, vystymosi analizė, jo siekimas vis aukštesnių kompetencijos lygių. Remiantis šiuo požiūriu, vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, padidinti jų atsakomybės jausmą, sukurti atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų (Šavareikienė ir kt., 2003, p. 38).

Karjera – tai individo užimamų pareigų ar darbo vietų raida organizacijoje. Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai yra derinami su organizacijos poreikiais.

Jei žiūrėti į karjerą kaip į socializacijos fenomeną, akivaizdu, kad dėl globalizacijos procesų, karjera įgavo išskirtinę vietą žmogaus tobulėjimo kelyje ir tapo asmenybės kryptingumo dalimi, lemiančia jo veiksmų ir poelgių tendencijas, susijusias su nuostatomis į aplinką, tiek darbinę, tiek socialinę, bei su požiūriu į save ir savirealizaciją. Tokią sampratą pateikia ir Hall (1976) ir akcentuoja, šiuolaikinės karjeros sėkmė priklauso nuo asmens laisvės, savirealizacijos galimybių bei paties žmogaus tikėjimo sėkme. L. Jovaiša (1998) taipogi karjerą apibūdina kaip profesinę sėkmę. Tačiau profesinė sėkmė, priklausomai nuo individualių nuostatų, suprantama labai įvairiai: vieni ją tapatina su pinigais, kiti su aukštu atsakomybės laipsniu, prestižu, galimybe tobulėti ar savirealizacija, asmeniniais ryšiais ar pasitenkinimu tuo ką daro bei pasiekimais savo veikloje.

Pagrindinės karjeros planavimo koncepcijos:

- ✓ Tradicinis, pagrįstas orientacija į ekonominius organizacijos tikslus; darbuotojai nedalyvauja sudarant planus, atlieka tik vykdytojų vaidmenį.
- ✓ Modernusis, pagrįstas pirmenybės suteikimu ne tiek organizacijos tikslams, kiek pastangoms juos pasiekti geriau patenkinant bendradarbių poreikius, sudarant galimybes išnaudoti ir ugdyti jų gabumus. Derinant darbuotojų pageidavimus su organizacijos galimybėmis ir interesais gaunamas didžiausias ekonominis efektas.

Kiekviena organizacija, norėdama organizuoti sistemingą karjeros planavimą, sukuria atitinkamą karjeros planavimo ir realizavimo sistemą. Jos funkcionavimas organizacijoje turi būti grindžiamas šiomis nuostatomis:

- ✓ Organizacijoje planuojama visų darbuotojų karjera;
- ✓ Karjeros planavimas yra svarbi darbuotojų ugdymo sistemos dalis;
- ✓ Darbuotojų ugdymo planas yra organizacijos plėtros plano pagrindas;
- ✓ Planuojant karjerą orientuojamasi į darbuotojo individualių poreikių struktūrą, kuri derinama su ekonominiais organizacijos tikslais;

- ✓ Atsirandantys prieštaravimai šalinami ieškant kompromisų, derinant skirtingus grupių ir individų interesus;
- ✓ Darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo ir organizavimo procesus, siekiant kuo geriau žinoti jų individualius poreikius;
- ✓ Darbuotojų ugdymo kvalifikacijos tobulinimo planas sudaromas remiantis karjeros planais;
- ✓ Už karjeros realizavimo priemones pirmiausia atsako pats darbuotojas;
- ✓ Organizacija turi imtis atsakomybės už švietėjišką darbą ir savo suinteresuotumą darbuotojų karjera ir sudaryti tinkamas sąlygas karjeros planui įgyvendinti (Leonienė, 2001, p.123).

Darbuotojas, sudarantis individualų karjeros planą, turi žinoti realias jo įgyvendinimo galimybes organizacijoje. Žymiai lengviau darbuotojui pasirinkti savo karjeros planą, kai įstaigoje yra sudaryti standartai. Tipiniame karjeros plane dažniausiai išdėstomi keturi pagrindiniai parametrai: karjeros pakopos (etapai); pakopų realizavimo laikas; kvalifikaciniai reikalavimai užimti atskirų pakopų pareigas; priemonės kiekvienai pakopai pasiekti.

Individualios karjeros modelyje akcentuojama asmenybės autonomijos ir svarbiausių jos elementų – savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis. Todėl atsiranda vis daugiau galimybių ieškoti ir rasti savo gyvenime prasmę, išreikšti save. Planuojančiam karjerą būtinas strateginis mąstymas, individo sugebėjimas konstruktyviai modeliuoti kokybinio augimo procesus, sugebėjimas greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių. Šios savybės derinasi su organizacijos kokybiškai naujo darbo rezervo poreikiu šiandieninės globalizacijos sąlygomis.

Vadovo vaidmuo karjeros planavime ir realizavime. Šiuolaikinio vadovo priedermė skatinti organizacijos narius lavintis ir tobulintis, tačiau negalima nurodyti kuria kryptimi darbuotojas privalo tobulėti, t.y. – planuoti karjeros. J. M. Kouzes, B. Z. Pozner (2003) rašo: „Vienas pozityvių lūkesčių skatinimo būdas – leisti žmonėms patiems nustatyti asmeninius tikslus, o ne diktuoti jų tobulėjimo sąlygas ir būdą. Taip parodysite, kad žmonės patys gali spręsti savo likimą, o tai yra pagrindinis iniciatyvių žmonių principas“ (p. 322). B. Nelsonas, P. Ekonomis (1999), akcentuoja, kad darbuotojai patys turi apsispręsti, kurioje srityje jų tobulėjimas padės našiau dirbti ateityje (p. 297).

Karjeros realizavimo sėkmė priklauso nuo vadovo domėjimosi karjeros rezultatais, todėl jis turi užtikrinti nuolatinę, neįkyrią kontrolę, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Kontrolė gali būti užtikrinama nuolatos vertinant karjeros eigą ir organizuojant pokalbius apie karjerą. Jie turi būti reguliarūs, vykti ne rečiau kaip kartą per metus. B. Nelsonas, P. Ekonomis (1999) rekomenduoja surengti pokalbį apie karjeros vystymą du – keturis kartus per metus: „sudaryti karjeros vystymo planus tik kartą per metus – tai tas pats, kas palaistyti augalą kartą per metus“ (p. 297).

Nors teigiama, kad karjera yra asmeninis darbuotojo siekis, tačiau bendradarbiai turi suvokti kokią naudą karjeros siekiantis darbuotojas suteikia organizacijai dabar ir ateityje. Kadangi

organizacijos nariai siekia bendrų tikslų, tai jie turi skatinti, padėti, paremti darbuotojo nuostatą tobulėti, o ne atkalbinėti ar „klijuoti karjeristo etiketę“.

Bendradarbiai turi teisingai įvertinti darbuotojo pasiektus laimėjimus, klaidas ar elgesį karjeros proceso vertinimo metu, nes neteisingas vertinimas gali sukelti nuoskauda, nepasitikėjimą. Kasdieninėje veikloje jie turi kolegą paremti, pagelbėti tiek morališkai, tiek fiziškai, nes saviugda reikalauja daug laiko, valios ir kantrybės. Tuo pačiu bendradarbiai neturi pamiršti nurodyti darbuotojo daromas klaidas, padėti jas taisyti. Savaimė suprantama, kad karjeros planavimas ir realizavimas vyksta sėkmingai dvasingos organizacinės kultūros integruotame kolektyve.

Karjeros planavimas integruoja organizacijos ir darbuotojo interesus bei tikslus. Darbuotojas suinteresuotas susiplanuoti savo profesinės veiklos etapus, užtikrinančius jo ekonominio gerovės ir socialinės padėties pokyčius, o organizacijai būtina skatinti personalo aktyvumą, žinoti kaip keisis kokybinė sudėtis, koks bus darbuotojų judėjimas įvairiausiomis profesinėmis ir pareigybinėmis trajektorijomis (Zakarevičius, 2003, p. 130).

Visumoje, karjeros planavimas yra svarbus veiksmas darbuotojo socializacijos procese, paradantis pastarojo sėkmę. Jis turi įtakos tolimesniam organizacijos vystymuisi ir tobulėjimui, nes karjerą planuojantys darbuotojai sudaro galimybę organizacijai formuoti kokybinį vidinį profesinio augimo rezervą, leidžianti patenkinti gyvybiškai svarbų šiuolaikinės globalizacijos sąlygom aukštos kvalifikacijos žmogiškų išteklių poreikį. Sėkmingas karjeros planavimas ir realizavimas priklauso nuo pačio darbuotojo pastangų ir organizacinės kultūros formuojamos palankios aplinkos.

1.3. Darbuotojų atranka ir socializacijos procesas: teorijos apibendrinimas

Tikrasis atrankos procesas įvairiose organizacijose ir įvairiuose tos pačios organizacijos lygiuose yra skirtingas. Atrankos pokalbis su žemesnio lygio darbuotojais gali būti gana paviršutinis, ypač gali būt pabrėžiamas pradinis “rūšiavimo” pokalbis ar testai (Stoner, Freeman, Gilbert, 1999). Atrankant aukštesniojo lygio vadovus, apklausa gali būti ištesta, ir čia gali būt mažai naudojami formalūs testai. Pirmoji atliekama procedūra – įdarbinimo anketos užpildymas – taikoma visiems kandidatams, nepriklausomai nuo ketinamų užimti pareigų. Įdarbinimo anketos užpildymas reikalauja tik informacijos, kuri padėtų nuspėti, kaip seksis dirbti. Jos paskirtis – nurodyti, kokias pareigas nori užimti pareiškėjas, suteikti informacijos pokalbiui. Toliau vykdomas dokumentų įvertinimas ir darbuotojų pirminė atranka pagal formalius duomenis. Šio etapo metu atkrenta apie 50 procentų visų padavusių pareiškimus. Remiantis Sakalo (1998) nuomone, “verbavimo dokumentų įvertinimas dažnai būna formalizuotas, įvertinami iš pirmo žvilgsnio tinkamiausių“ (Sakalas, 1998, p. 127). Tolimesnės atrankos metu iš kelių geriausių, naudojant įvairius atrankos metodus, pasirenkamas tas, kuris ir priimamas bandomajam laikotarpiui. Visame pasaulyje, norint įsidarbinti, yra būtinas ne tik gyvenimo

aprašymas, bet ir buvusio darbdavio rekomendacijos. Lietuvoje rekomendacijos – labai retas dalykas. Kuris gi vadovas parašytų gerą rekomendaciją buvusiam pavaldiniui, ir dažniausiai dėl to, jog nežino, ką jo darbuotojai sugeba ir ko ne.

Personalo atrankoms ir įvertinimui vis dažniau taikomos įvairios metodikos. Nors tai nėra visiškai tikslu, atrankos metodikoms galėtume priskirti bet kurią raštu atliekamą užduotį, kurios tikslas – įvertinti vienas ar kitas pretendentų savybes. Tai gali būti ir psichologiniai testai, ir paprastos anketos, sudarytos iš biografinių klausimų, ir kt.

Taigi viso atrankos proceso metu svarbu tinkamai elgtis su kandidatu, jį gerbti, nes tokiu būdu nuo pat pirmo susitikimo su kandidatu pelnomas lojalumas įmonei ir, jei kandidatas tampa darbuotoju, jis kitaip dirba, nes supranta, kad yra įmonėje vertinamas. Tinkamai vykdoma atranka, sąžiningas vertinimas, pagarbos rodymas suteikia galimybę pasirinkti kandidatą, kuris savo talentu prisidėtų prie organizacijos sėkmingo tikslų įgyvendinimo.

Socializacijos proceso sėkmė yra svarbi ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už organizacijos ribų. Darbuotojų socializacija susijusi su darbuotojų motyvacija, išipareigojimu organizacijai, bendradarbiavimu komandoje, kompetencijos ir pasitikėjimo savimi jausmais, patiriamu stresu, pasitenkinimu darbu ir jo aspektais (Ards ir kt., 2002).

Dauguma autorių organizaciją apibūdina kaip socialinę sistemą, nukreipta į tam tikrų tikslų įgyvendinimą. Jai būdingi įvairūs tarpusavio santykiai, socialinės sąveikos procesai, kurių metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam darbui organizacijoje. Toks socialinės sąveikos procesas yra vadinamas socializacija.

Užsienio autoriai socializaciją skirsto į tris etapus: išankstinė socializacija, susidūrimas ir pasikeitimas. Lietuvių autoriai savo darbuose, aiškindami socializacijos procesą pateikia užsienio autorių išskirtus socializacijos proceso etapus.

Išankstinės socializacijos etapas, pasak S. P. Robbins (2006), prasideda, „darbuotojui dar neatėjus į organizaciją“ (p. 260). Jis atvyksta į organizaciją turėdamas susiformavusias vertybes, nuostatas ir lūkesčius, susijusias ir su būsimu darbu, ir su organizacija. Naujas darbuotojas lūkesčius apie organizaciją gali būti susiformavęs remdamasis tiek oficialiais informacijos šaltiniais: organizacijos darbuotojų paieškos skelbimai, organizacijos tinklalapiai internete, straipsniai žiniasklaidoje ar kt., tiek neoficialiais – draugų ar pažįstamų pokalbiai. Dėl to jo susikurtas organizacijos įvaizdis nebus vienareikšmiai teisingas. Darbuotojo socializacijos patirtis mokymo įstaigose ar ankstesnėse darbovietėse taip pat turi įtakos išankstinių lūkesčių formavimuisi.

Adaptacijos etapas yra charakterizuojamas keliais pagrindiniais veiksniais: naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui, mokymasis; naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas; naujų

tarpusavio santykių įsigalėjimas. Darbuotojas adaptacijos etape išmoksta ne tik gerai atlikti darbą, bet kartu ir bendrauja su kitais organizacijos nariais, įsijungia į neformalias organizacijos grupes.

Visumoje, karjeros planavimas yra svarbus veiksmas darbuotojo socializacijos procese, parodantis pastarojo sėkmę. Jis turi įtakos tolimesniam organizacijos vystymuisi ir tobulėjimui, nes karjerą planuojantys darbuotojai sudaro galimybę organizacijai formuoti kokybinį vidinį profesinio augimo rezervą, leidžianti patenkinti gyvybiškai svarbų šiuolaikinės globalizacijos sąlygom aukštos kvalifikacijos žmogiškų išteklių poreikį. Sėkmingas karjeros planavimas ir realizavimas priklauso nuo pačio darbuotojo pastangų ir organizacinės kultūros formuojamos palankios aplinkos. Teorinę dalį apibendrinantis modelis pavaizduotas 2 pav.



2 pav. Teorinę dalį apibendrinantis modelis

2. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR SOCIALIZACIJOS PROCESO AKCINĖJE BENDROVĖJE LIETUVOS PAŠTE TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMAS

Siekiant išsiaiškinti iškeltus uždavinius bei gauti reikalingus analizei duomenis, tyrimas buvo atliekamas vykdant anketinę respondentų apklausą (1 priedas). Toks metodas pasirinktas, todėl, kad apklausiant žmones gaunama faktų, sužinomos nuomonės, požiūriai, pozicijos – visa tai reikia, norint išanalizuoti iškeltą problemą, tad apklausa, mano manymu, tinkamiausias būdas siekiant iškelto tikslo. Anketoje pateikti klausimai suteikė galimybę pasirinkti atsakymą. Anketas užpildė patys respondentai, nes kai respondentas pats savarankiškai pildo pateiktą klausimyną, tai sudaro sąlygas respondentui pildyti klausimyną jam patogiu laiku, išsaugoti informacijos privatumą. Siekiant iškelto tikslo, pasirinktas tinkamiausias tyrimo metodas. Buvo atliktas kiekybinis tyrimas, pateikiant uždaro tipo klausimynus, o gautų duomenų analizė - kokybinė.

Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys buvo sutelkiamas į žodinius duomenis, nurodančius tiriamojo reiškinio kokybę. Rezultatai interpretuojami siekiant paaiškinti iš konkrečių kontekstinių tyrimo atsakymų kylančius reiškinius.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos reikalavimų. Prieš pradėdant apklausą buvo kreipiamasi į organizacijos direktorių, prašant leisti atlikti anketinę apklausą jų vadovaujamoje organizacijoje. Organizacijos vadovui buvo išsamiai pristatyta atliekamo tyrimo problema, jos aktualumas bei nauda jų organizacijai. Pasirinktos organizacijos vadovas sutiko, kad organizacijoje būtų atliekama personalo apklausa.

Buvo atlikta kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė. Kiekybinės analizės rezultatai, aprašomi skalių, grafikų, lentelių pavidalais, juos visada įmanoma išmatuoti. Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys buvo sutelkiamas į žodinius duomenis, nurodančius tiriamojo reiškinio kokybę. Rezultatai interpretuojami siekiant paaiškinti iš konkrečių kontekstinių tyrimo atsakymų kylančius reiškinius.

Anketą sudaro 19 uždaro tipo klausimai, reikalaujantys, kad respondentas pažymėtų jam tinkančio atsakymo variantą, arba kelis teiginius ar nuostatas, kuriems pritaria.

Atsižvelgiant į teoriniame lygmenyje atliktą darbo temos analizę bei iškeltus uždavinius, anketos klausimai diferencijuoti į tam tikras grupes. Kiekviena šių grupių atspindi atskiras problemas ar veiksnius. Taigi tyrime išskirtos šios nagrinėtinos sritys ir problemos (2 lentelė).

2 lentelė. Anketos klausimų paskirstymas į grupes

El. Nr.	Anketos klausimų grupavimas	Anketos klausimai
1.	Siekiant ištirti priėmimo į darbą ypatumus, išskiriami pagrindiniai priėmimo į darbą aspektai, įtakojantys darbuotojų socializaciją.	1, 2,3, 4, 5
2.	Siekiant ištirti darbuotojų adaptavimo organizacijos ypatumus, bandoma atskleisti, ar informavimo ir adaptavimo būdai taikomi ir kokie jie.	6, 7, 8
3.	Siekiant ištirti darbuotojų integravimo organizacijos ypatumus, bandoma atskleisti, kokie integracijos būdai taikomi organizacijoje.	11, 12, 13
4.	Siekiant ištirti socializacijos proceso ypatumus, interpretuojami socializacijos proceso etapų tyrimo rezultatai bei papildomi tyrimai: skirtas nustatyti vadovų požiūrį į darbuotojus ir jų pasirinktą vadovavimo modelį.	9
5.	Siekiant ištirti socializacijos proceso ypatumus, interpretuojami socializacijos proceso etapų tyrimo rezultatai bei papildomi tyrimai: siekiant nustatyti kaip organizacijoje personalas vertina socializacijos procesą įstaigoje.	10
6.	Siekiant ištirti socializacijos proceso ypatumus, interpretuojami socializacijos proceso etapų tyrimo rezultatai bei papildomi tyrimai: siekiant nustatyti kaip organizacijos personalas vertina naujų darbuotojų įvedimo procesą įstaigoje	14
7.	Anketos pabaigoje pateikti klausimai demografiniams ypatumams nustatyti	15, 16, 17, 18, 19

Renkantis organizaciją, kurioje bus atliekamas tyrimas, remtasi dviem kriterijais:

- tai stambios, padalinių visoje Lietuvoje turinčios organizacijos. Bendrovės dydis leidžia užtikrinti pakankamą naujų darbuotojų skaičių vienoje organizacijoje tyrimo metu. O filialai įvairiuose miestuose teikia galimybę kalbėti apie visai Lietuvai būdingas naujų darbuotojų socializacijos tendencijas;
- organizacijos veikia paslaugų sektoriuje, dauguma darbuotojų dirba klientų aptarnavimo ar vadybos darbu. Paslaugų sektorius pasirinktas dėl to, kad čia dažniau taikomos serijinė ir kolektyvinė naujų darbuotojų socializacijos taktikos (Van Maanen, Schein, 1979), nei, pavyzdžiui, gamybos sektoriuje, kur socializacija yra individualesnė.

Akcinės bendrovės Lietuvos pašto Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regione dirba 2045 darbuotojai: iš jų 1900 darbuotojai dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir 145 darbuotojai dirba pagal terminuotą darbo sutartį. 1719 darbuotojai yra moterys: iš jų 1593 dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir 126 dirba pagal terminuotą darbo sutartį. 326 darbuotojai yra vyrai: iš jų 307 dirba pagal neterminuotą darbo sutartį ir 19 dirba pagal terminuotą darbo sutartį.

Atsitiktinei imčiai nustatyti buvo panaudota formulė:

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

n - imties dydis (respondentų skaičius);

Δ – leidžiamos imties paklaidos dydis, šiuo atveju 0,05;

N – generalinės visumos dydis (tiriamoji visuma).

$$n=1/(0,05^2 + 1/2045)$$

$$0,05^2=0,0025$$

$$1/2045=0,00048899755$$

$$0,0025+0,00048899755=0,00298899755$$

$$1/0,00298899755=334,560327759$$

$$n=335$$

Tyrimo metu buvo apklausti Finansinių paslaugų, Logistikos paslaugų, Informacinių technologijų, Pašto paslaugų, Personalo departamento darbuotojai – departamentų vadovai, specialistai, duomenų įvesties operatoriai ir Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regiono darbuotojai – pašto viršininkai, klientų aptarnavimo specialistai, skirstytojai, laiškinių, Anketos vokuose išdalintos asmeniškai. Buvo išdalintos 415 anketų. Gautos 407 (98,07 proc.), iš jų 7 anketos nepilnai užpildytos, kitos 400 užpildytos pilnai. Atsakymų grįžtamumas – 96,38 proc.

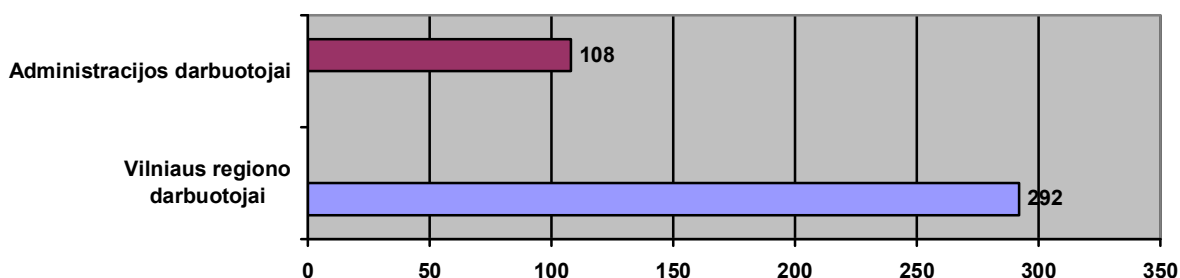
Tyrimo duomenys surinkti 2010 m rugsėjo mėnesį. Tiriamiesiems buvo pateiktos anoniminės anketos, kurias reikėjo užpildyti popieriaus–pieštuko principu. Gauti duomenys apdoroti SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 19.0 versijos paketu. Naudoti aprašomosios statistikos metodai, vidurkių skirtumų tikrinimas neparamestriniais kriterijais, faktoringė analizė bei sudarytos kryžminės, dažnių lentelės.

Tyrimo dalyvavo 400 akcinės bendrovės Lietuvos pašto Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regiono darbuotojai (3 lentelė).

3 lentelė. Apklaustų respondentų pareigos ir skaičius

Pareigos		
		Viso:
Pareigos	Departamento vadovas	36
	Specialistas	60
	Laiškininkas	123
	Klientu aptarnavimo specialistas	151
	Duomenų įvesties operatorius	12
	Skirstytojas	11
	Pašto viršininkas	7
Viso:		400

Finansinių paslaugų, Logistikos paslaugų, Informacinių technologijų, Pašto paslaugų, Personalo departamento darbuotojai – departamentų vadovai, specialistai, duomenų įvesties operatoriai ir Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regiono darbuotojai – pašto viršininkai, klientų aptarnavimo specialistai, skirstytojai, laiškininkai. Apklaustų darbuotojų skaičiaus pasiskirstymas pavaizduotas 3 pav.

**3 pav. Apklaustų administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų skaičius**

Apklausta 15 proc. respondentų iki 25 metų, 39,75 proc. – daugiau negu 25 iki 35 m., 36,75 proc. – daugiau negu 35 iki 55 m. ir 8,5 proc. daugiau negu 55 metų. 89,5 proc. apklaustų respondentų sudaro moteris, o 10,5 proc. apklaustų respondentų sudaro vyrai.

Interviu kaip atskiras tyrimo metodas gali būti skirstomas daugelį įvairių variantų, pradedant nuo formalizuotų (standartizuotų) interviu, kur klausimai iš anksto numatyti, iki neformaliu interviu, kur klausimų seka bei jų formalizavimas visiškai laisvi. Interviu betarpiškas tarp interviuotojo ir respondento, kur sėkmė ir kryptis apsprendžiama interviuotojo. Formalus pokalbis vyksta pagal iš anksto parengtą instrukciją laikantis pagalvoto plano ir nuoseklumo. Tačiau tai nėra anketinė apklausa. Pasirinkti šį tyrimo būdą reikėtų tada, kai tematika jau yra gerai žinoma ir tyrėjas iš anksto gali pokalbį nukreipti į tikslą. Nors pokalbis vyksta pagal iš anksto parengtą planą ir instrukciją, tačiau tyrėjas turi

laisvę pats formuluoti klausimus, atsižvelgdamas į pokalbio eigą ir žmogaus, su kurio kalbama, reakciją.

Tiriamasis interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis, kurio tikslas - gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją. Būdingas jo bruožas tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Tuo jis iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Yra ir daugiau skirtumų. Pavyzdžiui, interviu platesnes galimybes nuodugniau pažinti tiriamąjį asmenį, tuo tarpu anketinėje apklausoje tokios galimybės labai ribotos.

Tiriamąjį interviu metodo paskirtis gali būti trejopa:

1. Tiesioginė ir pagrindinė priemonė reikiamai informacijai gauti. Pavyzdžiui, sužinoti, ką mano respondentas, išsiaiškinti, ką asmuo žino (žinių informacija), ką jis mėgsta ir ko nemėgsta (vertybės), ką galvoja (požiūriai).

2. Priemonė iškeltai hipotezei patikrinti. Pavyzdžiui, nustatyti arba patikslinti kintamųjų ir tiriamojo įvykio ryšius.

3. Gali būti panaudotas kartu su kitais tyrimo metodais ir renkant informaciją, ir įvertinant kitus metodus, pavyzdžiui, anketinę apklausą.

Interviu buvo atliekamas su AB Lietuvos pašto Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regiono Personalo specialistėmis. Personalo specialistė pareigos susija su mano tyriamu darbu. Iš viso AB Lietuvos pašto Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regione dirba 5 (penkios) personalo specialistės.

Su 4 (keturiom) buvo iš anksto susitarta apie susitikimą: pirmas susitikimas įvyko 2010 m. spalio 5 d. susitikimo dalyvis atrankos specialistė – Danguolė Prišmontienė, antras susitikimas įvyko 2010 m. spalio 6 d. susitikimo dalyvis personalo specialistė – Renata Bogdevič, trečias susitikimas įvyko 2010 m. spalio 7 d. susitikimo dalyvis personalo specialistė – Genovaita Stankevičienė ir ketvirtas susitikimas įvyko 2010 m. spalio 8 d. susitikimo dalyvis personalo specialistė – Rita Novikienė. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto Personalo departamento specialistė prašymu interviu planinis klausyminas (2 priedas) buvo paruoštas iš anksto ir elektroniniu paštu išsiustas kiekvienai Personalo specialistei asmeniškai prieš susitikimą.

Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys buvo sutelkiamas į žodinius duomenis, nurodančius tiriamojo reiškinių kokybę. Rezultatai interpretuojami siekiant paaiškinti iš konkrečių kontekstinių tyrimo atsakymų kylančius reiškinius

3. AKCINĖS BENDROVĖS LIETUVOS PAŠTO ATRANKOS IR SOCIALIZACIJOS PROCESO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo duomenų interpretacijos metu, siekiant patikrinti respondentų atskiro atsakymo validumą, jis lyginamas, derinamas su visais kitais atsakymais.

3.1. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto apibūdinimas

Lietuvos paštas įkurtas 1992 metais.

Bendrovė yra ribotos civilinės atsakomybės privatus juridinis asmuo.

Įstatinio kapitalo dydis yra 239474229 litai. Įstatinis kapitalas padalytas į 239474229 paprastąsias vardines akcijas. Vienos akcijos nominali vertė – vienas litas. Visos akcijos priklauso valstybei. Bendrovės akcijos yra nematerialios. Bendrovės veiklos laikotarpis yra neribojamas.

Pagrindinis pašto paslaugų kokybės rodiklis – pašto siuntų pristatymo laikas. Lietuvos paštas turi vykdyti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2004 m. spalio 12 d. įsakymu Nr. 3-495 patvirtintus universaliųjų pašto paslaugų kokybės reikalavimus (standartus), kurie nustatomi atsižvelgiant į korespondencijos siuntimo nuo pradžios iki galo terminą.

Lietuvos Respublikos pašto įstatymas reglamentuoja pašto ir pasiuntinių paslaugų teikimą. Bendrovė teikia šias abi paslaugas konkuruodama rinkoje su kitais paslaugų teikėjais, kurių nuolat daugėja, o dėl rinkos liberalizavimo ir toliau daugės. Lietuvos paštas yra pašto paslaugų rinkos lyderis.

Bendrovė turi vidaus audito tarnybą, kuri tikrina ir vertina, ar bendrovėje, jos filialuose ir struktūriniuose padaliniuose sukurta vidaus kontrolės sistema yra pakankama ir veiksminga, ar jų veikla atitinka įstatymus ir kitus norminius teisės aktus, vietinių norminių aktų reikalavimus, ar informacija apie finansinę ir ūkinę veiklą yra išsami ir patikima, ar pasiekti nustatyti tikslai ir uždaviniai. Nepriklausomą auditą kiekvienais metais atlieka išorės auditoriai.

3.2. Apklaustų akcinės bendrovės Lietuvos pašto darbuotojų apibūdinimas

Apklausoje iš viso dalyvavo 400 respondentai, iš kurių 108 administracijos darbuotojai ir 292 Vilniaus regiono darbuotojai. Iš tyrime dalyvavusių darbuotojų 15 proc. respondentų iki 25 metų, 39,75 proc. – daugiau negu 25 iki 35 m., 36,75 proc. – daugiau negu 35 iki 55 m. ir 8,5 proc. daugiau negu 55 metų. 89,5 proc. apklaustų respondentų sudaro moterys, o 10,5 proc. apklaustų respondentų sudaro vyrai. Respondentų amžiaus grupių palyginimą iliustruoja 4 lentelė.

4 lentelė. Apklaustų respondentų amžius

Lytis * Amžius						
		Amžius				Viso:
		iki 25 m.;	daugiau negu 25 - iki 35 m.;	daugiau negu 35 - iki 55 m	daugiau negu 55 m	
Lytis	vyras	0	31	11	0	42
	moteris	60	128	136	34	358
Viso:		60	159	147	34	400

Kaip rodo tyrimo rezultatai (5 lentelė), organizacijoje pagal išsilavinimą didesnė dalis respondentų turi specialųjį vidurinį išsilavinimą, šiek tiek mažesnė - aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir daug mažiau baigė magistratūrą arba besimokantys joje.

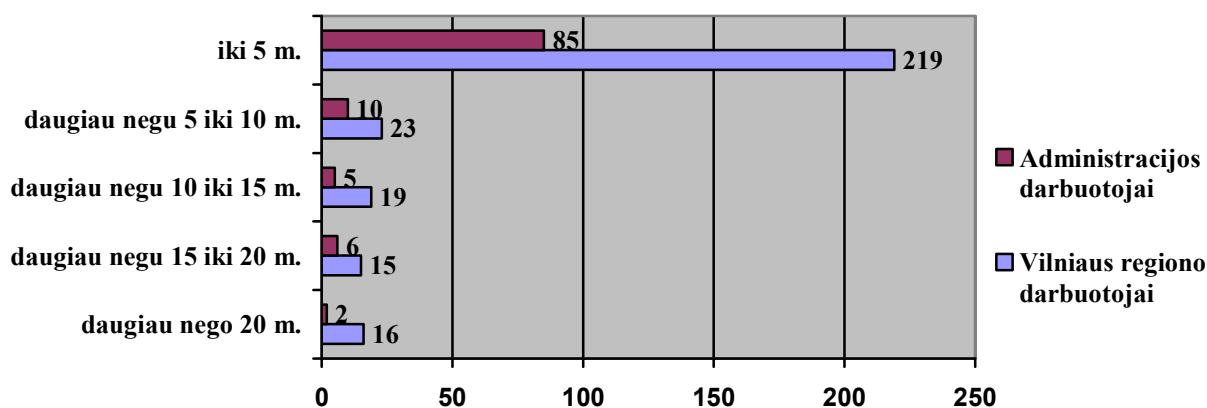
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Pareigos * Išsilavinimas							
		Išsilavinimas					Viso:
		magistro laipsnis	aukštasis universitetinis	aukštasis neuniversitetinis	specialusis vidurinis	vidurinis	
Pareigos	Departamento vadovas	7	16	13	0	0	36
	Specialistas	1	34	12	13	0	60
	Laiškininkas	0	1	12	73	37	123
	Klientų aptarnavimo specialistas	1	4	79	66	1	151
	Duomenų įvesties operatorius	0	0	2	10	0	12
	Skirstytojas	0	0	1	7	3	11
	Pašto viršininkas	1	1	4	1	0	7
Viso:		10	56	123	170	41	400

Atskirai analizuojant akcinės bendrovės Lietuvos pašto administracijos darbuotojus ir Vilniaus regiono darbuotojus išsilavinimą, buvo pastebėti žymūs skirtumai. Apklausti administracijos darbuotojai nurodė, kad iš 108 administracijos darbuotojų 85 yra įgiję aukštąjį išsilavinimą t.y. 78,7 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų, kiti 23 administracijos darbuotojai nurodė kad turi specialųjį vidurinį išsilavinimą t.y. 21,3 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų. Tuo tarpu Vilniaus regiono darbuotojai iš 292 apklaustų 104 yra įgiję aukštąjį išsilavinimą t.y. 35,62 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų, kiti 147 Vilniaus regiono darbuotojai nurodė kad turi specialųjį

vidurinį išsilavinimą t.y. 50,34 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų ir 41 apklaustas Vilniaus regiono darbuotojas nurodė, kad turi vidurinį išsilavinimą t.y. 14,04 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų. Tokius akcinės bendrovės Lietuvos pašto darbuotojų išsilavinimo skirtumus tarp administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų galima paaiškinti tuo, jog administracijos darbuotojų išsilavinimas reglamentuojamas darbo kodekse, administracijos darbuotojai privalo turėti aukštąjį išsilavinimą.

Apklaustų darbuotojų darbo stažas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte (toliau AB Lietuvos paštas). Iš turimų duomenų galima teigti, kad dauguma administracijos darbuotojų organizacijoje dirba iki 5 metų. Apklausti administracijos darbuotojai nurodė, kad iš 108 administracijos darbuotojų 85 organizacijoje dirba iki 5 metų t.y. 78,7 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų, kiti 10 administracijos darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 5 iki 10 metų t.y. 9,26 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų, 5 administracijos darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 10 iki 15 metų t.y. 4,63 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų, 6 administracijos darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 15 iki 20 metų t.y. 5,56 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų ir 2 administracijos darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 20 metų t.y. 1,85 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų. Tai rodo, kad administracijos darbuotojas AB Lietuvos pašte ne visada yra paskiriamas ir neperrenkamas ilgą laiką tarpą jis pakankamai dažnai keičiasi. Iš turimų duomenų galima teigti, kad dauguma Vilniaus regiono darbuotojų organizacijoje dirba iki 5 metų. Apklausti Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad iš 292 administracijos darbuotojų 219 organizacijoje dirba iki 5 metų t.y. 75 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų, kiti 23 Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 5 iki 10 metų t.y. 7,88 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų, 19 Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 10 iki 15 metų t.y. 6,51 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų, 15 Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 15 iki 20 metų t.y. 5,14 proc. visų apklaustų administracijos darbuotojų ir 16 Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad organizacijoje dirba daugiau negu 20 metų t.y. 5,47 proc. visų apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų (4 pav.).

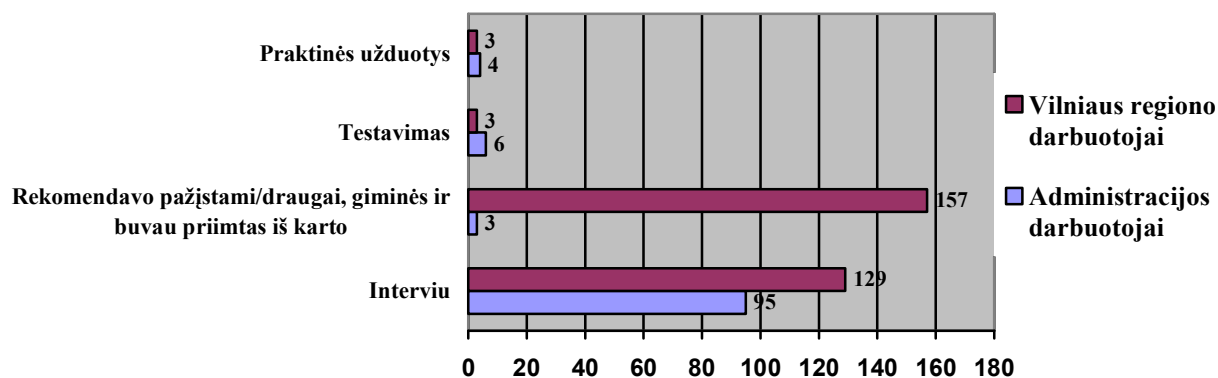


4 pav. Apklaustų darbuotojų darbo stažas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

Gauti duomenys rodo, kad AB Lietuvos pašte darbuotojai darbą keičia gana dažnai. Šį bruožą lemia paskutiniai pokyčiai darbo rinkoje, kurie labai paveikę AB Lietuvos pašto darbuotojų kaitą. Didžiuliai organizacijos nuostoliai privertė AB Lietuvos pašto vadovus mažinti etatus, taip norėdami sumažinti išmokamus darbo užmokesčius. Tačiau tai privertė darbuotojus masiškai palikti darbo vietas, todėl tyrimas ir parodė, kad daugumą apklaustų darbuotojų darbo stažas iki 5 metų.

3.3. Darbuotojų atrankos ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

Atžvelgiant į aukščiau pateiktus respondentų amžiaus rezultatus ir respondentų darbo stažą galima teigti, kad dauguma darbuotojų buvo jauni, tik ieškantys darbo. Jų požiūris į vykdomą atranką ypač naudingas, nes pradinės darbo paieškos gali suformuoti nuostatas apie įdarbinimo galimybes. Šio požiūrio formavimuisi įtakos turi ir tai, koku būdu darbuotojai buvo priimti į darbą, koks metodas naudojamas AB Lietuvos pašte, todėl toliau siekiama išsiaiškinti dažniausiai naudojamus atrankos metodus, kaip jie daro įtaką požiūriui į AB Lietuvos pašte vykdomą personalo atrankos procesą (5 pav.).



5 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų atrankos metodai priimant į darbą

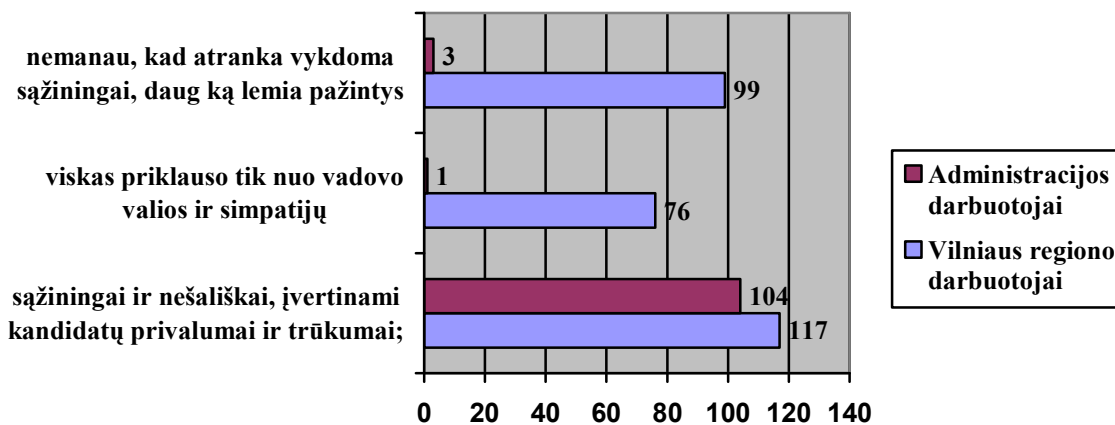
Dauguma apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų buvo priimti į darbą iškart, rekomendavus pažįstamiems, draugams ar giminėms iš 292 apklaustų 157 nurodė, kad būtent rekomendavus pažįstamiems, draugams ar giminėms buvo priimtas į darbą, tačiau tai nėra problema teigė AB Lietuvos pašto Personalo departamento atrankos specialistė Danguolė Prišmontienė, ji pripažįsta tad šis atrankos metodas yra patikimas, kad nieko keisto, kad dauguma darbuotojų yra priimti remiantis rekomendacijomis. Galima teigti, jog tokie atrankos metodai rodo problemos – nepotizmo - egzistavimą, kuri turi įtakos ir visam žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui, nes priimamas darbuotojas iškart, rekomendavus pažįstamiems, tad apie kokį tokių darbuotojų retumą, teikiantį organizacijai konkurencinį pranašumą, tada belieka kalbėti. Galbūt vadovas ir gali pasitikėti „savais“ žmonėmis labiau nei „svetimais“, tačiau „savieji“ neretai nėra tinkamai pasiruošę atlikti reikiamas funkcijas, todėl dažnai tokių darbuotojų apmokymams, klaidų taisymui išsekvojama daug energijos ir lėšų. Tokiu atveju akivaizdžiai parodoma, jog organizacijai nesvarbūs jos darbuotojų sugebėjimai, indėlis į jos veiklą, o tai sukelia kitų darbuotojų pesimizmą, nusivylimą.

Kita apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų dalis nurodė, kad buvo priimti į darbą naudojant interviu, kaip atrankos metodą. Iš 292 Vilniaus regiono darbuotojų 129 nurodė interviu. Tik 3 iš 293 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nenurodė praktinių užduočių, ir testus nurodė tik 3 apklaustųjų. Be to, nė vienas nenurodė, kad buvo naudojamos kitais būdais ar derinami keli jų. Ši tyrimo išvada tik įrodo, kad populiariausias darbuotojų atrankos metodas AB Lietuvos pašte į Vilniaus regiono darbuotojo pareigas (laiškininkas, klientų aptarnavimo specialistas, skirstytojas, valytojas) yra pažįstamų rekomendacijos.

Dauguma apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad į darbą buvo priimti naudojant interviu, kaip atrankos metodą. Iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų net 95 nurodė būtent interviu. AB Lietuvos pašto Personalo departamento atrankos specialistė Danguolė Prišmontienė teigia, kad administracijos darbuotojai tai bendrovės veidas, todėl labai daug dėmesio yra skirta būtent administracijos atrankai.

Kita apklaustų administracijos darbuotojų dalis nurodė, iš 108 tik 3 apklaustų administracijos darbuotojai, kad buvo priimti į darbą iškart, rekomendavus pažįstamiems, draugams ar giminėms ir tik 6 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nenurodė testus, o praktinės užduotys nurodė tik 4 apklaustųjų. Be to, nė vienas nenurodė, kad buvo naudojamos kitais būdais ar derinami keli jų. Ši tyrimo išvada tik įrodo, kad populiariausias darbuotojų atrankos metodas AB Lietuvos pašte į administracijos darbuotojo pareigas (departamento vadovo, specialisto) yra interviu.

Buvo pastebėta, kad priklausomai nuo to, kas vykdo atranką įmonėje, kokie metodai naudojami, priimant į darbą, susiformuoja darbuotojų požiūris į patį atrankos procesą. Kadangi iš tyrimo uždavinių - išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į personalo atrankos procesą, todėl toliau nagrinėjama darbuotojų nuomonės apie vykdomą atranką rezultatai (6 pav.).



6 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų nuomone apie darbuotojų atrankos vykdymą akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

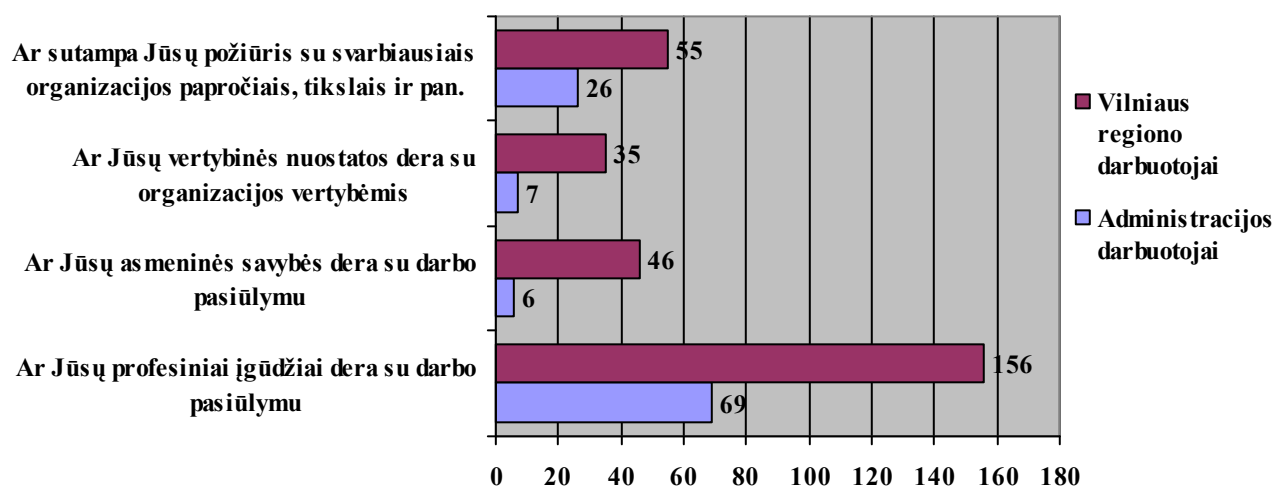
Pateikti rezultatai rodo, jei Vilniaus regiono darbuotojas buvo priimtas iš karto, rekomendavus pažįstamiems, tai jis ir mano, kad organizacijoje, atrankos procesas priklauso tik nuo vadovo valios ir simpatijų - taip teigia respondentų 76 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų, kurie buvo priimti iš karto. Nemaža dalis net 99 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų, kurie taip pat buvo priimti iš karto, rekomendavus pažįstamiems, nemano, kad atranka organizacijoje vykdoma sąžiningai, jie mano, kad daug ką lemia pažintys. Tokių jų požiūrį suformuoja tai, kaip jie patys buvo priimti, nes respondentai, kurie buvo priimti naudojant interviu, mano, kad atrankos procesas organizacijoje yra vykdomas sąžiningai ir nešališkai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai. Vadinasi, kokį metodą naudojant patys darbuotojai buvo įdarbinti, toks ir jų požiūris į vykdomą atranką bendrovėje. Asmeninės simpatijos ar antipatijos - tai jau ne objektyvūs standartai.

Pateikti rezultatai rodo, kad 104 administracijos darbuotojų iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų mano, kad atrankos procesas organizacijoje yra vykdomas sąžiningai ir nešališkai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai, tai tik patvirtina faktą, kad darbuotojų požiūrį į vykdomą atranką bendrovėje sudaro taip kaip jie buvo priimti į darbą ir koks atrankos metodas buvo naudojamas.

3.4. Priėmimo į darbą ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

Priėmimas į darbą - svarbi išankstinės socializacijos etapo dalis. Jį sudaro du tarpusavyje susieti procesai: darbuotojų atranka ir oficiali samda. Pokalbis yra svarbiausias darbuotojų atrankos metodas, leidžiantis pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti, bei suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Todėl tyrimu siekiama išsiaiškinti kokią informaciją AB

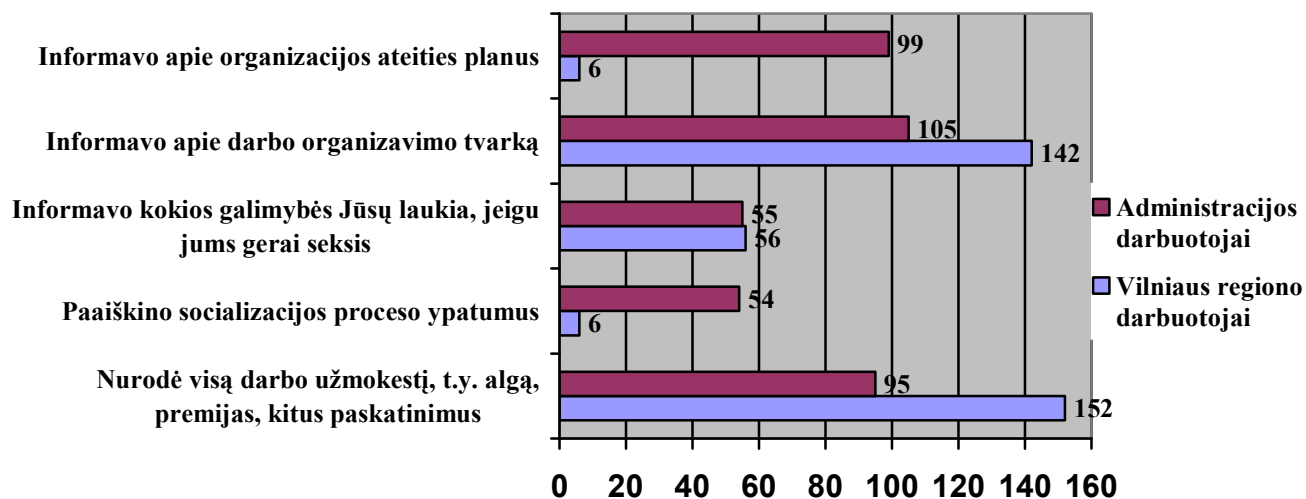
Lietuvos pašte atrankos specialistai pateikia potencialiems darbuotojams atrankos pokalbio metu ir darbuotojų nuomone kas buvo siekiama išsiaiškinti jų priėmimo į darbą metu (7 pav.).



7 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų siekiama informaciją atrankos pokalbio metu

AB Lietuvos pašto atrankos specialistus labiausiai domino ar potencialaus darbuotojo profesiniai įgūdžiai ir asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu. Profesinių įgūdžių svarbą pažymėjo 69 apklaustų administracijos darbuotojai, o asmeninių savybių tik 6 apklaustų administracijos darbuotojai. Maža dalis apklaustų administracijos darbuotojų tik 7 apklaustų vertino ar darbuotojo vertybinės nuostatos dera su organizacinėmis vertybėmis ir 26 apklaustų administracijos darbuotojai susimąstė ar darbuotojo požiūriai sutampa su organizacine kultūra. Administracijos darbuotojų požiūriu, atrankos specialistus labiausiai domino profesiniai įgūdžiai, ar jų požiūriai sutampa su organizacine kultūra asmeninės savybės, mažiau vertybinės nuostatos.

Profesinių įgūdžių svarbą pažymėjo 156 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojai, o asmeninių savybių tik 46 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojai. Maža dalis apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų tik 35 apklaustų vertino ar darbuotojo vertybinės nuostatos dera su organizacinėmis vertybėmis ir 55 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojai susimąstė ar darbuotojo požiūriai sutampa su organizacine kultūra. Vilniaus regiono darbuotojų požiūriu, atrankos specialistus labiausiai domino profesiniai įgūdžiai, ar jų požiūriai sutampa su organizacine kultūra asmeninės savybės, mažiau vertybinės nuostatos.



8 pav. Apklaustų administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų pateikiama informaciją atrankos pokalbio metu

Atrankos pokalbio metu (8 pav.) administracijos darbuotojams ir Vilniaus regiono darbuotojams atrankos specialistas paaškina įgaliojimų bei atsakomybės ribas, darbo užmokestį, informuoja apie darbo organizavimo tvarką.

Dauguma apklaustų administracijos ir Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad atrankos pokalbio metu jiems buvo paaškinta apie darbo užmokestį, informuoja apie darbo organizavimo tvarką.

Didžiuliai nesutapimai tarp administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų atsakymų buvo apie darbo organizacijos ateities planus. Net 99 administracijos darbuotojų teigė, kad jie buvo informuoti apie organizacijos ateities planus, tačiau tik 6 Vilniaus regiono darbuotojai pažymėjo, kad šią informaciją buvo nepateiktą. Pusė tyrimuose dalyvavusių administracijos darbuotojų nurodo, kad jie buvo informuoti apie galimybes organizacijoje ir paaškinę socializacijos ypatumus. Tačiau didžiosios dalies apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų pažymėjo, kad šią informaciją buvo nepateiktą.

Anot AB Lietuvos pašto Personalo departamento specialistų atrankos pokalbio metu jie informuoja visus potencialius darbuotojus apie visą darbo užmokestį, t.y. algą, premijas, kitus paskatinimus, įgaliojimų bei atsakomybės ribas, paaškinę socializacijos proceso ypatumus, informuoja kokios galimybės laukia, jeigu gerai seksis, informuoja kokius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas organizuoja organizacija, informuoja apie darbo organizavimo tvarką, informuoja apie vyraujančią organizacinę kultūrą, informuoja apie organizacijos reputaciją, informuoja apie organizacijos ateities planus.

Atrankinio pokalbio metu vadovams labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus, asmenines savybes, paaškinti apie organizacijos tvarką ir darbuotojų atsakomybę, piniginių

atlygį, beveik neaptariamą darbo sąlygą, o dvasinės vertybės – organizacinė kultūra, tobulėjimo galimybės, ateities planai, aplamai, nustumiami į antrą planą.

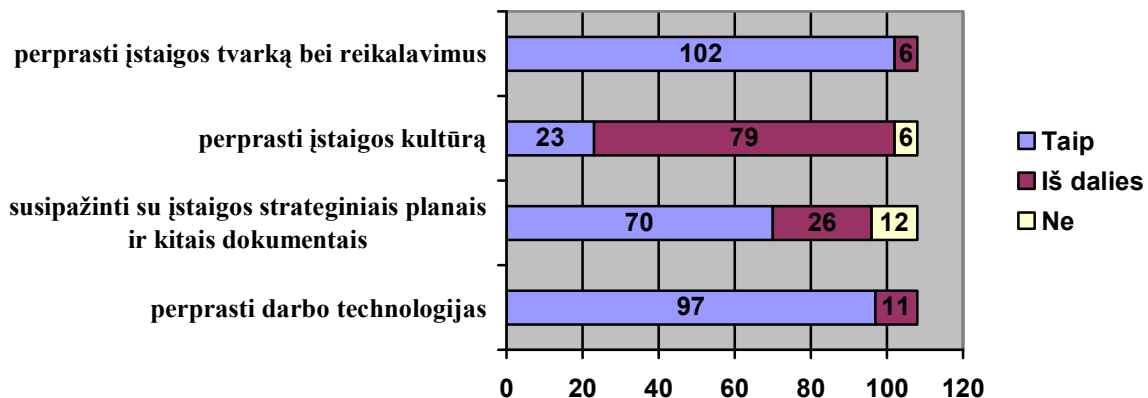
Taigi, nevyksta tarp atrankos specialistų ir potencialaus darbuotojo vertybių ir lūkesčių aptarimas, nederinami ateities planai. Vargu, ar tokio pokalbio metu galima prognozuoti būsimo darbo rezultatus, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes. Kai kurios atrankos specialistų atsakymų tendencijos leidžia abejoti pokalbio atvirumu. Apibendrinant, galima teigti, kad išankstinės socializacijos proceso dalis – atrankinis pokalbis – netampa tirtų AB Lietuvos pašto personalo specialistų rankose vertybių, nuostatų, lūkesčių derinimo instrumentu, padedančiu siekti sėkmingos darbuotojų socializacijos.

3.5. Darbuotojų adaptacijos proceso ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

Organizacijos narių parama suteikta vadovų, kolegų padeda naujokui greičiau įsijungti į organizaciją ir įgyti pakankamas žinias darbo atlikimui, be to, atlieka svarbią streso švelninimo ir konfliktų mažinimo funkciją. Todėl paramos metu suteiktos informacijos turinys, savalaikiškumas, pateikimo būdas, dažnis yra svarbūs.

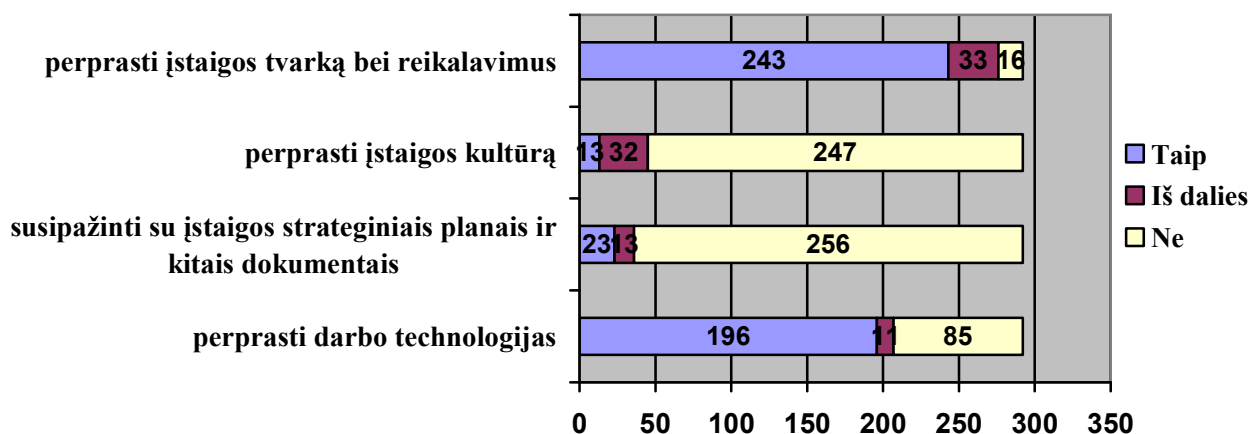
Visos Personalo departamento specialistės nurodė, kad adaptacijos metu svarbiausia suteikta parama yra padėti perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus, perprasti darbo technologijas, supažindinti su įstaigos strateginiais planais ir padėti perprasti įstaigos kultūrą.

Analizuojant apklaustų darbuotojų atsakymus į klausimą „Kokia pagalba Jums buvo suteikta adaptacijos metu?“ pastebėta, kad personalo specialistų ir apklaustų administracijos darbuotojų (pav. 9), Vilniaus regiono darbuotojų (pav. 10) atsakymai tik dalinai panašūs.



9 pav. Administracijos darbuotojų suteiktos paramos variantai adaptacijos metu

Administracijos darbuotojai nurodė, kad 102 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų buvo siekiama padėti perprasti bendrovės tvarką ir reikalavimus ir 6 iš 108 nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti bendrovės tvarką ir reikalavimus iš dalies, ir nė vienas administracijos darbuotojas nenurodė, kad nebuvo siekiama padėti perprasti bendrovės tvarką ir reikalavimus. 23 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti bendrovės kultūrą, 79 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti bendrovės kultūrą iš dalies ir 6 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad nebuvo siekiama padėti perprasti bendrovės kultūrą. Susumavus šiuos atsakymus, matome, kad dideliame naujų darbuotojų skaičiui bendrovės kultūrą nebuvo pakankamai paašškinta. 70 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais, 26 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais iš dalies ir 12 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad nebuvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais. Administracijos darbuotojai nurodė, kad 97 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų buvo siekiama padėti perprasti darbo technologijas ir 11 iš 108 nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti darbo technologijas iš dalies, ir nė vienas administracijos darbuotojas nenurodė, kad nebuvo siekiama padėti perprasti darbo technologijas.



10 pav. Vilniaus regiono darbuotojų suteiktos paramos variantai adaptacijos metu

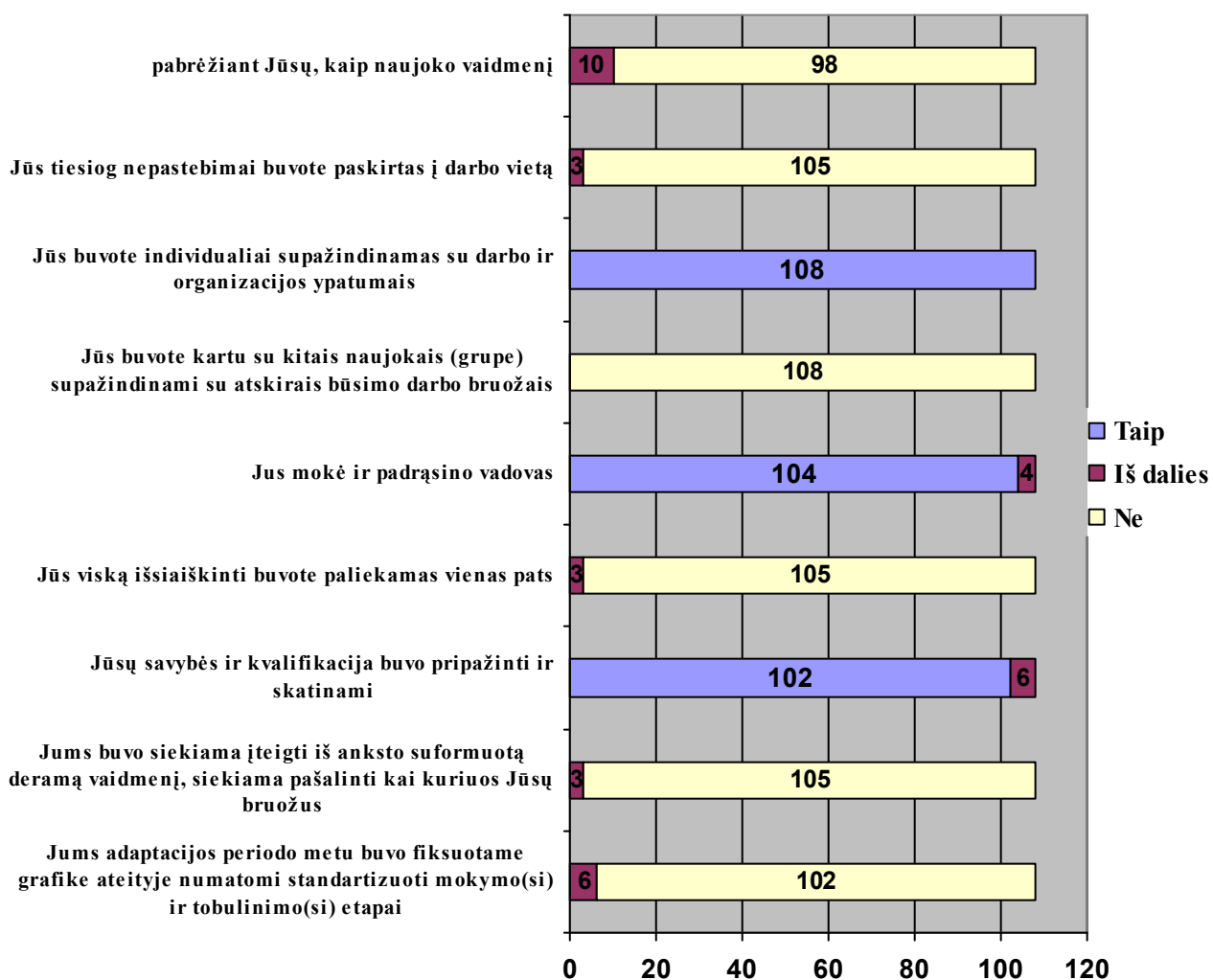
Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad 243 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų buvo siekiama padėti perprasti bendrovės tvarką ir reikalavimus, 33 iš 292 nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti bendrovės tvarką ir reikalavimus iš dalies ir 16 iš 292 Vilniaus regiono darbuotojas nenurodė, kad nebuvo siekiama padėti perprasti bendrovės tvarką ir reikalavimus. 13 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti bendrovės kultūrą, 32 iš 292 apklaustų

Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti bendrovės kultūrą iš dalies ir 247 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad nebuvo siekiama padėti perprasti bendrovės kultūrą. Susumavus šiuos atsakymus, matome, kad dideliame naujų darbuotojų skaičiui bendrovės kultūrą nebuvo pakankamai paaiškinta. 23 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais, 13 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais iš dalies ir 256 iš 292 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad nebuvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais. Susumavus šiuos atsakymus, matome, kad dideliame naujų darbuotojų skaičiui nebuvo supažindinti su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais. Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad 196 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų buvo siekiama padėti perprasti darbo technologijas, 11 iš 292 nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti darbo technologijas iš dalies ir 85 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nenurodė, kad nebuvo siekiama padėti perprasti darbo technologijas.

Ši prielaida siejasi su informacijos pateikimu bendrovėje – daugumai naujų darbuotojų tenka informacijos ieškoti klausinėjant kolegų. Dvejonių sukelia pusės darbuotojų pažymėtas teiginys, kad nebuvo suteikta parama susipažįstant su bendrovės strateginiais planais ir kitais dokumentais. Iš vienos pusės, gal būt, darbuotojų išsilavinimas ar nuovokumas padėjo savarankiškai išsiaiškinti gan sudėtingus dokumentus. Antra vertus, šis faktas siejasi su informacijos pateikimu – labai mažai darbuotojų teigė susipažinę su minimais dokumentais.

Analizuojant AB Lietuvos pašto Personalo departamento specialisčių nuomonę apie tai, kaip vyksta naujo darbuotojo adaptacija organizacijoje pastebėta, kad daugumą jų sutiko su tuo, kad būsimas darbuotojas individualiai susipažindamas su darbo ir organizacijos ypatumais, naujoko savybės ir kvalifikacija pripažįstamos ir skatinamos.

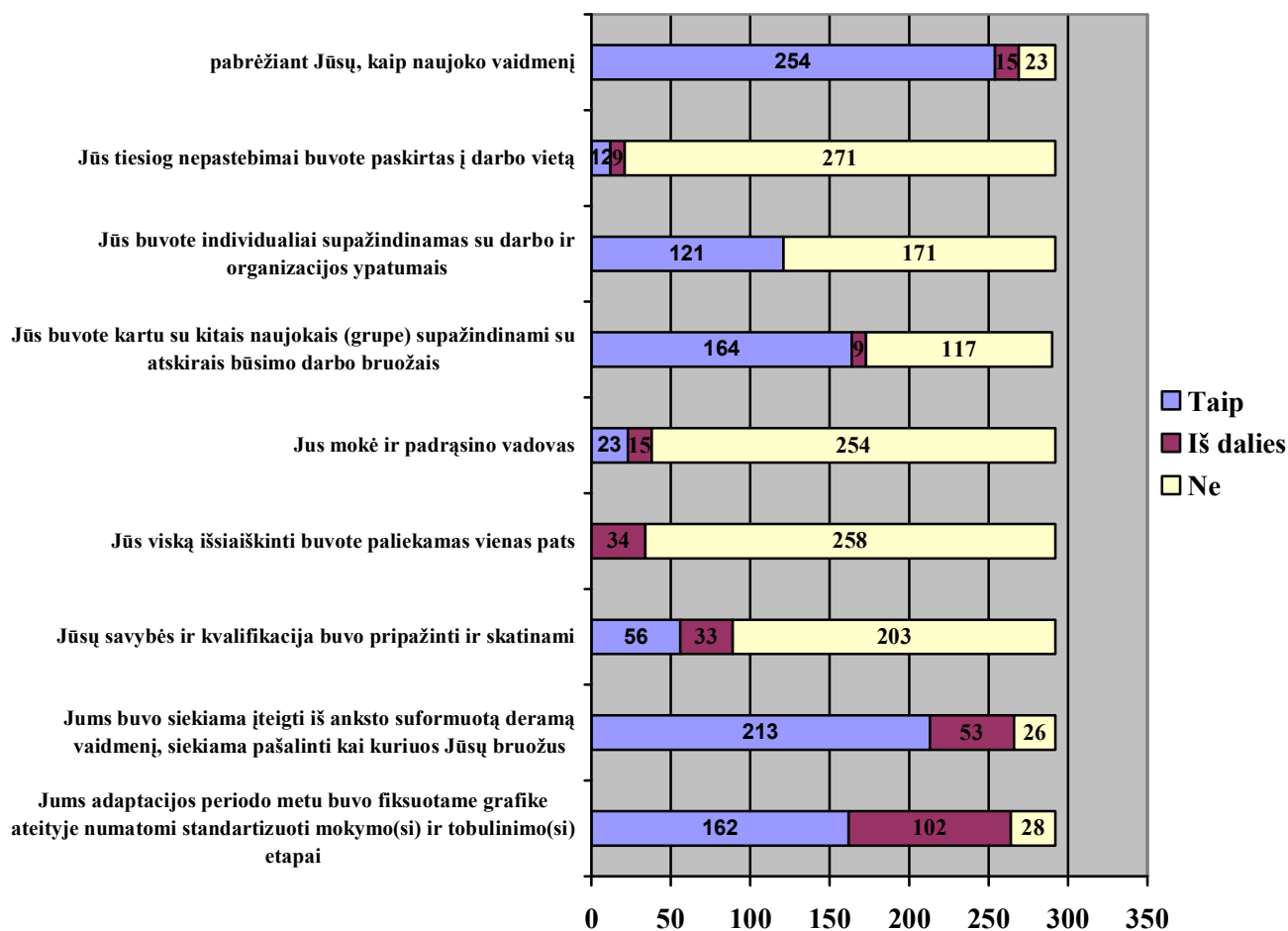
Analizuojant apklaustų darbuotojų atsakymus į klausimą „Kaip vyko Jūsų adaptacija bendrovėje?“ pastebėta, kad personalo specialisčių ir apklaustų administracijos darbuotojų (pav. 11), Vilniaus regiono darbuotojų (pav. 12) atsakymai tik dalinai panašūs.



11 pav. Administracijos darbuotojų adaptacija akcenėje bendrovėje Lietuvos pašte

Administracijos darbuotojai nurodė, kad 10 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų buvo pabrėžti kaip naujokai ir 98 iš 108 nurodė, kad nebuvo pabrėžti kaip naujokai. 3 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo tiesiog nepastebimai paskirti į darbo vieną, 105 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad nebuvo tiesiog nepastebimai paskirti į darbo vieną. 108 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo individualiai supažindinti su darbo ir organizacijos ypatumais. 108 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad nebuvo kartu su kitais naujokais supažindinti su atskirais būsimo darbo bruožais. 104 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad mokėte ir padaršino vadovai ir 4 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad mokėte ir padaršino vadovai iš dalies. Administracijos darbuotojai nurodė, kad 3 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų viską išsiaiškinti buvo paliekamas vienas pats iš dalies ir 105 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad viską išsiaiškinti nebuvo paliekamas vienas pats. Administracijos darbuotojai nurodė, kad 102 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų savybės ir kvalifikacija buvo pripažinti ir skatinami ir 6 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų

savybės ir kvalifikacija buvo pripažinti ir skatinami iš dalies. 3 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos bruožus iš dalies ir 105 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad nebuvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos bruožus. 6 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad adaptacijos periodo metu buvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai iš dalies ir 102 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad adaptacijos periodo metu nebuvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai.



12 pav. Vilniaus regiono darbuotojų adaptacija akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad 254 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų buvo pabrėžti kaip naujokai, 15 iš 292 nurodė, kad buvo pabrėžti kaip naujokai iš dalies ir 23 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad nebuvo pabrėžti kaip naujokai. 12 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo tiesiog nepastebimai paskirti į darbo vieną, 9 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo tiesiog nepastebimai paskirti į darbo vieną iš

dalies ir 171 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad nebuvo tiesiog nepastebimai paskirti į darbo vieną. 121 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo individualiai supažindinti su darbo ir organizacijos ypatumais ir 171 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo individualiai supažindinti su darbo ir organizacijos ypatumais. 164 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo kartu su kitais naujokais supažindinti su atskirais būsimo darbo bruožais, 9 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo kartu su kitais naujokais supažindinti su atskirais būsimo darbo bruožais iš dalies ir 117 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad nebuvo kartu su kitais naujokais supažindinti su atskirais būsimo darbo bruožais. 23 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad mokė ir padrašino vadovai, 15 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad mokė ir padrašino vadovai iš dalies ir 254 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad nebuvo mokami ir padrašinami vadovais. Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad 34 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų viską išsiaiškinti buvo paliekamas vienas pats iš dalies ir 258 iš 292 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad viską išsiaiškinti nebuvo paliekamas vienas pats. Vilniaus regiono darbuotojai nurodė, kad 56 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų savybės ir kvalifikacija buvo pripažinti ir skatinami, 33 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų savybės ir kvalifikacija buvo pripažinti ir skatinami iš dalies ir 3203 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų savybės ir kvalifikacija nebuvo pripažinti ir skatinami. 213 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos bruožus, 53 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos bruožus iš dalies ir 26 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad nebuvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos bruožus. 16 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad adaptacijos periodo metu buvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai, 102 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad adaptacijos periodo metu buvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai iš dalies ir 28 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad adaptacijos periodo metu nebuvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai.

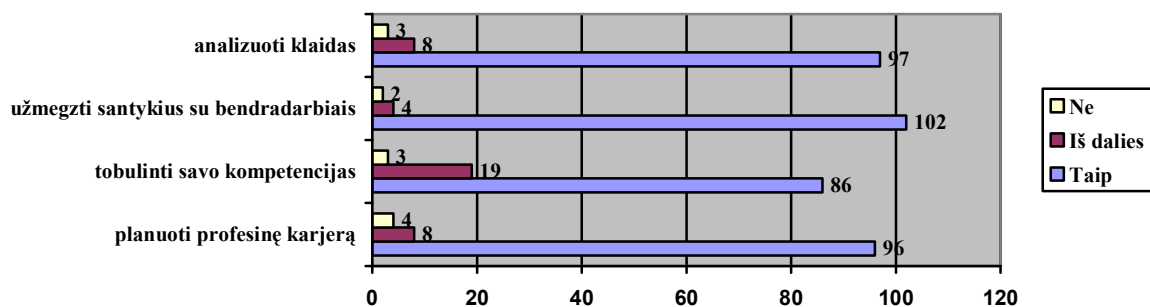
3.6. Darbuotojų integracijos proceso ypatumų tyrimas akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

Integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas. Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti - aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas). Šiame laikotarpyje vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų igūdžių

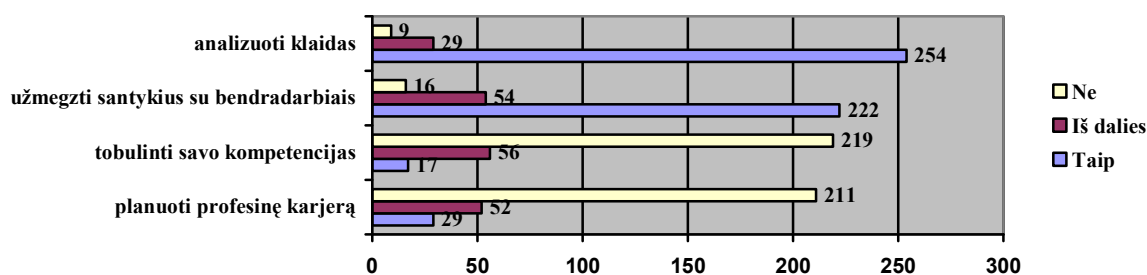
tobulinimo galimybes, padidinti jų atsakomybės jausmą, sukurti atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų.

Pirma, tyrimu siekta sužinoti kokia pagalba darbuotojams suteikiama integracijos metu. Atskirai analizuoti administracijos darbuotojų (13 pav.) ir Vilniaus regiono darbuotojų (14 pav.) atsakymai.

Visi administracijos darbuotojai dažniausiai „taip“ pažymi teiginių, kad vadovai padėjo užmegzti santykius su bendradarbiais. Tačiau dar adaptacijos metu darbuotojas turi bendrauti, dalintis patirtimi, derinti nuostatas, todėl integracijos procese vadovas gali pagelbėti darbuotojui užmegzti santykius tik patirties ar paramos kitiems darbuotojams teikimo plotmėje. Kuomet organizacijoje neskiriamas dėmesys organizacinei kultūrai, apjungiančiai visus darbuotojus, tai galima pastaroji pasekmė. Vadovai visada padeda tobulinti savo kompetenciją 86 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojai nurodė, kad taip, analizuoti klaidas nurodė 97 apklausti administracijos darbuotojai, planuoti karjerą nurodė 96 apklausti administracijos darbuotojai. Tačiau jie elgiasi diametraliai skirtingai su Vilniaus regiono darbuotojais (14 pav.). Beveik visi 211 apklausti Vilniaus regiono darbuotojai teigia, kad vadovai nesirūpina jų karjera, ir dar daugiau net 119 – nepadaeda kompetencijų tobulinime.



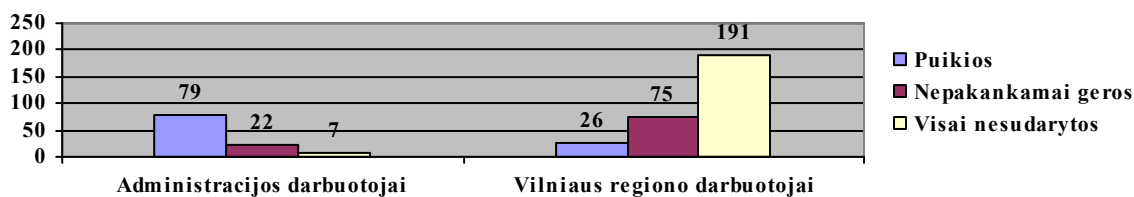
13 pav. Administracijos darbuotojų pagalba darbuotojui integracijos metu



14 pav. Vilniaus regiono darbuotojų pagalba darbuotojui integracijos metu

Šis atsakymų derinys parodo, kad Vilniaus regiono darbuotojai yra, tarsi, atstumtieji, kurių ateitis ir lūkesčiai vadovams nerūpi. Galima teigti, kad tai yra vadovų darbo su darbuotojais klaida. Jie neintegruoja labai svarbios kolektyvo dalies, skaldo kolektyvą į grupes. Šie veiksmai stabdo visų darbuotojų socializacijos procesą organizacijoje.

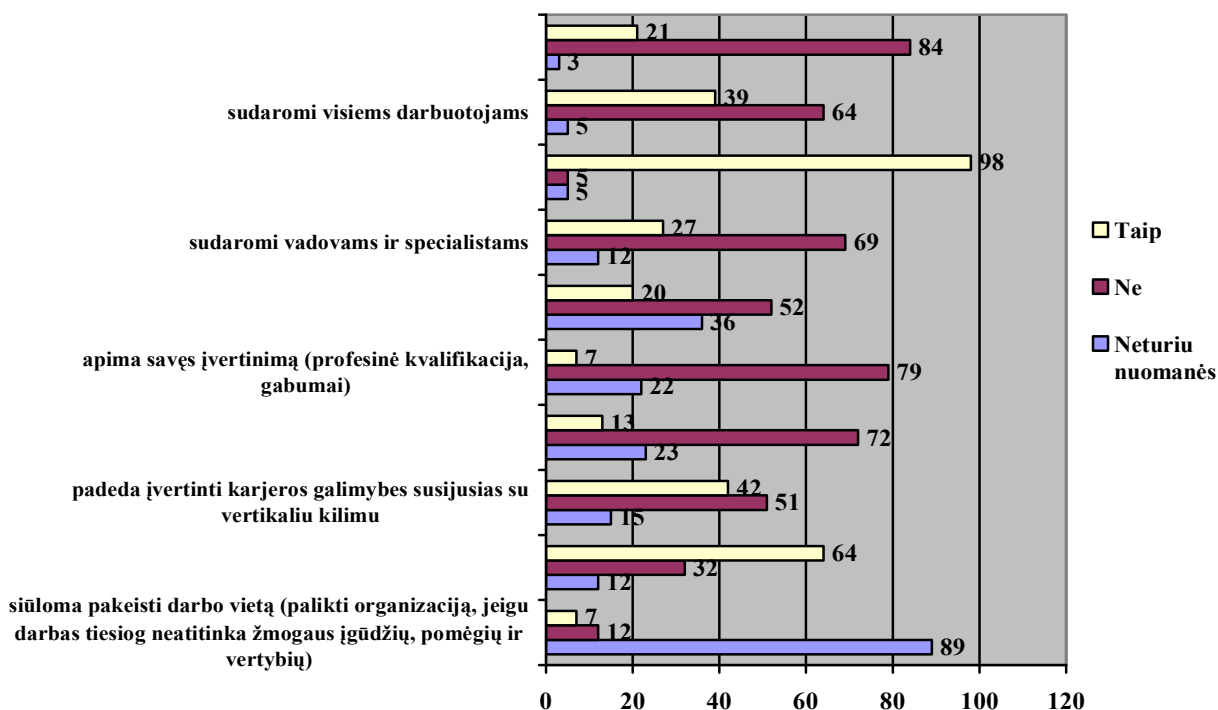
Antra, tyrimu buvo siekiama nustatyti kaip vertinamos darbuotojų tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygos (pav. 15).



15 pav. Sudarytos sąlygos tobulėjimui ir galimybių realizavimui priklausomai nuo darbuotojų pareigų

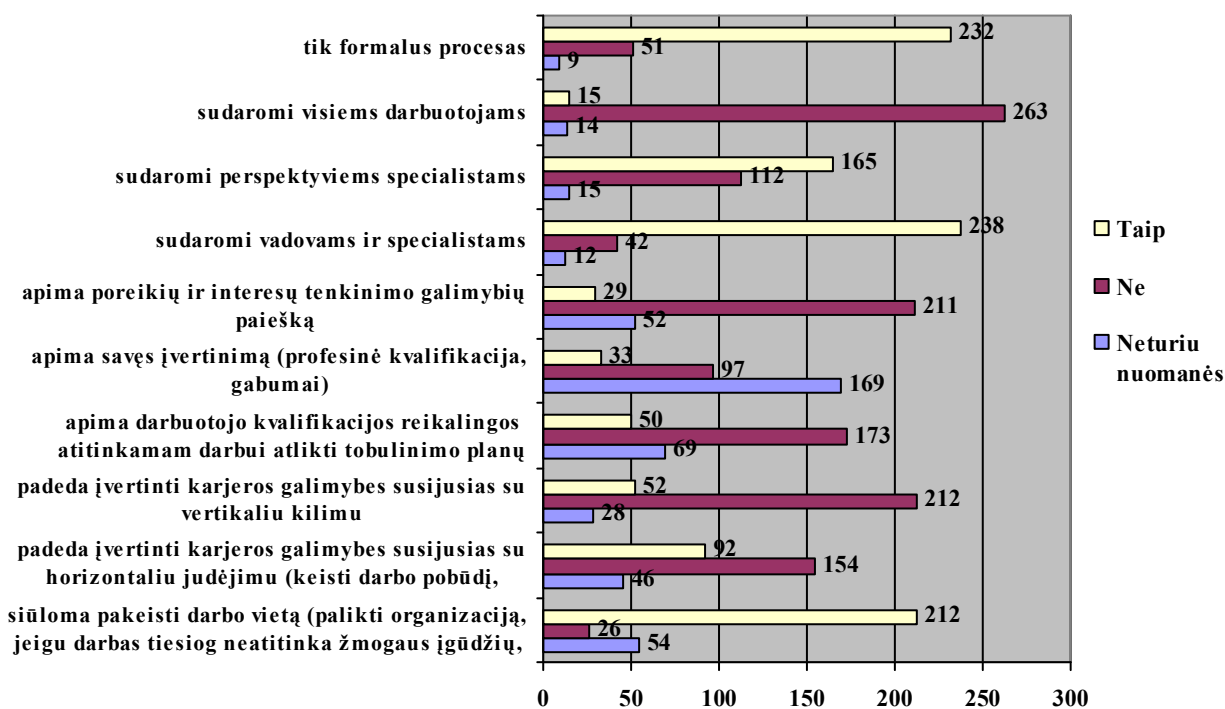
Respondentų atsakymai grupuojami į dvi dalis: nepatenkina tobulėjimo sąlygos (nepakankamai geros ir visai nesudarytos) ir patenkina (puikios). Apklaustų administracijos darbuotojų didžioji dalis t.y. 79 administracijos darbuotojai patenkinti tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygomis, tačiau apklausti Vilniaus regiono darbuotojai t.y. 266 Vilniaus regiono darbuotojai yra nepatenkinti tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygomis, jie mano, kad AB Lietuvos pašte visiškai nesudarytos sąlygos tobulėjimo ir galimybių realizavimui.

Administracijos darbuotojų (pav. 16) ir Vilniaus regiono darbuotojų (pav. 17) nuomanė apie karjeros plaus AB Lietuvos pašte.



16 pav. Apklaustų administracijos darbuotojų nuomanė apie karjeros planus akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

21 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai tai tik formalus procesas, 84 iš 108 nurodė, kad tai nėra formalus procesas ir 3 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 39 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi visiems darbuotojams, 64 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi ne visiems darbuotojams ir 5 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 98 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi tik perspektyviems specialistams, 5 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nesudaromi perspektyviems specialistams ir 5 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 27 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi tik vadovams ir specialistams, 69 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nesudaromi vadovams ir specialistams ir 12 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 20 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką, 52 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai neapima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką ir 36 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 7 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai apima savęs įvertinimą, 79 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai neapima savęs įvertinimą ir 22 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 13 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą, 72 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai neapima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą ir 23 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 42 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu, 51 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nepadeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu ir 15 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 64 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu, 32 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nepadeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu ir 12 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 7 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte siūloma pakeisti darbo vietą, 12 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte nesiūloma pakeisti darbo vietą ir 89 iš 108 apklaustų administracijos darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės.

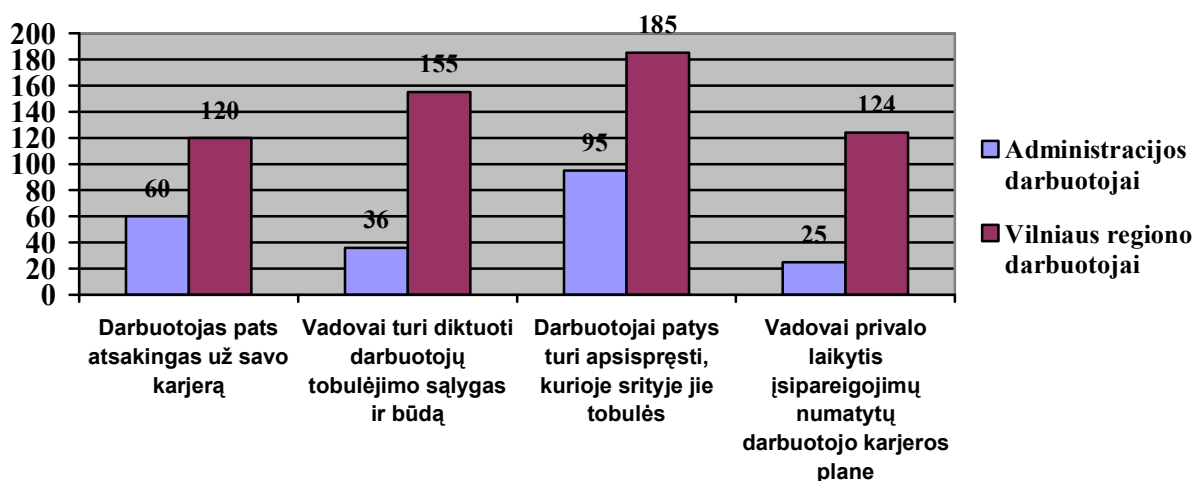


17 pav. Apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nuomanė apie karjeros planus akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte

232 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai tai tik formalus procesas, 51 iš 108 nurodė, kad tai nėra formalus procesas ir 9 iš 108 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 15 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi visiems darbuotojams, 263 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi ne visiems darbuotojams ir 14 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 165 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi tik perspektyviems specialistams, 112 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nesudaromi perspektyviems specialistams ir 15 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 238 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai sudaromi tik vadovams ir specialistams, 42 iš 108 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nesudaromi vadovams ir specialistams ir 12 iš 108 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 29 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką, 211 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai neapima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką ir 52 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 33 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai apima savęs įvertinimą, 97 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai neapima savęs įvertinimą ir 169 iš 292 apklaustų Vilniaus

regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 50 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą, 173 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai neapima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą ir 69 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 52 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu, 212 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nepadeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu ir 28 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 92 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu, 154 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte karjeros planai nepadeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu ir 46 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės. 212 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad AB Lietuvos pašte siūloma pakeisti darbo vietą, 12 iš 292 nurodė, kad AB Lietuvos pašte nesiūloma pakeisti darbo vietą ir 54 iš 292 apklaustų Vilniaus regiono darbuotojų nurodė, kad neturi nuomonės

Pratęsiant karjeros interpretavimo tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į vadovo ir darbuotojo vaidmenį planuojant karjerą. Apklausos rezultatai parodė, kad įstaigų pavaldiniai labiausiai pritaria „darbuotojai patys turi apsispręsti, kurioje srityje jie tobulės“, o taip pat „turi diktuoti darbuotojų tobulėjimo sąlygas ir būdą“. Darbuotojai ir vadovai (18 pav.) nuomonė patikimai skirtingai.



18 pav. Administracijos darbuotojų ir Vilniaus regiono darbuotojų nuomonė apie darbuotojo karjerą

Vadovas turi skatinti organizacijos narius lavintis ir tobulintis, tačiau negalima nurodyti kuria kryptimi darbuotojas privalo tobulėti, t.y. - planuoti karjeros. Be to, vienas pozityvių lūkesčių skatinimo priemonių – leisti žmonėms patiems nustatyti asmeninius tikslus, o ne diktuoti jų tobulėjimo sąlygas ir būdą. Taigi, vadovų ir darbuotojų požiūris - vadovai turi diktuoti tobulėjimo sąlygas ir būdą, yra neteisingas.

Darbuotojas yra atsakingas už karjeros realizavimo priemones, tačiau vadovas turi padėti (ne diktuoti) parinkti tinkamą karjeros variantą, domėtis karjeros eiga, užtikrinti nuolatinę, neįkyrią kontrolę, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Taigi, aptartas požiūris nėra pilnutinai teisingas.

Vadovų ir darbuotojų karjeros planavimo interpretacija yra neteisinga. Dažniausiai karjeros planas suvokiama kaip asmeninis darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas, kurio kryptį ir būdą turi diktuoti vadovas. Karjeros planavimo interpretacijoje stinga socialinio psichologinio dėmens, apjungiančio organizacijos ir darbuotojų interesus. Būtent, darbuotojo saviugdos poreikis turi kilti iš organizacijos narių bendro tikslo siekimo, visiems suvokiant, kad išsilavinęs darbuotojas atneša didesnę naudą organizacijai.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išvados:

1. Išanalizavus mokslinėje literatūroje pateiktus personalo atrankos metodus, išsiaiškinta, kad tam, kad rastų tinkamus žmones, įmonės turi naudoti kuo įvairesnius, prieinamus darbuotojų paieškos ir atrankos metodus, derindamos juos tarpusavyje.

2. Personalo atrankos procesas - vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Sėkmingai veikiančių organizacijų praktika rodo, kad įgyvendinti savo tikslus įmonė gali tik turėdama reikalingus darbuotojus. Personalo atrankos proceso metu parodomas įmonės vertybės, kurios formuoja įmonės reputaciją, busimojo darbuotojo požiūrį į įmonėje vykdomus procesus, o tai padeda įgyti konkurencinį pranašumą. Viso atrankos proceso metu svarbu tinkamai elgtis su kandidatu, jį gerbti dar ir todėl, kad tokiu būdu nuo pat pirmo susitikimo su kandidatu pelnomas lojalumas įmonei, daroma įtaka busimojo darbo atlikimo kokybei.

3. Socializacijos procesą sudaro trys etapai: išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija. Naujo darbuotojo socializavime kiekvienas minėtas etapas yra svarbus, pastarųjų raidos sėkmė remiasi ne tik savalaikiu ir pakankamu informacijos, pagalbos, paramos suteikimu, bet ir sąmoningai formuojama vertybių sistema – organizacine kultūra, kuri padeda sukurti saugią, nekonfliktinę, motyvuojančią našiai dirbti, reikšti iniciatyvą, išnaudoti kūrybines potencijas aplinką ir skatina bendro tikslo siekimą. Organizacijoje nesuformavus vertybinės terpės, žmogiškieji išteklių organizacijos tikslo siekimui negali esmingai didėti, nes naujų darbuotojų socializacijos raida nesėkminga.

4. Atliktas tyrimas parodė, kad AB Lietuvos pašte populiariausias, dažniausias personalo atrankos metodas - pažįstamų rekomendacijos, o dauguma darbuotojų buvo priimti į darbą iš karto, remiantis tik rekomendacijomis.

5. Bendrovėje naudojami priėmimo į darbą metodai daro įtaką darbuotojų požiūriui į personalo atrankos procesą, kurio sąžiningumas lemia įmonės reputaciją, o ši formuoja konkurencinį įmonės pranašumą. Supratimas apie personalo atrankos procesą, jo svarbą, įtaką žmogiškųjų išteklių valdymui priklauso nuo vadovo išsilavinimo. AB Lietuvos pašto vadovai suvokia atrankos proceso svarbą, tačiau dar nemaža jų dalis mano, kad šiuo procesu reikia rūpintis tik atsiradus laisvai darbo vietai, o tai rodo, kad personalo poreikio planavimo funkcija daugelyje įmonių neegzistuoja.

6. AB Lietuvos pašte socializacijos procesas, nesiremia organizacine kultūra – vertybinis tinklas nėra sukurtas; darbuotojai jaučia informacijos ir komunikavimo stoką; pagalba, parama, skatinimas nėra tinkamai organizuoti, todėl atskiri socializacijos etapai iššęsti (orientavimas), neišbaigti (socialinė psichologinė adaptacija) arba netenka prasmės (integracija). Vadovų vadybinė kompetencija yra nepakankama, darbo kolektyvo aplinka nėra patenkinama sėkmingai naujų darbuotojų socializacijai. Pasireiškia vadovų vadybinės kompetencijos stoka: pasirinktas netinkamas valdymo modelis,

nesilaikoma socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principų, socializacijos procesas suvokiamas ir interpretuojamas neteisingai.

Rekomendacijos:

1. AB Lietuvos pašte populiariausias, dažniausias personalo atrankos metodas - pažįstamų rekomendacijos, o dauguma darbuotojų buvo priimti į darbą iš karto, remiantis tik rekomendacijomis. Galima teigti, jog tokie atrankos metodai rodo problemos – nepotizmo - egzistavimą, kuri turi įtakos ir visam žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumui, nes priimamas darbuotojas iškart, rekomendavus pažįstamiems, tad apie kokį tokių darbuotojų retumą, teikiantį organizacijai konkurencinį pranašumą, tada belieka kalbėti. Galbūt vadovas ir gali pasitikėti „savais“ žmonėmis labiau nei „svetimais“, tačiau „savieji“ neretai nėra tinkamai pasiruošę atlikti reikiamas funkcijas, todėl dažnai tokių darbuotojų apmokymams, klaidų taisymui išsekvojama daug energijos ir lėšų. Tokiu atveju akivaizdžiai parodoma, jog organizacijai nesvarbūs jos darbuotojų sugebėjimai, indėlis į jos veiklą, o tai sukelia kitų darbuotojų pesimizmą, nusivylimą.

2. Bendrovės sėkmė priklauso nuo joje dirbančiųjų, norint efektyviai siekti užsibrėžtų tikslų reikia pelnyti pasitikėjimą, gerą įvaizdį, tai pasiekti galima pagarbiai elgiantis su savo darbuotojais, vertinant juos kaip didžiausią savo turtą. Todėl į bet kurį darbuotoją turėtų žvelgti ne kaip į pasamdytą darbo jėgą, bet kaip į komandos narį, partnerį.

3. Priėmimo į darbą metu, siūlome, vadovams atkreipti dėmesį į potencialaus darbuotojo vertybių nuostatas, derinti organizacijos galimybes ir darbuotojo lūkesčius, numatyti įsiliejimą į organizacinę kultūrą.

4. Naujų darbuotojų adaptacijos metu, siūlome vadovams suteikti vienodą pagalbą tiek administracijos darbuotojams, tiek Vilniaus regiono darbuotojams – pateikti pakankamą ir savalaikę informaciją, mokymą, vykdyti konfliktų prevenciją.

5. Adaptacijos metu, siūloma naujus darbuotojus įtraukti į vidinį bendruomenės gyvenimą, skatinti pageidaujamą elgesį ir tuo pačiu padėti keisti.

6. Adaptacijos metu, siūloma derinti naujoko vertybines nuostatas su organizacine kultūra.

7. Integracijos metu, siūlome skatinti tiek administracijos darbuotojų, tiek Vilniaus regiono darbuotojų saviugdą.

8. Integracijos metu, siūloma visiems suteikiant reikalingą informaciją apie kvalifikacinius renginius, darbuotojus įtraukti į kompetencijų strategijos rengimą, užtikrinti, kad kiekvienas turėtų tobulėjimo planą.

9. Integracijos metu pasiektų kompetencijų aptarimas vyktų keletą kartų per metus.

10. Integracijos metu, siūloma tobulinti darbuotojų vidinį ir išorinį komunikavimą.

LITERATŪRA

1. Albrechtas J. Asmenybė ir karjera: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.- Vilnius: Naujoji matrica, 2005. - IBSN 9986-645-17-4.
2. Appleby R. C. Šiuolaikinio verslo administravimas. – Vilnius: - 369-372 p. - ISBN 9986-745-63-2.
3. Ardts J., Jansen P., Van der Velde M. The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Journal of Management Development*, 20 (2), 2002. - 159–167 p.
4. Bakanauskienė I. Personalo valdymas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2008. – 172 p. – ISBN 978-9955-12-431-3.
5. Bakanauskienė I. Personalo vadyba. Metodinė priemonė.- Kaunas:VDU, 2002. - 81-82 p., 89 p. - ISBN 9955-530-12-X
6. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.42.- Kaunas: VDU, - ISSN 1392-1142.
7. Barnard Ch. I. The Functions of the Executive. Conbridge, MA: Harvard University Press, 1938. – 3 p.
8. Bukšnytė L. Darbuotojų atranka. – <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/440211fc229cf>; [žiūrėta 2010 04 20].
9. Butkus F.S. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. - Vilnius: Eugrimas, 2003. - ISBN 9955-501-39-1.
10. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. Vilnius: Alma litera, 1996. – 43-46 p. – ISBN 9986-02-175-8.
11. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 170 p., 77 p., 166-167 p. - ISBN 9986-850-53-3.
12. Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 2006. - 492-516 p.
13. Čičiūtė R., Šarkiūnienė I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. - *Ekonomika*, Nr. 67(2), 2004. - ISSN 1392-1258.
14. Čipkutė G. Darbuotojų socialinė adaptacija organizacijoje, kaip personalo valdymo problema: magistro baigiamasis darbas (S22016): Vilnius, LTU socialinio darbo fakultetas, socialinio darbo katedra, 2004.

15. Čiutiene R. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjera: daktaro dis. soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S)/ Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006.
16. Dabkus R. Egzistavimas ir adaptacija. Monografija.- Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras, 2003. - ISBN 9955-9366-9-X.
17. Davidavičius H. Darbuotojų įdarbinimas ir darbo sutarties su jais nutraukimas pagal Darbo kodeksą bei teismų praktiką. - Kaunas: Aušra, 2006. - ISBN 9955-665-65-3.
18. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 123-126 p. – ISBN 9986-850-36-3.
19. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. - Vilnius: Rgrupė, 2004. – 34 p. - ISBN 9949-10-533-1.
20. Джей Р. Успешный кандидат: как пройти собеседование и получить хорошую работу. Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2006. – 128-176 p. – ISBN 5-9693-0036-5. - ISBN 0-273-67522-2.
21. Feldman D. C. A practical programme for employee socialization //Organizational Dynamics., vol. 5 (2), 1976. - 65–80 p. - ISSN: 0268-3946.
22. Fisher C. D. Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 1986. - 101–145 p.
23. Гибсон Д. Л., Иванцевич Д., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы. - Масква: Инфра-М, 2000.
24. Giddens A. Sociologija.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. - 41 p. - ISSN 1392-1673.
25. Goleman D. Emocinis intelektas. Monografija. - Vilnius, Presvika, 2003. - ISBN 9955-424-37-0.
26. Graen G. B, Novak M. A., Sommerkamp P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), 1982. - 109–131 p.
27. Graen G. B., Uhl-Bien M. Relationship-Based Approach to Leadership. Development of Leader-Member Exchange LMX Theory. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 1995. - 219–247 p.
28. Gražulis V., Bazienė B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija*. T. 20. Nr. 4, , Lietuvos mokslų akademija, Lietuvos mokslų akademijos leidykla, 2009. – 345 p.
29. Gražulis V. Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausymą organizacinei kultūrai. Zbornik referatov z medzinarodneje vedeckeje konferencie “ Aktualne trendy na trbu prace av politike zamestnavania ”. *Trencanska univerzita A. Dubčeka, Trenčín*, 2007. – 8 p.
30. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. *Metodinė mokomoji priemonė*. - Vilnius: Ciklonas, 2005. - ISBN 9955-497-71-8.

31. Grigas R. Žmogus socialinių psichologinių santykių sistemoje. - Vilnius, 1989. - 34 p.
32. Gutauskaitė G. Personalo kaitos priežasčių analizė // Organizacijų valdymo teoriniai aspektai.// Klaipėda, 2004 m. vasario mėn. 13 d. Meistrų ir magistrantų vadybos krypties mokslinė konferencija.
33. Handy Ch. Dramblys ir blusa: žvilgsnis atgal į ateitį. Monografija.- Vilnius: Hansabankas, 2002. - ISBN 998-78-530-4.
34. Heller R. Grupių valdymas. - Vilnius, Alma Litera, 2000. - ISBN 9986-02-793-4.
35. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. - Kaunas: Technologija, 1996. - ISBN 9986-13-433-1.
36. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. - Vilnius: Žodynas, 1995. - ISBN 9986-465-18-4.
37. Jėčiuvienė M. Darbo santykių kokybės valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 38. - Kaunas: VDU leidykla, - ISSN 1392-1142.
38. Kaye B., Evans S. J. Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti: [26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams]. - Vilnius: Alma Littera, 2006. – 107 p. - ISBN 9955-24-429-1.
39. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2005. - 26 p., 49 p., 57 p., 63 p., 66-69 p., 127 p. - ISBN 9955-09-078-2.
40. Kouzes J. M., Posner B. Z. Iššūkis vadybai. - Kaunas, Smaltija, 2003. – 78 p., 322 p. - ISBN 9955-551-11-9.
41. Kramer M. W. A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfer. *Human Communication Research*, 22 (1), 1995. - 39–64 p.
42. Кротова Н. В., Клеппер Е. В. Управление персоналом. Москва: Финансы и статистика, 2005. - 127-144 p. - ISBN 5-279-02899-1.
43. Крымов А. А. Вы – управляющий персоналом. Москва, Санкт - Петербург: Вершина, 2006. – 173-187 p. – ISBN 5-9626-0174-2.
44. Leliugienė I. Žmogus ir socialinė aplinka. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 1997. - ISBN 9986-13-558-3.
45. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Vadovėlis. - Kaunas, Šviesa, 2001. – 60 p., 76 p., 94 p., 105 p., 123 p., 133 p. - ISBN 5-430-033-20-0.
46. Levickis V. Adaptacinių programų naujiems darbuotojams taikymas įmonėse. <http://www.istieskranka.lt/naujienos.htm>; [žiūrėta 2010 05 07].
47. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?pid=169334 [žiūrėta 2010 04 15].
48. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas // http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334; [žiūrėta 2010 08 12].

49. Luobikienė I. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga.- Kaunas: Technologija, 2000. - ISBN 9986-13-775-6.
50. Major D. A., Kozlowski S. W. J., Chao G. T., Gardner P. D. A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 1995. - 418–431 p.
51. Malk F. Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Monografija.- Vilnius: Mūsų knyga, 2005. - ISBN 9955-14-011-9.
52. Matkevičienė R. Ryšiai su visuomene. - Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos aprūpinimo centras, 2005. – 35 p. - ISBN 9986-03-568-6.
53. Michelman P. ir kiti. Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus. - Vilnius : Verslo žinios, 2006. - ISBN 9955-460-33-4.
54. Miller K. Organizational communication: approaches and processes.- Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2003.
55. Morrison E. W. Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9 (2), 1995. - 131–155 p.
56. Myers D. G. Psichologija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. - ISBN 9986-850-29-0.
57. Nelson B., Ekonomis P. Vadyba žaliems. - Kaunas, Smaltija, 1999. – 297 p. - ISBN 9986-965-03-9.
58. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai: mokomoji knyga. - Kaunas: KTU, 2000. - ISBN 9986-13-802-7.
59. Organizacijos kultūra. http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/organizacijos_kultura/3905; [žiūrėta 2010 05 20]
60. Pečiulienė L. Dar kartą apie naujų darbuotojų adaptavimą. <http://www.vaiciulis.lt/lt/straipsniai?item=1&page=1>; [žiūrėta 2010 08 20].
61. Pečiulienė L. Padėti išplaukti ar padėti nuskęsti? <http://www.vaiciulis.lt/lt/straipsniai?item=11&page=1>; [žiūrėta 2010 05 20].
62. Pruskus V. Sociologija: teorija ir praktika: mokomasis leidinys. - Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2004. - ISBN 9955-9655-0-9.
63. Puškorius St. Matematiniai metodai vadyboje. - Vilnius: TEV, 2001.
64. Rancova G. Dėmesio - kolektyve naujokas. <http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=48>; [žiūrėta 2010 08 20].
65. Robbins S. P. Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Monografija. - Vilnius: Tyto alba, 2007. – 18 p., 35 p. - ISBN 978-9986-16-552-1.
66. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Monografija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. – 260 p., 267 p., 286 p., 292 p. - ISBN 9986-850-46-0.

67. Rodžersas H. Vienos skrybėlės principas: kūrybiško vadovo strategija. - Vilnius: Mintis, 1991. - ISBN 5-417-00463-4.
68. Sakalas A. Personalo vadyba. Mokomoji priemonė aukštosioms mokykloms. - Vilnius: Margi raštai, 2003, - 14 p., 39 p., 142 p., 146 p. - ISBN 9986-09-254-X.
69. Sakalas A. Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – 132 p. – ISBN 9986-09-186-1.
70. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 1997. - ISBN 9986-13-606-7,
71. Sakalas A., Šilingienė V. Personalo vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 109 p. – ISBN 9986-13-818-3.
72. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Monografija. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.
73. Seilius A. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2004. – 49 p., 66 p. - ISBN 9955-585-86.
74. Simon H. A. Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. - Vilnius: Knygiai, 2003. - ISBN 9955-443-16-2.
75. Smelzer N. Sociologiniai požiūriai. <http://www.sociumas.lt/Lit/temos/psichologija.asp>; [žiūrėta 2010 02 05].
76. Spielberger C. D., Gorsuch R. L., Lushene R., Vagg P. R., Jacobs G. A. (1983). State-trait anxiety inventory (form Y). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc. 1983. - 70 p.
77. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – p. 40 – ISBN 9955-28-015-8.
78. Steponavičiūtė K. Personalo ugdymo strategijos formavimo prielaidos // Organizacijų valdymo teoriniai aspektai.// Klaipėda, 2004 m. vasario mėn. 13 d. Meistrų ir magistrantų vadybos krypties mokslinė konferencija.
79. Stoner J. A. F. Freeman R. E. Gilbert D. R. Vadyba. Kolektyvinė monografija. - Kaunas, Poligrafija ir informatika, 1999. – 380 p. - ISBN 99860-28-2.
80. Suckov K. (1999). The effects of dual employment on temporary employees. A dissertation submitted to the faculty of Purdue University, <http://data.psych.udel.edu/posgroup/Shared%20Documents/pesuckow.pdf>. [žiūrėta 2010 03 08].
81. Šavareikienė D., Dubinas V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. Mokomoji knyga. - Šiauliai, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. – 38 p. - ISBN 9986-38-405-2.
82. Šerikova A., Matuzienė I. Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose.// Socialiniai tyrimai Nr. 2(8) –VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, - ISSN 1392-3110.

83. Šukys R. Bendrasis vertinimo modelis. Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą. http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf [žiūrėta 2010 10 15].
84. Šulgienė T. Darbuotojų adaptacija. http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_adaptacija/629; [žiūrėta 2010 05 20].
85. Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - http://www.jobportal.ru/doc_view.html?id=418&PHPSESSID=84ef02e153f966e22d431934d7eafe6; [žiūrėta 2010 05 20].
86. Taisonas E., Šelis D. Smulkusis verslas žaliems. - Kaunas: Smaltija, 1999. - ISBN 9986-965-06-3,
87. Taormina R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 1997. - 29–47 p.
88. Thibodeaux III H. E., Hays-Thomas R. The concepts of leader-member exchange and mentoring: Core and context. *Global Organizing Designs* / Ed. by G. B. Graen, J. A. Graen. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing, 2005. - 99–130 p.
89. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Monografija. - Vilnius, Lietuvos teisės universitetas, 2004. - ISBN 9955-563-63-X.
90. Urbonavičiūtė I. Adaptavimo projektai. <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>. [žiūrėta 2010 08 15].
91. Vaidas Misevičius, 2002. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3c5454b67ec4d>. [žiūrėta 2010 06 10].
92. Vandenberg R. J., Scarpello C. The matching model: An examination of the processes underlying realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 75 (11), 1990. - 60–67 p.
93. Vasiljevaitė N. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. *Ekonomika*, Nr.67(2), - ISSN 1392-1258.
94. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. - Kaunas: VDU 2003. – 130 p., 154 p. - ISBN 9955-530-58-8.
95. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija. - Kaunas, VDU, 1998. – 3 p. - ISBN 9986-501-10-5.
96. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M., Rutkienė A. Tęstinis profesinis mokymasis: sankirtos ir prieštaros // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 40. - Kaunas: VDU, - ISSN 1392-1142.
97. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Mokomoji knyga. – Vilnius: VU leidykla, 2003. – 43 p., 61 p. - ISBN-9986-19-572-1.
98. Wanous J. P. Organizational entry: Recruitment, selection, orientation and socialization of newcomers. Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

Petravičienė I. Darbuotojų atranka ir socializacija akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A. Valickas, - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. - 77 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama darbuotojų atrankos ir socializacijos proceso darbo organizacijoje samprata, veiksniai, atskiri socializacijos proceso etapai: priėmimas į darbą, adaptacija, integracija. Pagrindžiama šio proceso svarba ir nauda tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Taip pat analizuojama pagrindiniai personalo atrankos šaltiniai, dažniausiai naudojami personalo atrankos metodai. Analizuojama kokie kriterijai lemia darbo ir darbuotojo pasirinkimą. Nagrinėjami kriterijai, kurie lemia sėkmingą įsidarbinimą.

Tyrimo metu buvo apklausti AB Lietuvos pašto Finansinių paslaugų, Logistikos paslaugų, Informacinių technologijų, Pašto paslaugų, Personalo departamento darbuotojai – departamentų vadovai, specialistai, duomenų įvesties operatoriai ir Pašto tinklo tarnybos Vilniaus regiono darbuotojai – pašto viršininkai, klientų aptarnavimo specialistai, skirstytojai, laiškinių. Anketos vokuose išdalintos asmeniškai. Buvo išdalintos 415 anketų. Gautos 407 (98,07 proc.), iš jų 7 anketos nepilnai užpildytos, kitos 400 užpildytos pilnai. Atsakymų grįžtamumas – 96,38 proc

Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos darbuotojų atrankos ir socializacijos proceso organizavimo rekomendacijos.

Pagrindiniai žodžiai: atrankos procesas, atrankos metodai, atrankos būdai, socializacija organizacijoje, socializaciją įtakojantys veiksniai: darbo grupė, organizacinė kultūra, valdymo stilius, motyvavimas, vertinimas. socializacijos proceso etapai: priėmimas į darbą; adaptacija: orientavimas, socialinė – psichologinė adaptacija, vadovo ir bendradarbių parama; integracija, karjeros planavimas.

Petravičienė I. The recruitment and socialization in the joint-stock company Lietuvos paštas / The Master's final thesis of Municipal authorities in the administration. Head lekt. A. Valickas, - Vilnius: Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, 2010. - 77 p.

ANOTATION

This Master's thesis analyzes the concept, factors and individual stages of socialization process: recruitment, adaptation, integration, of the recruitment and socialization process of work organization. The thesis justifies the importance and benefits of the process for both the organization and the employee. It also analyzes the main sources of recruitment, often used in personnel selection methods, and what criteria determine the work and worker's choice. It examines the criteria that lead to the successful employment.

During the research 415 questionnaires were distributed to the staff of the joint-stock company "Lietuvos paštas" – heads of departments, specialists, data entry clerks - and the staff of Postal Service network in the region of Vilnius – postmasters, customer service specialists, distributors and postmen. The questionnaires were distributed in envelopes and handed personally. 407 (98.7 percent) questionnaires have been received: 7 of them completed only partially. The rate of response is 96.38 percent.

Based on survey results the thesis includes the recommendations for organizing the recruitment and socialization process.

Key Words: selection process, selection methods, selection methods, socialization process in organization, determinant contributors: work group, organizational culture, managing model, motivation, assessment. Socialization stages: employing, adaptation: orientation, social psychological adaptation, employer and co-workers' support, integration, career planning.

Petravičienė I. Darbuotojų atranka ir socializacija akcinėje bendrovėje Lietuvos pašte / Savivaldos institucijų administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. A. Valickas, - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2010. - 77 p.

SANTRAUKA

Darbuotojų atranka panaši į lobio ieškojimą. Reikia žinoti, ko ieškai. Taip pat reikia sugebėti atpažinti lobį, kai jį randi. Todėl svarbu veikti metodiškai, tai yra kruopščiai ir kūrybiškai pasirenkti paieškai. Nesėkmingos socializacijos pasekmės – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas – paveikia organizacijos darbo efektyvumą, ir priešingai, sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą.

Baigiamojo darbo objektas – Darbuotojų atrankos ir socializacijos metodų pasirinkimas ir pritaikymas pagal AB Lietuvos pašto veiklos pobūdį ir poreikius.

Baigiamojo darbo tikslas – atlikti AB Lietuvos pašto darbuotojų atrankos ir socializacijos analizę ir pateikti pasiūlymus organizacijos darbuotojų atrankai ir socializacijai tobulinimui.

Baigiamojo darbo uždaviniai:

- ✓ Išanalizuoti Lietuvos ir užsienio autorių mokslinę literatūrą darbuotojų atrankos ir socializacijos tematika;
- ✓ Išsiaiškinti, kaip funkcionuoja darbuotojų atrankos ir socializacijos procesas žmoniškųjų išteklių valdymo sistemoje;
- ✓ Įvertinti AB Lietuvos pašto darbuotojų atrankos ir socializacijos metodus;
- ✓ Atlikti anketavimą ir išsiaiškinti AB Lietuvos pašto darbuotojų atrankos ir socializacijos trūkumus, bei pateikti pasiūlymus kaip tos trūkumus panaikinti.
- ✓ Atlikti interviu ir išsiaiškinti AB Lietuvos pašto Personalo departamento darbuotojų darbo specifiką atliekant darbuotojų atrankos procesą.

Baigiamojo darbo metodika:

- ✓ literatūros šaltinių analizei panaudotas lyginamasis metodas;
- ✓ naujų darbuotojų atrankos ir socializacijos procesui ištirti panaudotas anketinės ir interviu apklausos metodai. Atlikta kiekybinė ir kokybinė respondentų apklausos analizė padėjo ištirti AB Lietuvos pašto organizacijoje naujų darbuotojų atrankos ir socializacijos proceso: priėmimo į darbą, adaptacijos ir integracijos ypatumus.

Atliktas tyrimas parodė, kad AB Lietuvos pašte populiariausias, dažniausias personalo atrankos metodas- pažįstamų rekomendacijos, o dauguma darbuotojų buvo priimti į darbą iš karto, remiantis tik rekomendacijomis.

AB Lietuvos pašte socializacijos procesas, nesiremia organizacine kultūra – vertybinis tinklas nėra sukurtas; darbuotojai jaučia informacijos ir komunikavimo stoka; pagalba, parama, skatinimas

nėra tinkamai organizuoti, todėl atskiri socializacijos etapai iššęsti (orientavimas), neišbaigti (socialinė psichologinė adaptacija) arba netenka prasmės (integracija). Vadovų vadybinė kompetencija yra nepakankama, darbo kolektyvo aplinka nėra patenkinama sėkmingai naujų darbuotojų socializacijai. Pasireiškia vadovų vadybinės kompetencijos stoka: pasirinktas netinkamas valdymo modelis, nesilaikoma socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principų, socializacijos procesas suvokiamas ir interpretuojamas neteisingai.

Bendrovės sėkmė priklauso nuo joje dirbančiųjų, norint efektyviai siekti užsibręžtų tikslų reikia pelnyti pasitikėjimą, gerą įvaizdį, tai pasiekti galima pagarbiai elgiantis su savo darbuotojais, vertinant juos kaip didžiausią savo turtą. Todėl į bet kurį darbuotoją turėtume žvelgti ne kaip į pasamdytą darbo jėgą, bet kaip į komandos narį, partnerį.

Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados ir rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (iš viso 98 pozicijos), priedai (iš viso 2 priedų). Darbo apimtis 77 puslapiai.

Petravičienė I. The recruitment and socialization in the joint-stock company „Lietuvos paštas“ / The Master's final thesis of Municipal authorities in the administration. Head lekt. A. Valickas, - Vilnius: Mykolas Riomeris University, Faculty of Politics and Management, 2010. - 77 p.

SUMMARY

Recruitment is similar to a treasure hunt. You need to know what you're looking for. It should also be able to recognize a treasure when you find it. It is therefore important to work methodically, it is thoroughly and creatively prepare for search. Consequences of failure of socialization - not work, absenteeism, negative social and psychological climate - affects the organization's effectiveness, and conversely, successful socialization creates mutual benefits.

The object of the Final - Personnel selectionis and selection methods of socialization and adaptation to joint-stock company „Lietuvos paštas“ activities, and needs.

The final goal - a the joint-stock company „Lietuvos paštas“ personnel selectionis and socialization, and analysis of organizations to submit proposals for the selection of staff development and socialization.

Research tasks:

- ✓ To analyze the Lithuanian and foreign scientific literature on the personnel selectionis and socialization of industry;
- ✓ Find out how the personnel selectionis and socialization process of human resource management system;
- ✓ Assess the joint-stock company „Lietuvos paštas“ employee selection and socialization practices;
- ✓ Make and questionnaires to find out the joint-stock company „Lietuvos paštas“ employee selection and socialization deficiencies and make proposals to eliminate those weaknesses.
- ✓ Make inteviu and find out the personnel department of the joint-stock company „Lietuvos paštas“ employees in the specifics of the staff selection process.

Research Methods:

- ✓ literature used in the analysis of the comparative method;
- ✓ new personnel selectionis and socialization process of the study used interviews and questionnaire survey methods. Quantitative and qualitative analysis of the interviews helped to explore the joint-stock company „Lietuvos paštas“ organization of new personnel selectionis and socialization process: recruitment, adaptation and integration features.

The research showed that the company's most popular the joint-stock company „Lietuvos paštas“, the most common method of personnel selectionis, acquaintances, and most workers were employed at once, only on the basis of the recommendations.

The joint-stock company „Lietuvos paštas“ socialization process does not rely on the organizational culture - a valuable network is created, employees feel a lack of communication and information, assistance, support, promotion is not suitable, so the individual stages of socialization spin (orientation), incomplete (social psychological adaptation) or pointless (integration). Managerial competence is insufficient, the working environment is not satisfactory as a team successful socialization of new employees. Managerial experience a lack of expertise: An incorrect model of governance, social workers are not the principles of management concepts, the socialization process is understood and interpreted correctly.

Company's success depends on its workforce, in order to effectively pursue their goals should be to gain the confidence, good image, it can be done with respect to the handling of its employees, taken as his greatest asset. Therefore, any worker should look at how engaged the workforce, but as a team member, partner.

The work consists of an introduction, theoretical part, research part, conclusions and recommendations, references (a total of 98 positions), attachments (a total of 2 annexes). Working volume of 77 pages.

Gerbiamieji respondentai,

Irina Petravičienė Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Savivaldos institucijų administravimo magistrantė atlieka tyrimą, kuriuo siekia išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie AB Lietuvos pašte personalo atrankos ir socializacijos proceso metu kylančias problemas.

Būčiau labai dėkinga, jeigu skirtumėte kelias minutes atsakyti į pateiktus klausimus. Maloniai prašau atsakymus pažymėti kryželiu langeliuose. Apklausa yra anoniminė.

Dėkoju už bendradarbiavimą!**1. Koks atrankos metodas buvo naudojamas priimant Jus į darbą? (pažymėkite viena, Jūsų nuomone, svarbiausia teiginį)**

- interviu;
- rekomendavo pažįstami/draugai, giminės ir buvau priimtas iš karto;
- testavimas;
- praktinės užduotys;
- kita.....

2. Kokią informaciją, Jūsų nuomone, buvo siekiama išsiaiškinti priėmimo į darbą metu? (pažymėkite viena, Jūsų nuomone, svarbiausią teiginį)

- Ar Jūsų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu;
- Ar Jūsų asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu;
- Ar Jūsų vertybinės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis;
- Ar sutampa Jūsų požiūris su svarbiausiais organizacijos papročiais, tikslais ir pan.;
- Kita

3. Kokią informaciją Jums buvo pateikta atrankos pokalbio metu? (pažymėkite, Jūsų nuomone, svarbiausius teiginius)

- Nurodė visą darbo užmokestį, t.y. algą, premijas, kitus paskatinimus;
- Paaikšino įgaliojimų bei atsakomybės ribas;
- Paaikšino socializacijos proceso ypatumus;
- Informavo kokios galimybės Jūsų laukia, jeigu jums gerai seksis;
- Informavo kokius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas organizuoja organizacija;
- Informavo apie darbo organizavimo tvarką;
- Informavo apie vyraujančią organizacinę kultūrą (organizacijos puoselėjamas tradicijas, vertybes, elgesio normas, nerašytas taisykles, tarpasmeninių santykių ypatumus);
- Informavo apie organizacijos reputaciją;

- Informavo apie organizacijos ateities planus;
- Kita

4. Manote, kad organizacijoje, kurioje dirbate, personalo atranka vykdoma: (pažymėkite vieną, Jūsų nuomone, svarbiausią teiginį)

- sąžiningai ir nešališkai, įvertinami kandidatų privalumai ir trūkumai;
- viskas priklauso tik nuo vadovo valios ir simpatijų;
- nemanau, kad atranka vykdoma sąžiningai, daug ką lemia pažintys;
- sunku pasakyti.

5. Kokia informacija Jums buvo pateikta apibūdinant būsimą darbą? (prie žemiau esančių teiginių pažymėkite po vieną atsakymą)

Galimi darbo sąlygų apibūdinimo variantai:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
pateikti tik teigiami darbo aspektai;			
pateikti teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai;			
pateikta informacija išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų;			
kita:			

6. Kokia pagalba Jums buvo suteikta adaptacijos metu: (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Adaptacijos metu buvo suteikta pagalba:	Taip	Iš dalies	Ne
perprasti įstaigos tvarką bei reikalavimus;			
perprasti įstaigos kultūrą;			
susipažinti su įstaigos strateginiais planais ir kitais dokumentais;			
perprasti darbo technologijas;			
kita:			

7. Kaip vyko Jūsų adaptacija organizacijoje? (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Galimi adaptacijos būdai:	Taip	Iš dalies	Ne
pabrėžiant Jūsų, kaip naujoko vaidmenį;			
Jūs tiesiog nepastebimai buvote paskirtas į darbo vietą;			
Jūs buvote individualiai supažindinamas su darbo ir organizacijos ypatumais;			
Jūs buvote kartu su kitais naujokais (grupe) supažindinami su atskirais būsimo darbo bruožais;			

Jūs mokė ir padrašino vadovas;			
Jūs viską išsiaiškinti buvote paliekamas vienas pats;			
Jūsų savybės ir kvalifikacija buvo pripažinti ir skatinami;			
Jums buvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos Jūsų bruožus;			
Jums adaptacijos periodo metu buvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai;			
Kita:			

8. Per kokį laikotarpį ir kaip Jums pavyko adaptuotis? (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Kaip pavyko adaptuotis?	Per pirmą darbo savaitę	Per vieną mėnesį	Per tris mėnesius	Per šešis mėnesius
Nepakankamai gerai				
Pakankamai gerai				
Labai gerai				
Kita:				

9. Koks, Jūsų nuomone, įstaigoje vadovo požiūris į darbuotojus? (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Vadovo požiūris į darbuotojus:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Neturiu nuomonės
siekia, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs;					
smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną darbuotoją;					
skatina darbuotojus visapusiškai dalyvauti sprendžiant įstaigos reikalus;					
siekia realizuoti darbuotojų lūkesčius;					
skatinta profesiskai tobulėti;					
išklauso darbuotojų nuomonę ir atsižvelgia į prieštaravimus;					
leidžia pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, skatina darbuotojų autonomiškumą;					
kita:					

10. Pažymėkite teiginius, kuriems Jūs pritariate. (pažymėkite du, Jūsų nuomone, svarbiausius teiginius)

- Darbuotojas pats atsakingas už savo karjerą;
- Vadovai turi diktuoti darbuotojų tobulėjimo sąlygas ir būdą;
- Darbuotojai patys turi apsispręsti, kurioje srityje jie tobulės;
- Vadovai privalo laikytis išsipareigojimų numatytą darbuotojo karjeros plane.

11. Kokia pagalba, Jums buvo suteikta integracijos (įsiliejimo į kolektyvą) metu? (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Integracijos metu padėjo:	Taip	Iš dalies	Ne
analizuoti klaidas;			
užmegzti santykius su bendradarbiais;			
tobulinti savo kompetencijas;			
planuoti profesinę karjerą;			
kita:			

12. Kokios, Jūsų nuomone, sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje? (pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvieno teiginio)

Darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sudarytos sąlygos:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
puikios;			
nepakankamai geros;			
visai nesudarytos;			
kita:			

13. Kaip sudaromi karjeros planai Jūsų nuomone AB Lietuvos pašte (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą):

Jūsų organizacijoje karjeros planai:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
tik formalus procesas;			
sudaromi visiems darbuotojams;			
sudaromi perspektyviems specialistams;			
sudaromi vadovams ir specialistams;			
apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką;			
apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai);			
apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą;			

padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu;			
padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų);			
siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jeigu darbas tiesiog neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių);			
kita:			

14. Kaip vertinate naujų darbuotojų įvedimo (supažindinimo su darbo vieta ir funkcijomis, darbuotojo padaliniu ir visa organizacija) procesą Lietuvos pašte?

- puikiai
- labai gerai
- gerai
- patenkinamai
- vidutiniškai
- blogai
- labai blogai
- neturiu nuomonės

15. Jūsų pareigos:

.....

16. Jūsų darbo stažas AB Lietuvos pašte:

- iki 1 m;
- daugiau negu 1 - iki 2 m.;
- daugiau negu 2 - iki 5 m.;
- daugiau negu 5 – iki 10 m.;
- daugiau negu 10 m.

17. Jūsų lytis:

- vyras
- moteris

18. Jūsų amžius:

- iki 25 m.;
- daugiau negu 25 - iki 35 m.;
- daugiau negu 35 - iki 55 m.;
- daugiau negu 55 m.

19. Jūsų išsilavinimas:

- daktaro laipsnis;
- magistro laipsnis;

- aukštasis universitetinis;
- aukštasis neuniversitetinis;
- specialusis vidurinis;
- vidurinis;
- pagrindinis;
- nebaigtas (a)

Aš esu Irina Petravičienė Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Savivaldos institucijų administravimo magistrantė atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie AB Lietuvos pašte personalo atrankos ir socializacijos proceso metu kylančias problemas.

Interviu klausimai AB Lietuvos pašto Personalo departamento specialistėms:

- ✓ Kokius atrankos metodus naudojate priimant darbuotoją į darbą?
- ✓ Kokią informaciją Jūs siekiate išsiaiškinti priėmimo į darbą metu?
- ✓ Kokią informaciją pateikiate potencialiam darbuotojui atrankos pokalbio metu?
- ✓ Kokia sukurta naujai atėjusių darbuotojų informavimo apie darbo sąlygas sistema Jūsų organizacijoje?
- ✓ Apibūdinant būsimą darbą naujam darbuotojui kokius aspektus pateikiate?
- ✓ Kokią pagalbą siekiate suteikti naujam darbuotojui adaptacijos metu?
- ✓ Kokius būdus taikote naujų darbuotojų adaptacijai?
- ✓ Kokia pagalbą suteikiate naujam darbuotojui integracijos metu?
- ✓ Kokios sąlygos, Jūsų nuomone, darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui sudarytos organizacijoje?
- ✓ Kaip sudaromi karjeros planai jūsų organizacijoje?