

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

EIVYDA ZEMLECKIENĖ

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO
TOBULINIMO POREIKIS (2 ORGANIZACIJŲ
LYGINAMOJI ANALIZĖ)**

Magistro baigiamasis darbas

**Vadovas
Prof. dr. V. Gražulis**

VILNIUS, 2013

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS**

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO
TOBULINIMO POREIKIS (2 ORGANIZACIJŲ
LYGINAMOJI ANALIZĖ)**

**Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001**

**Vadovas
Prof. dr. V. Gražulis**

Recenzentas

Atliko

E. Zemleckienė

VILNIUS, 2013

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS TEORINIU ASPEKTU.....	10
1.1. Socializacijos sampratos ir apibūdinimas	10
1.2. Socializacijos procesų organizacijoje vertinimas.....	13
1.3. Socializacijos organizacijoje etapai, jų svarba	17
1.4. Socializacijos taktikų organizacijoje naudojimo galimybės	26
1.5. Organizacijos aplinkos veiksniai, turintys įtakos naujų darbuotojų socializacijos procesui..	28
2. METODOLOGINĖ DALIS. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS TOBULINIMO POREIKIS. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ	36
3. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TOBULINIMO POREIKIO TYRIMO ANALIZĖ.....	45
3.1. Išankstinės socializacijos etapo analizė.....	45
3.2. Adaptacijos etapo analizė.....	47
3.3. Integracijos etapo ypatumų analizė	51
3.4. Darbuotojų ir darbovietės santykio analizė	56
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	71
LITERATŪRA	74
ANOTACIJA	79
ANOTATION	79
SANTRAUKA.....	80
SUMMARY.....	82
PRIEDAS	84

PRIEDAI

Priedas. ANKETA	89
------------------------------	-----------

LENTELĖS

1 lentelė. Orientavimo ir socializacijos palyginimas	15
2 lentelė. Elgsena personalo valdymo funkcijose, skirtinguose organizacijos egzistavimo etapuose ...	27
3 lentelė. Galimi kolektyvinio valdymo trūkumai	31
4 lentelė. Vadovavimo stilių palyginimas	34
5 lentelė. Anketos klausimų klasifikavimas	39
6 lentelė. Suteiktos informacijos apie atskirus dalykus įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	46
7 lentelė. Pagalbos rūšių įsitraukimo į naują darbo aplinką metu suteikimo įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	49
8 lentelė. Asmenys, suteikią informaciją pradėdant dirbti	50
9 lentelė. Asmenys, suteikią informaciją pradėdant dirbti, tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų	50
10 lentelė. Pagalbos, kuri buvo suteikta įsiliejimo į darbą metu, įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	52
11 lentelė. Informacijos apie atskirus veiksnius žinojimo įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	53
12 lentelė. Galimybės, suteikiamos organizacijoje	53
13 lentelė. Galimybės, suteikiamos organizacijoje, tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų	54
14 lentelė. Veiksmų, turėjusių įtakos įsiliejimui į darbo aplinką dabartiniame darbe, įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	55
15 lentelė. Sunkiausių veiksmų naujame darbe įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	57
16 lentelė. Atskirų veiksmų darbe įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų	59
17 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodytos savo darbo kolektyvo/bendradarbių savybės	60
18 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų bei vertybių sutapimo vertinimas....	61
19 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų bei vertybių sutapimo vertinimas tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų	61
20 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti jausmai, dėl kurių jie ketintų išeiti iš dabartinės darbovietės	64
21 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti veiksniai, kurie paskatintų pasilikti dabartinėje darbovietėje	65

22 lentelė. Veiksnių, su kuriais teko susidurti darbe, vertinimas.....	66
23 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų bei vertybių sutapimo vertinimas tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų.....	66
24 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti vadovo požiūrio į darbuotojus bruožai.....	68
25 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti siūlymai socializacijos procesui tobulinti.....	69

PAVEIKSLAI

1 pav. Naujo darbuotojo ir organizacijos sąveika	16
2 pav. Socializacijos procesas	17
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sektorių	41
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atskiruose sektoriuose	41
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atskiruose sektoriuose	42
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą atskiruose sektoriuose	42
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietės pirmumą	43
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsidarbinimo dabartinėje darbovietėje būdą atskiruose sektoriuose.....	43
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą dabartinėje darbovietėje atskiruose sektoriuose	44
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas atskiruose sektoriuose	44
11 pav. Suteiktos informacijos išankstinės socializacijos metu įverčiai	45
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programos sudarymo būdą	47
13 pav. Viešojo ir privataus sektorių respondentų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programos sudarymą	47
14 pav. Pagalbos rūšių įsitraukimo į naują darbo aplinką metu suteikimo įverčiai	48
15 pav. Pagalbos, kuri buvo suteikta įsiliejimo į darbą metu, įverčiai.....	51
16 pav. Informacijos apie atskirus veiksnius žinojimo įverčiai	52
17 pav. Veiksnių, turėjusių įtakos įsiliejimui į darbo aplinką dabartiniame darbe, įverčiai	55
18 pav. Sunkiausių veiksnių naujame darbe įverčiai	56
19 pav. Atskirų veiksnių darbe įverčiai.....	58
20 pav. Respondentų dažniausiai nurodytos savo darbo kolektyvo/bendradarbių savybės	60
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kiek laiko ketinama dirbti dabartinėje organizacijoje	62
22 pav. Viešojo ir privataus sektorių respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kiek laiko ketinama dirbti dabartinėje organizacijoje.....	63
23 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti jausmai, dėl kurių jie ketintų išeiti iš dabartinės darbovietės	64
24 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti veiksniai, kurie paskatintų pasilikti dabartinėje darbovietėje	65
25 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti vadovo požiūrio į darbuotojus bruožai.....	67
26 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti pasiūlymai, ką tobulinti dabartinėje darbovietėje, kad būtų pagerintas socializacijos procesas	68

IVADAS

Temos aktualumas. Socializacija organizacijoje yra nuolat vykstantis procesas, kurio metu visiems darbuotojams – tiek naujiems, tiek ir senbuviams – diegiami organizacijoje ir jos padaliniuose susiformavę tradiciniai požiūriai, kultūra, standartai, vertybės ir elgesio normos (Seiliūtė, 2009). Tai yra 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). Socializaciją organizacijoje galima įsivaizduoti kaip darbuotojo ir organizacijos tarpusavio sąveiką, kurios metu yra perimamos socialinės normos, kultūra, vertybės, taip pat tai yra darbuotojo tobulėjimas ir savęs realizavimas organizacijoje, kuriai jis priklauso. Daugelis personalo vadybos teoretikų akcentuoja, kad nesėkminga naujo darbuotojo socializacija dažniausiai pasireiškia jo išėjimu iš darbo (Žukauskaitė, 2009; Gražulis, 2011; Stoner, 1999; Ardts, 2002; Chao ir kiti, 1994; Furnham, 2005 ir dar daug kitų autorių¹). Organizacijai tai reiškia dideles išlaidas, prarastas investicijas, bet svarbiausia, kad tai turi daug įtakos likusių dirbti darbuotojų požiūriui ir įsitikinimams. Daugelis sėkmingų organizacijų stengiasi skirti daug energijos ir laiko naujų darbuotojų socializacijos tobulinimui bei mokymo programoms, kadangi kompetentingas darbuotojas yra svarbiausias įmonės išteklius.

Socializacijos sėkmingumas yra svarbus ne tik įmonei, bet ir pačiam darbuotojui, nes metodai, kuriais jis yra paruošiamas darbui, turi labai daug įtakos jo darbo kokybei, psichologiniam klimatui. Per socializaciją darbuotojas yra motyvuojamas darbui, bendradarbiavimui komandoje, pasitikėjimui savimi, streso mažinimui bei pasitenkinimui darbu. Jei žmogus sėkmingai prisitaiko prie naujo darbo bei komandos narių, darbuotojo psichika yra veikiama teigiamai, todėl auga jo darbo našumas.

Temos ištirtumas ir naujumas. Nors darbuotojų socializacija jau seniai domino užsienio šalių tyrėjus, daugiau dėmesio šiai personalo valdymo priemonei Lietuvos organizacijose pastebima tik pastarąjį dešimtmetį. Lietuvoje apie darbuotojų socializaciją ir adaptaciją daug kalbėjo I. Žukauskaitė. Ji nagrinėjo temas apie naujų darbuotojų kaitą, darbuotojų socializacijos įvertinimo problematiką, skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumus ir t. t. Taip pat I. Žukauskaitė atliko tyrimų socializacijos tema, pvz., koks yra mentoriaus vaidmuo naujo darbuotojo socializacijos procese, nuo ko priklauso darbuotojų socializacijos trukmė ir pan. V. Gražulis (2011) žurnalo HRME² straipsnyje nagrinėjo sėkmingos socializacijos įtaką darbuotojų lojalumui, pateikė siūlymus, kaip juos išsaugoti. Robert H. Woods gana plačiai kalba apie darbuotojų socializaciją savo

¹ Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo, 2009
Gražulis V. Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization, 2011
Ardts, J. C. A. All is well that's begins well. A study of organizational socialisation. Amsterdam, 2002
Chao, G. T. ir kt. Organizational socialization: its content and consequences. Journal of Applied Psychology, 79 (5), 1994
Furnham, A. The psychology of behaviour at work: the individual in the organization – 2nd ed. Psychology Press, 2004
Stoner J. A. F. ir kiti. Vadyba, 1999

² Human Resources Management & Ergonomics

knygoje „Orientation and Socialization“. Taip pat darbuotojų socializacijos proceso ypatumus aptarė E. Lawler knygoje „Creating an Effective Human Resources Organization“. G. Maier psichologijos žurnale *Journal of Applied Psychology* publikavo straipsnį,³ kuriame kalbėjo apie naujo darbuotojo socializacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Tačiau iki šiol maža literatūros, nagrinėjančios organizacijas bei jų darbuotojus, kur būtų atskleidžiama socializacijos įtaka darbuotojo lūkesčiams, santykiams su bendradarbiais, darbo našumui bei kaip greitai įsisavinama organizacinė kultūra ir taisyklės. Mokslininkai į socializaciją žvelgia iš organizacijos pusės, o šis darbas išskirtinis tuo, kad į socializacijos proceso tobulinimo poreikį gilinamasi iš darbuotojų pusės. Šiame magistriniame darbe atskleidžiami naujų darbuotojų požiūriai, pasitenkinimas darbu ir prisitaikymas prie naujos darbo aplinkos priklausomai nuo pirmųjų mėnesių naujame darbe.

Tyrimo objektas. Darbuotojų socializacijos procesas privačioje ir viešojoje organizacijose.

Problema. Napakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai dažnai lemia kūrybiškumo stoką, darbo našumo sumažėjimą, nepasitenkinimą darbu, nepritapimą prie kolektyvo, įtampą bei didelę darbuotojų kaitą.

Hipotezė. Naujų darbuotojų darbo našumas pasiekiamas greičiau, kai įmonės vadovai rūpinasi jų socializacija. Dėl netinkamos socializacijos kyla darbuotojų nepasitenkinimas, nepritapimas, organizacinės kultūros nepriėmimas, nesaugumo jausmas darbinėje aplinkoje.

Darbo tikslas. Išanalizuoti, ar organizacijose naujų darbuotojų socializacijos procesas yra veiksmingas ir kokios yra to proceso pasekmės.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socializacijos organizacijoje sampratą;
2. Ištirti socializacijos etapus;
3. Apibrėžti galimas socializacijos proceso tobulinimo taktikas;
4. Aptarti veiksnius, turinčius įtakos naujų darbuotojų socializacijos procesui;
5. Ištirti, kokią įtaką socializacijos procesas turi naujiems darbuotojams.

Tyrimo metodai:

1. Literatūros analizė;
2. Anketinė apklausa – naudojama atliekant kiekybinį tyrimą;
3. Statistinė duomenų analizė – naudojama susisteminant gautus respondentų duomenis

statistine programa SPSS 19.0.0. bei MS office Excel 2007.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas, anotacija bei santraukas (lietuvių bei anglų kalbomis) ir vienas priedas.

Viso darbo apimtis – 83 puslapiai.

³ „The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis“, 2001

1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS TEORINIU ASPEKTU

1.1. Socializacijos sampratos ir apibūdinimas

XX amžiaus pradžioje buvo pradėti nagrinėti visuomenėje vykstantys socialiniai procesai. Šiuo laikotarpiu visuomenė apibūdinama kaip socialinių individų, sąveikaujančių tarpusavyje, visuma. Socializacijos procesas pagrįstas visuomenės individų (narių), priklausančių tam tikroms socialinėms grupėms (Kraniauskienė, 2009, p. 25) veikla bei prisitaikymu prie nuolat vyraujančių normų, elgesio taisyklių (Leliūgienė, 2002, p. 284), sukurtu tam tikrame sociume, kuriam ši visuomenė priklauso.

Siekiant apibūdinti socializaciją, galima pateikti keletą skirtingų jos apibūdinimo variantų.

Tarptautinių žodžių žodyne (2002, p. 482) *socializacija* apibūdinama kaip „istoriškai nulemtas socialinės patirties perėmimas ir aktyvus atgaminimas individo veiklos ir bendravimo procese“.

Anot Kaminsko, Darulio, Žemaitaičio ir kt., *socializacija* – „individo tapsmas asmenybe. Socializacijos vyksmo metu žmonėms įdiegiami bendrai priimti idealai, vertybės, elgesio standartai ir pan. Tai padeda visuomenei išsaugoti savo tapatybę“.⁴

Socializacija – „tai visapusiškas ir nuoseklus individo įsitraukimas į objektyvų visuomenės pasaulį ar į kurią nors sritį“.⁵

Socializacija – „tai individo socialinės patirties perėmimas ir jos aktyvaus taikymo procesas“.⁶

Socializacija – „tai sudedamoji personalo adaptavimo dalis, kurios metu nauji darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio modelius“.⁷

A. Juodaitytės teigimu, „*socializacija* tampa individo sąveikos su socialinės aplinkos procesu, kurio metu pirmiausia yra realizuojamos žmoguje slypinčios prigimtinės galios. Antra, visuomenė kaip tam tikra žmonių bendrija, įjungia individą į joje egzistuojančias struktūras, tokiu būdu suformuodama jame reikšmingus socialinius asmenybės bruožus, tame pačiame procese aktyviai dalyvaujant ir pačiam individui.“⁸

G. Andrejevos teigimu, *socializacijos* terminas iš esmės gali būti suvokiamas ir yra galimas tik pačiam žmogui veikiant. Autorė apibrėžia *socializaciją* kaip „dvipusį procesą, kuris sujungia individo socialinės patirties perėmimą jam pačiam aktyviai dalyvaujant socialinėje aplinkoje kaip socialinių

⁴ Kaminskas, Darulis, Žemaitaitis ir kt., 2006, p. 29

⁵ Luobikienė, 2000, p. 180

⁶ Juodaitytė, 2003, p. 38–39, 44

⁷ Bakanauskas, Bakanauskienė, 2011, p. 360

⁸ Juodaitytė, 2003, p. 39

ryšių sistemoje ir socialinių ryšių sistemos atsigaminimą, kurį skatina individo įsijungimas į socialinę aplinką“.⁹

Daugelis Lietuvos bei užsienio autorių socializaciją įvardina kaip procesą:

„**Socializacija** yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas tampa artimas organizacijai arba darbo grupei, išmoksta jos (organizacijos) normas bei pradeda dalintis jos vertybėmis“.¹⁰

Socializacija – „tai procesas, kurio metu asmuo, perimdamas visuomenės vertybes, nuostatas, normas ir kitą socialinį patyrimą, tampa tos visuomenės nariu“.¹¹

Socializacija – „tai vertybių, normų, taisyklių, idealų įsisavinimo rezultate vykstantis asmenybės, elgesio formavimas. Šis procesas kaip indikatorius atskleidžia visuomenės, tautos socialinės organizacijos esmę, jos gyvybingumą ir kryptingumą“.¹²

Socializacija – „tai socialinės sąveikos procesas, kurio metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam dalyvavimui visuomenėje“.¹³

Socializacija vadinamas procesas, kai asmuo įsitraukia į tam tikrą visuomenę ar jos padalinius (tam tikras grupes, organizacijas ar bendrijas), kaip perimama tos visuomenės patirtis, vertybes ir normas, kurie formuoja tai visuomenei būdingus bruožus.

Socializacija – „tai procesas, kuriuo metu žmogus įsisavina vertybes, normas, elgesio vaidmenis ir modelius, būdingus tai visuomenei, kurioje jis gyvena. Tos vertybės, normos, elgesio vaidmenys ir modeliai tampa žmogaus elgesio ir veiklos motyvacijos pagrindu“.¹⁴

Taip pat **socializacija** laikoma procesu, kurio metu vyksta socialinių vaidmenų raida. „**Socializacija** – tai ne tik ilgalaikis, bet ir daugiakartinis, nuolat pasikartojantis, dinamiškas procesas. Ji padeda individui ne tik įsijungti į visuomenės gyvenimą, bet ir įgyti socialinį statusą, vaidmenis, o kartu socialiai keistis. Socializacijos pagrindu vyksta potencialių kiekvienos asmenybės galimybių ir gebėjimų realizacija“.¹⁵ **Socializacija** yra vienas svarbiausių normalaus visuomenės funkcionavimo, socialinės tvarkos palaikymo bei stabilizavimo veiksnių (Juodaitytė, 2003, p. 38–39, 44).

Nagrinėdami **socializacijos** sąvoką ir jos procesus, turime atsižvelgti ir į tai, kad žmogaus veikla daro didelę įtaką jo socialinei raidai, nes asmens aktyvumas yra kaip atspara nepageidaujamam aplinkos poveikiui. Todėl **socializaciją** galime įvardinti kaip procesą, kuris vyksta dėl žmogaus veiksmų ir turi savo tikslus. Tačiau socializacija nėra tik besiformuojančios asmenybės aktyvumas, bet ir socialinės aplinkos poveikis jai (Juodaitytė, 2003, p. 40).

⁹ Andrejeva, 1998, p. 271

¹⁰ Mitus, 2006, p. 12–20

¹¹ Leonavičius, 2003, p. 57

¹² Didžiulienė, 2004, p. 42

¹³ Pruskus, 2004, p. 61

¹⁴ Matulionis, 2002, p. 37

¹⁵ Juodaitytė, 2003, p. 38–39

Anot J. Černienės, „*socializacijos procesai* leidžia visuomenės nariams realizuoti savo poreikius, galimybes, gabumus, užmegzti santykius su kitais visuomenės nariais, socialinėmis grupėmis, organizacijomis.“¹⁶

V. Leonavičius *socializaciją* įvardija kaip „*žmonių sąveikos procesą, kuris ne tik leidžia išreikšti save. Kiekviena socialinė sąveika atlieka socializacijos funkciją, bet ne kiekviena vienodai svarbi. Asmuo išmoka elgtis pagal nusistovėjusias grupėje normas, perima įvairius reikalingus įgūdžius. Kiekvienam socializacijos etapui būdingas tam tikras išmokimas. Socializacijos metu asmuo taip pat suformuoja savo „aš“ vaizdą. Taigi socializacijos metu formuojasi asmenybė, turinti tipišką tai visuomenei nuostatų, poreikių, vertybių ir elgesio modelių rinkinius. Socializacija remiasi dviem pagrindais: įgimtu ir įgytu. Kiekvienas asmuo paveldi tam tikras biologines ir psichologines galias, kurios daro įtaką jo socialiniam išmokimui. Vis dėlto socializacijos pagrindas yra išmokstamas socialinis paveldas, priklausymas socialinėms grupėms.*“¹⁷

Taigi pateikus socializacijos bei jos procesų dedamąsias, galima daryti išvadas, kad *socializacija* gali būti nusakoma kaip žmogaus raidos procesas, susijęs su socialiniais vaidmenimis ir socialiniu statusu, kuris vyksta tam tikros socialinės struktūros visuomenėse. Socializacijos procese išryškėja žmogaus bruožai: individualūs psichologiniai ir socialiniai, būdingi tik jam, kaip žmonių visuomenės atstovui.

Socializacija gali būti apibūdinama ir kaip socialinis individo raidos procesas, kurio pagrindas yra vertybės, normos, nuostatos bei elgesys, būdingi tam tikrai socialinei grupei, šių savybių perėmimas. Atsižvelgdamas į tai, Giddens (2005, p. 648) išskiria du socializacijos procesus: *adaptaciją* ir socialinę *interiorizaciją*. Interiorizacija¹⁸ – tai žinių ir išorinių veiksmų (žodinių, daiktinių) perkėlimas į vidinius (atminties, mąstymo) veiksmus, jų įsisavinimas ir išmokimas.

Pirmąjį procesą nagrinėjame kaip individo adaptavimąsi prie grupės socialinių, kultūrinių veiksmių, o drauge ir vaidmenų, normų, organizacijų ar socialinių institutų.

Antrasis procesas, interiorizacija – „tai socialinių normų ir vertybių perėmimas ir jų perėjimas į vidinį žmogaus pasaulį. Išorinių komponentų perėjimas į vidinį nulemtas kiekvienos konkrečios asmenybės struktūros, kuri prieš tai suformuota socialinės-istorinės patirties“.¹⁹

Daugelis užsienio autorių, pvz., Robbins, Miller, Stoner²⁰, socializaciją skirsto į šiuos tris procesus:

¹⁶ Černienė, 2007, p. 41

¹⁷ Leonavičius, 2003, p. 57

¹⁸ Šį terminą įvedė L. Vygotskis ir Ž. Pjažė (L. Jovaiša. Pedagogikos terminai, 1993)

¹⁹ Juodaitytė, 2003, p. 41

²⁰ Stoner, J. A. F. ir kiti. Vadyba, 1999; Robbins, S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003; Miller, K. Organizational Communication: Approaches and Processes, 2003

- Išankstinė socializacija. Šis procesas prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją. Išankstinės socializacijos organizacijoje procesas prasideda organizuojant personalo poreikio planavimą ir baigiasi darbuotojų atranka bei įdarbinimu.

- Adaptacija arba susidūrimo etapas. Tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Adaptacijos proceso metu nauji darbuotojai susipažįsta su pareiginiiais reikalavimais ir esminiais organizacijos kultūros elementais (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 65–66).

- Integracija. Integracijos proceso metu kuriama naujų darbuotojų integracija į kolektyvą, kompetencijų ugdymas ir socializacijos strategijų formavimas, kuriami nauji personalo valdymo metodai.

Taigi šiame darbe vadovaujamasi apibrėžimu, kad socializacija organizacijoje – tai procesas, trunkantis nuo darbo pokalbio iki integracijos, kai naujas darbuotojas įgyja darbui reikalingus įgūdžius, supratimą apie organizaciją, jos kultūrą, įsitikinimus ir kitus bruožus, reikalingus efektyviam darbui. Taip pat manau, kad socializacija gali trukti visą darbo laiką, o ne kelis pirmuosius mėnesius, kadangi adaptuotis ar integruotis gali prireikti pasikeitus pareigoms ar gavus naują užduotį.

1.2. Socializacijos procesų organizacijoje vertinimas

Organizaciją galime įsivaizduoti kaip socialinę sistemą, kurioje nuo darbuotojų aktyvumo, darbo kokybės ir kitų veiksnių priklauso veiklos efektyvumas (Barnard, 1938, p. 3). Organizacijos nėra uždaros, izoliuotos sistemos, kurių funkcionavimo efektyvumas priklauso vien nuo jų vidinių galimybių panaudojimo. Šiandieninės organizacijų veiklos sąlygos pasižymi tam tikrais bruožais, lemiančiais personalo vaidmens reikšmingumo didėjimą (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 8). P. Zakarevičius teigia, kad „žmonių grupė organizacija tampa tik tuomet, kai jos narius vienija sąmoningi santykiai, derinantys jų pastangas siekiant bendrų tikslų“.²¹ Dauguma autorių organizaciją apibūdina kaip socialinę sistemą, kuri siekia įgyvendinti savo išsikeltus tikslus. Organizacijai būdingi procesai, kurių metu nauji arba seni darbuotojai iš organizacijos perima nusistovėjusias vertybes, normas ir nuostatas, taip pat perima žinias, būtinas norint dirbti efektyviai.

Personalo valdymas kaip specifinė valdymo rūšis egzistuoja tik socialinių organizacijų rėmuose. A. Sakalas ir V. Šilingienė išskyrė keletą bruožų, kurie, nepriklausomai nuo veiklos pobūdžio, vienija visas socialines organizacijas, tai: tikslas, personalas, personalo valdymas bei organizacinė kultūra

²¹ Zakarevičius 2003, p. 176

(Sakalas, Šilingienė, 2000, p. 9). Taigi galima teigti, kad personalo valdymas yra ypač svarbus organizacijos egzistavimui. Taip pat pastebima, kad organizacijoms stambėjant ir sudėtingėjant jų struktūrai, vis labiau reikia žmonių, kurie prisidėtų prie organizacijos tikslų (West, 2011, p. 14).

Organizacijų socializacijos procesai apima žmonių bendrijų kūrimąsi, funkcionavimą ir plėtojimąsi, toms bendrijoms kolektyviai įgyvendinant kokį nors tikslą bei veikiant remiantis tam tikromis procedūromis ir taisyklėmis (Guščinskienė, 2002, p. 8). Socializacijos procesų organizavimui didelę įtaką daro vidinė ir išorinė organizacijos aplinkos.

Anot S. P. Robbins (2007, p. 35), *socializacija organizacijoje* gali būti apibūdinama kaip procesas, kurio metu organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, pasirengti kilti karjeros laiptais ir pan.

Socializacijos laikotarpiu naujas darbuotojas įgyja suvokimą apie organizacinę kultūrą, įgauna naujų darbui reikalingų gebėjimų, taip pat perima organizacijos vertybes bei normas. Darbuotojų socializacija glaudžiai susijusi ir su motyvacijos procesu, bendradarbiavimu, pasitenkinimu darbu ir pan. (Arđts ir kt., 2002, p. 15). Svarbu suprasti, kas kiekvienoje organizacijoje gali pagreitinti ar sutrukdyti sėkmingą socializaciją.

I. Žukauskaitė teigia, kad „tinkama socializacija organizacijoje gali padėti atsirasti tokiems darbuotojams, kurie ne tik supranta, bet ir priima organizacijos vertybes ir normas, o tai ir sudaro organizacijos šerdį. Paklusimas organizacijai leidžia pačiai organizacijai išlikti. Socializacijos proceso sėkmė yra svarbi ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už organizacijos ribų“.²²

„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“.²³ Socializacija gali būti vertinama kaip „procesas, kurio metu asmuo perima nuostatas, elgesį ir žinias, reikalingas tapti organizacijos nariu“²⁴. „Socializacija prašalaičius padaro saviškiais ir sustyguoja darbuotojų elgesį, kad jie atitiktų vadovybės pageidavimus“²⁵, pažymi S. P. Robbins. Kai kurie mokslininkai socializaciją organizacijoje apibrėžia kaip mokymosi naujame darbe turinį ir procesą, kurio dėka asmuo prisitaiko prie tam tikro vaidmens organizacijoje (Chao, O’Leary-Kelly, Wolf, ir kt., 1994, p. 730–743). „**Socializacija organizacijoje** yra procesas, kuriuo asmuo

²² Žukauskaitė, 2010, p. 134

²³ Žukauskaitė, 2005, p. 60–64

²⁴ Van Maanen, Schein, 1979, p. 224

²⁵ Robbins, 2007, p. 35

sustiprina reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą“.²⁶

A. Sakalas teigia, kad „socializacija organizacijoje – procesas, per kurį organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis joje.“²⁷ Tačiau pastaruoju metu yra susidaręs kitoks požiūris į socializaciją – sisteminis – socializaciją daugelis autorių skirsto į etapus: išankstinę socializaciją, adaptaciją bei integraciją. Tuo noriu pabrėžti, kad ne tik adaptacija (prisitaikymas prie naujos darbo aplinkos), bet ir darbo atrankos pakalbis ir tolimesnė darbuotojo integracija organizacijoje yra labai svarbūs socializacijos etapai.

Kai kurie autoriai socializaciją tapatina su orientavimu (Stoner ir kiti, 1999, p. 382–383), tačiau šios sąvokos turi keletą esminių skirtumų, kurie yra pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Orientavimo ir socializacijos palyginimas

Orientavimas	Socializacija
Susidoroti su stresu naujoje darbo vietoje, lanksčiai reaguoti į pokyčius.	Padėti naujokams perimti svarbiausias organizacijos normas ir vertybes.
Orientavimas apibrėžiamas kaip prisiderinimas pirmą dieną ar savaitę darbe.	Socializacija trunka daug ilgiau po asmens įsidarbinimo organizacijoje.
Už naujoko orientavimą atsakingų asmenų būna nedaug.	Naujoko socializacijai įtakos turi gerokai daugiau asmenų nei orientavimui.

Šaltinis: Sudaryta remiantis Garavan, Morley, 1997, p. 118–137

Remdamiesi lentele galime teigti, kad orientavimas yra socializacijos sudėtinė dalis.

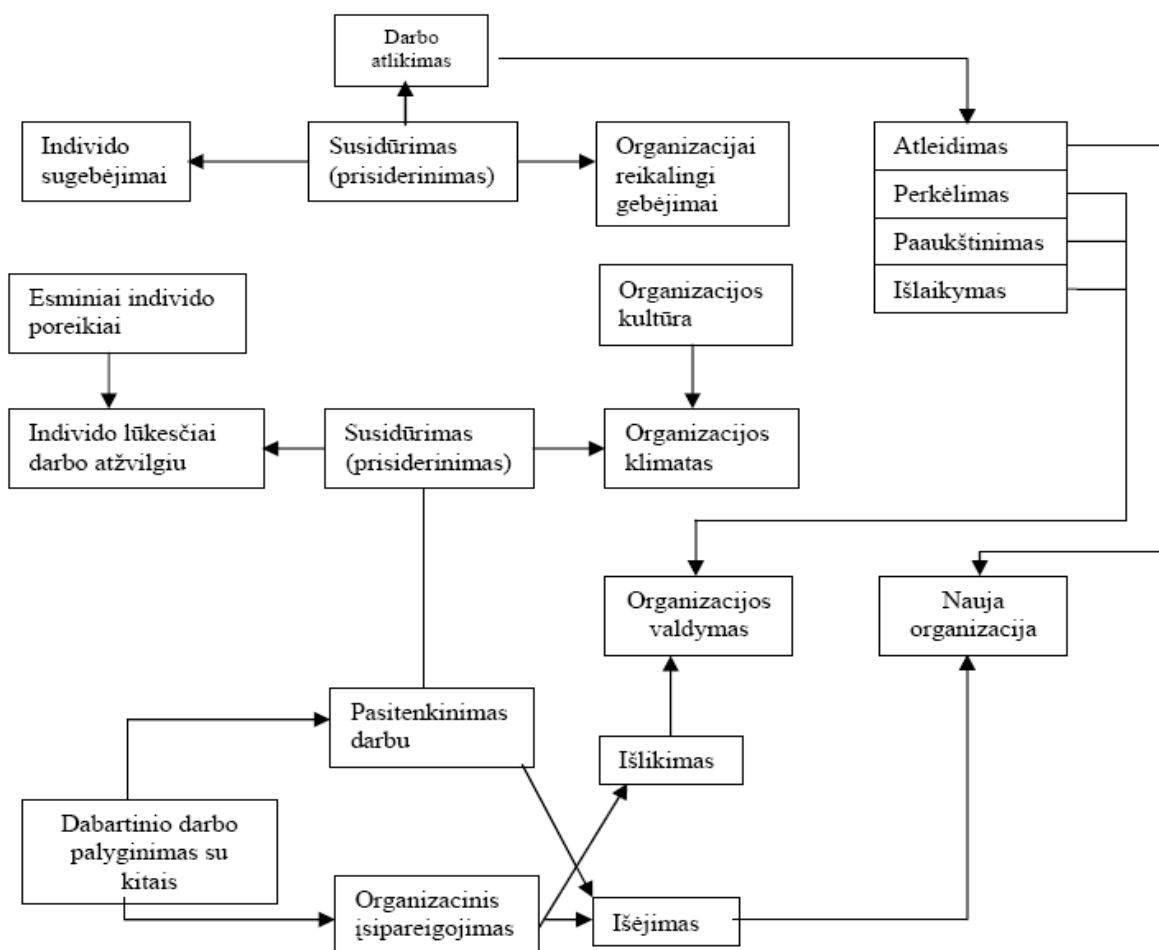
P. Jucevičienė (1996) teigia, kad socializacija vyksta hierarchiniu, funkcinu bei priklausomumo aspektais (Jucevičienė, 1996, p. 33).

- Hierarchinis aspektas susijęs su įgaliojimų paskirstymu organizacijoje.
- Funkcinis aspektas nurodo skirtumus tarp įvairių pareigybių, kurias atlieka darbuotojai.
- Priklausomumo aspektas parodo, ar naujasis darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi.

J. P. Wanous (1978) sukurtas modelis parodo kelią, kaip sąveikauja naujas darbuotojas ir organizacija.

²⁶ Taormina, 1997, p. 30

²⁷ Sakalas, 1996, p. 170



1 pav. Naujo darbuotojo ir organizacijos sąveika

Viena šio modelio pusė parodo, kad naujo darbuotojo individualios savybės yra svarbios derinantys prie organizacijos. Kita pusė parodo prisiderinimą prie naujo darbuotojo lūkesčių apie naują darbą ir jo rezultatus bei tos organizacijos gebėjimą sustiprinti šiuos lūkesčius ir norus. Tam tikri naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai nesutampa, dėl to susidaro situacija, kuri apsunkina darbuotojų socializaciją, kenkia darbo produktyvumui ir pan. (Furnham, 2005, p. 144).

Jeigu ši sąveika tarp organizacijos ir naujo darbuotojo yra sėkminga, tai lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą, tinkamą organizacijos klimatą bei didesnes galimybes siekti karjeros įmonės viduje.

Socializacijos procesas turi savo tikslus:

- padeda naujam darbuotojui greičiau integruotis į kolektyvą bei mažina darbe patiriamą stresą;
- padeda kuo greičiau prisitaikyti prie organizacinės kultūros, pažinti ir perimti jos vertybes, tinkamai suvokti organizacijos misiją, viziją ir darbo principus.

- padeda kuo greičiau suvokti pačią organizacijos veiklą, vykstančius procesus, darbo tikslus bei atsakomybę.

Sėkminga socializacija atneša tokią naudą:

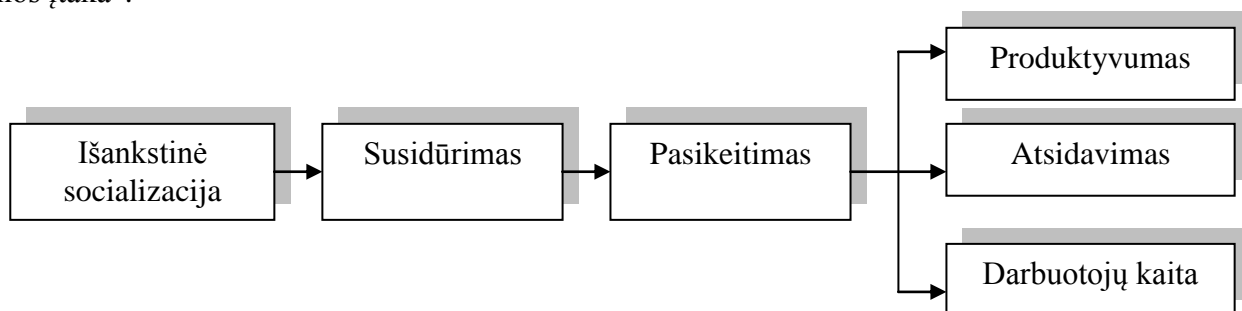
- sumažina naujų darbuotojų nerimą;
- lengviau ir greičiau suprantama darbo aplinka;
- skatina bendravimą su kolegomis;
- mažina darbuotojų kaitą;
- didina pasitenkinimą darbu;
- didina darbo našumą.

Taigi sėkminga organizacijos socializacija daugeliu aspektų yra svarbi naujiems darbuotojams, kurie tikisi, kad jų lūkesčiai atėjus į naują darbovietę pasiteisins, kad jie greitai pritaps ir bus patenkinti atliekamu darbu.

1.3. Socializacijos organizacijoje etapai, jų svarba

„Socializacija yra aktyvaus prisitaikymo prie organizacijos socialinės aplinkos procesas, individo, socialinės grupės ir socialinės aplinkos bendravimo būdas, individų ir socialinės aplinkos santykių harmonizacijos rezultatas“.²⁸

Visuose organizacijos veiklos procesuose dalyvauja personalas, naudodamas objektus ir darbo priemones, numatydamas tikslus bei organizuodamas racionalią jų įgyvendinimo sistemą. „Personalą sudaro skirtingų asmeninių siekių, orientacijos, motyvacijos, pasirengimo lygio individai, todėl labai svarbu asmeniniai aspektai: didelė personalo kvalifikacijos, kultūros materialinio lygio, vertybių sistemos įtaka“.²⁹



Šaltinis: S. P. Robbins. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, p. 291

2 pav. Socializacijos procesas

²⁸ Leliūgienė, 2002, p. 231

²⁹ Sakalas, 2003, p. 7

Kaip jau minėjau ankstesniame skyriuje, šiame darbe laikomasi nuostatos, kad socializacija yra sudėtinis procesas ir yra skirstomas į išankstinės socializacijos, adaptacijos (susidūrimo) ir integracijos etapus.

Pirmajame etape darbuotojas, prieš ateidamas į organizaciją, susidaro tam tikrą išankstinę nuomonę apie ją.

Antrajame etape naujasis darbuotojas gali susidurti su išankstinės nuomonės ir realybės nesutapimu. Šiame etape asmuo pamato, kokia organizacija yra iš tiesų.

Trečiajame etape naujasis darbuotojas integruojasi – prisiderina prie organizacinės kultūros, vertybių, darbo aplinkos ir sėkmingai atlieka savo naują vaidmenį.

Šie trys etapai turi didelę įtaką naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijai bei sprendimui likti ar nelikti šioje organizacijoje (Robbins, 2003, p. 290).

Išankstinės socializacijos etapas

Išankstinės socializacijos procesas prasideda, kai darbuotojas dar nėra atėjęs į organizaciją, todėl jis atvyksta su savo asmeninėmis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais. Darbuotojas turi susikūręs savo vertybes, nuostatas ir tam tikrus lūkesčius, susijusius su būsimu darbu ir organizacija. Išankstinė socializacija organizacijoje tampa daugiau nei pasirengimas konkrečiam darbui. Daugumoje organizacijų *socializacija* tampa darbuotojų atrankos į organizaciją procesu (Robbins, 2003, p. 291).

„*Darbuotojų atranka* – reikšminga žmogiškųjų išteklių sisteminio valdymo dalis. Atrankos klausimų natūraliai kyla ne tik kuriant strateginius organizacijos planus, projektuojant darbus, orientuojantis į ateitį, bet ir valdant kitus procesus – rengiant darbuotojų ugdymo programas, atliekant vertinimo procedūras ir kt.“³⁰ Todėl darbuotojų atranka tampa organizacijų ateities užtikrinimo garantu. „Darbuotojų atranka pradedama nuo darbuotojų skaičiaus planavimo, reikalingų darbuotojų skaičiaus nustatymo, naujų darbuotojų atrankos. Darbuotojų atranka pasižymi formalios informacijos, faktų gavimu apie būsimus kandidatus į numatytą darbo vietą“.³¹

Organizacijos vadovybė, ruošdamasi pokalbiui su atrinktais kandidatais, kreipia dėmesį į pokalbio efektyvumui būtinus elementus:

- *Dokumentai ir pokalbio planas;*
- *Tinkama pokalbiui aplinka;*
- *Pokalbio pradžia;*
- *Pokalbio vedėjų (apklausėjų) pasiruošimas;*

³⁰ Jančiauskas, 2009, p. 24; Koncevičiūtė, 2006, p. 91

³¹ Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 56; Everard, Morris, 1997, p. 86

➤ *Informacijos fiksavimas* (pokalbio metu gaunama informacija turi būti fiksuojama labai atidžiai, kadangi pagal ją galima analizuoti, ar kandidatas atitinka organizacijos reikalavimus);

➤ *Pokalbio užbaigimas.*

(Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 56–62).

Atrankos procesas naudojamas supažindinti būsimus darbuotojus su organizacija apskritai bei pasirinkti, kad tarp kandidatų atsirastų tinkamų žmonių, kurie prisitaps organizacijoje. Naujas darbuotojas atrankos proceso metu turi parodyti gebėjimą įsijungti į organizaciją. Todėl darbuotojo atrankos sėkmė labai priklauso nuo to, ar norintis į organizaciją įsiliesti narys nuspėjo organizacijos vadovų, vykdančių atranką, lūkesčius ir troškimus (Robbins, 2003, p. 291).

Atrankos pokalbio metu darbuotojas turėtų pateikti informaciją apie darbo organizavimo tvarką, atlyginimą, organizacinę kultūrą, elgesio normas, karjeros galimybes, vadovavimo stilių, kaip kontroliuojamas ir vertinamas darbas, kokios yra darbo ir poilsio sąlygos. Taip pat atranką vykdančiam darbuotojui turėtų atkreipti dėmesį į kandidato asmenines vertybes, tikslus, lūkesčius apie darbą, įvertinti, ar kandidato asmeninės savybės tinka esamai organizacinei kultūrai.

Apibendrinant galima teigti, kad išankstinis socializacijos organizacijoje procesas prasideda organizuojant personalo poreikio planavimą ir baigiasi darbuotojų atranka bei įdarbinimu. Įsijungimo į organizaciją procesas prasideda *susidūrimo* etape. Naujas darbuotojas susiduria su savo nuostatų ir organizacijos nuostatų dilema. Jeigu naujojo darbuotojo lūkesčiai atitinka esamą situaciją jam naujoje organizacijoje, susidūrimo arba adaptacijos etapo metu jam turėtų sektis labai gerai. Kai darbuotojo lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės, jis privalo socializuotis, atsikratyti ankstesnių požiūrių ir pakeisti juos naujais, kurie yra pageidautini organizacijai. Blogiausiu atveju naujas organizacijos darbuotojas gali visiškai nusivilti naująja realybe ir palikti organizaciją.

Adaptacijos arba susidūrimo etapo esmė

Kiekvienam žmogui tenka ne kartą įsiliesti į naują organizaciją. Šis procesas visada būna susijęs su tam tikromis problemomis, kadangi būti organizacijos nariu ir įsiliesti į ją yra du iš esmės skirtingi dalykai. Naujokui atėjus į organizaciją, jam tenka prisitaikyti prie naujos organizacinės aplinkos.

Įsidarbindamas organizacijoje, individas turi atitinkamų tikslų, prioritetų. Todėl žmonės kelia organizacijai tam tikrų reikalavimų dėl darbo sąlygų, atlyginimo, karjeros ir t. t. Organizacijos, norėdamos įdarbinti atitinkamą žmogų, turi tai įvertinti, t. y. derintis prie jų (Šalčius, Šarkūnaitė, 2011, p. 114).

Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja formalios ir neformalios elgsenos normos, siekiama organizacijos tikslų, keliami įvairūs reikalavimai darbuotojams, suformuluojamos atitinkamos

vertybės. Todėl individas, patekęs į organizacijos aplinką, turi atitinkamai elgtis, t. y. kreguoti savo elgseną, prisitaikyti (adaptuotis) (Vahinskij, Naumov, 2006, p. 489).

Adaptacija – tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personalo tarnyba. Prisitaikyti prie kolektyvo darbuotojui gali padėti jam skirtas mentorius (globėjas) ir kolektyvo nariai. Adaptacijos proceso metu nauji darbuotojai susipažįsta su pareiginiiais reikalavimais ir esminiais organizacijos kultūros elementais (pagrindinėmis elgsenos organizacijoje normomis ir taisyklėmis, padedančiomis bendradarbiauti su kitais kolektyvo nariais, atsižvelgiant į bendrus tikslus ir interesus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 65–66).

A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) išskiria tokius **svarbiausius adaptacijos proceso tikslus**:

- Adaptacijos proceso metu nurodoma, kada ir kaip turi būti atliktos užduotys;
- Adaptacijos proceso metu kontroliuojama, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų;
- Adaptacijos proceso metu sudaromos galimybės pašalinti nukrypimus nuo terminų bei reikalavimų;
- Adaptacijos proceso metu padedama naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo.

Pažymėtina, kad kiekvienas iš išvardintų tikslų sudaro tam tikrą struktūrą, kurios organizacijos privalo laikytis, siekdamas padėti naujam darbuotojui kuo greičiau ir efektyviau socializuotis naujoje aplinkoje.

Pagal šiuos išvardintus tikslus išskiriamos dvi adaptacijos rūšys:

- *Profesinė adaptacija*, kai padedama prisitaikyti prie naujo profesinio vaidmens.
- *Socialinė adaptacija*, kai padedama darbuotojams prisitaikyti prie kolektyvo (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 66).

Stankevičienė ir Lobanova (2006) išskiria keturis adaptacijos etapus:

1 etapas. Darbo pradžia. Čia svarbu, ar darbuotojas turi profesinius įgūdžius, žinias ir patirtį; tinkamus tam darbui, ar darbuotojas yra motyvuotas dirbti, kokia darbuotojo pozicija organizacijos atžvilgiu, kaip jis sugeba suderinti savo ir organizacijos lūkečius bei vertybes.

2 etapas. Profesinio vaidmens paaiškėjimas. Šiame etape svarbu, ar naujas darbuotojas tiksliai supranta, ko iš jo tikimasi ir, koks yra jo profesinis vaidmuo. Darbuotojas mokosi dirbti naujame kolektyve.

3 etapas. Profesinis ir psichologinis suderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo. Šiame etape svarbu, ar darbuotojas gali tobulinti savo profesinę kvalifikaciją, jeigu ji neatitinka organizacijos

reikalavimų; ar darbdavys ir darbuotojas aptaria abipusius lūkesčius bei įsipareigojimus: ar sudaromas ir palaikomas psichologinis kontraktas; ar darbuotojas ir darbdavys vykdo priimtus įsipareigojimus vienas kito atžvilgiu.

4 etapas. Įsipareigojimas organizacijai. Šiame etape svarbu, ar sėkminga adaptacija lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimo jausmą organizacijai. (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 66–67).

Ketvirtasis adaptacijos etapas turėtų būti priskiriamas integracijai, kadangi įsipareigojimas organizacijai atsiranda kiek vėliau. Stankevičienė ir Lobanova taip pat socializacijos neskirsto į tris etapus (išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija), kurie nagrinėjami darbe, o visą socializacijos procesą įvardina kaip adaptaciją.

R. Adomonienė ir kiti išskiria tris adaptacijos etapus:

1. Susipažinimo etapas. Šio etapo metu darbuotojas būna supažindinamas su darbo pobūdžiu bei kitomis sąlygomis.

2. Įvertinimo etapas. Susipažinimo etapo patyrimų įvertinimas, ar jaučiamas pasitenkinimas darbu, darbo sąlygomis bei kolektyvu.

3. Suderinamumo etapas. Šiame etape darbuotojas sąmoningai suvokia, jog jis pritampa prie kolektyvo, elgesio normų bei vertybių. Šio etapo rodikliai yra tokie patys kaip ir įvertinimo etape (Adomonienė ir kiti, 2002).

Adaptacijos procesui būdingas individualumo aspektas. Toje pačioje aplinkoje žmonių elgsena yra skirtinga, jie gali pasirinkti atitinkamą elgesio formą. Konkrečią individo elgseną lemia jo požiūris į organizacijoje nustatytas elgesio normas ir suformuluotas vertybes. Elgsenos normų individas gali laikytis arba jų nepripažinti. Organizacijos vertybėms darbuotojas gali pritarti arba nepritarti. Atsižvelgus į adaptacijos procesą ir šiuos žmogaus elgsenos komponentus, galima išskirti **keturis darbuotojų elgsenos tipus:**

➤ **Visiškas prisitaikymas.** Tokia elgsena būdinga naujiems darbuotojams, kurie laikosi visų nustatytų organizacijoje elgsenos normų ir pritaria visoms suformuotoms vertybėms. Tokių individo darbo veiklos rezultatai priklauso nuo jų asmeninių galimybių ir gebėjimų, jie tampa lojaliais organizacijos nariais. Organizacijose įprastai tokia elgsena būdinga didesnei daliai darbuotojų, į tokią elgseną turi būti nukreipta adaptacijos programa.

➤ **Adaptivus individualizmas.** Kai kurie nauji darbuotojai pritaria pagrindinėms organizacijos vertybėms, o nustatytos elgsenos normos jiems būna nepriimtinos. Tokių individų elgsena gali sukelti sunkumų bendraujant su kolegomis ir vadovais, dažnai tokiems darbuotojams būdingas originalumas. Praktikoje organizacijos, įvertindamos tokių darbuotojų būtinybę, toleruoja jų originalią elgseną ir taip padeda jiems adaptuotis. Paprastai tokių darbuotojų veikla būna naudinga.

➤ **Visiškas neigimas.** Kartais naujai priimtas darbuotojas nepritaria vertybėms ir nepaiso nustatytų elgsenos normų. Dažniausiai tai lemia nepasiteisinę pernelyg dideli lūkesčiai ir pretenzijos dėl naujos darbo vietos. Šiuo atveju individo adaptacija negalima. Šiek tiek padirbėjęs toks darbuotojas palieka organizaciją padaręs žalą darbdaviui. Atranka ir priėmimas į darbą yra ilgas brangus procesas, o nesėkminga adaptacija gali būti nuostolinga.

➤ **Maskuotė.** Naujo darbuotojo elgsena atitinka nustatytas normas ir reikalavimus, tačiau organizacijos vertybių jie nenori suvokti ir priimti. Tokie individai priskiriami rizikos grupei, jie nejaučia įsipareigojimo organizacijai, todėl gali būti priversti ją palikti (Šalčius, Šarkiūnaitė, 2011. p. 114–115).

F. Vahinskij ir A. I. Naumov (2006, p. 489) taip pat nurodo keletą galimų naujo darbuotojo elgsenos tipų, kurių privalo siekti organizacijos kaip adaptacijos proceso dalyvis:

- Sudominti darbuotoją darbine veikla organizacijoje;
- Senas darbuotojo elgsenos normas pakeisti naujomis.

Organizuojant naujo darbuotojo organizacijoje adaptacijos procesus svarbu išskirti adaptacijos privalumus.

E. V. Maslov (2000, p. 309) pateikia aktyvios adaptacijos privalumus, kurie gali pasireikšti ne tik personalo kaitos, bet ir kitais aspektais:

- Naujai priimti darbuotojai greičiau pradeda efektyviai dirbti. Sėkmingos adaptacijos metu individo darbo našumas palaipsniui didėja, tik visai prisitaikęs prie naujos aplinkos, žmogus pradeda dirbti jam įprastu darbo našumu.
- Susiformuoja santykiai su tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais, atitinkantys organizacinę kultūrą.
- Išvengiama klaidų dėl reikiamos informacijos trūkumo.
- Sėkmingai adaptuojantis, atsiranda pasitenkinimas darbo veikla, didėja darbuotojo motyvacija.
- Mažina naujai priimto darbuotojo nerimą, netikrumą, susirūpinimą dėl priimamų sprendimų.

Išvardinti aktyvios adaptacijos privalumai akivaizdžiai parodo jos pagrįstumą personalo valdymo požiūriu. Adaptacija yra tęstinis personalo valdymo procesas, kuri atsiranda individui įsidarbinus ir tęsiasi iki integracijos etapo.

Adaptacijos sėkmė priklauso nuo bendrų individo ir organizacijos pastangų. Įsidarbinant individui, jis ir organizacija susiduria su tam tikra netikrumo situacija. Todėl nauji darbuotojai jaučia nerimą, abejones, atsiranda nepasitikėjimas savimi, jiems kyla daug įvairių klausimų. Organizacijai taip pat kyla pakankamai daug dvejonų dėl naujo darbuotojo. Priimamų į organizaciją darbuotojų

nerimą galima sumažinti ir net panaikinti tik panaudojus veiksmingą adaptacijos programą ir įgyvendinus jos proceso etapus (Šalčius, Šarkūnaitė, 2011, p. 114).

Naujam darbuotojui įsitraukti į organizaciją labai svarbu atlikti šiuos veiksmus: paruošti naujokui darbo vietą, supažindinti su darbo vieta bei patalpų išdėstymu, aprūpinti darbo priemonėmis, raktais, leidimais ir pan.; pristatyti naują darbuotoją skyriui ar darbo grupei, paskirti mentorių, kuris padėtų spręsti iškilusius neaiškumus; suteikti reikalingą informaciją apie organizaciją (tai galima padaryti pokalbio metu arba darbuotojui įteikiant atmintinę ir pateikiant tokius duomenis: organizacijos struktūrą su visais vardais ir pavardėmis; telefonų bei pagrindinių žmonių sąrašą; informaciją apie organizacijos vykdomą politiką (pagrindiniai organizacijos tikslai, strategija, pagrindiniai klientai, politika personalo atžvilgiu ir pan.); informaciją apie organizacijos tradicijas bei pageidaujama personalo elgesį; kontrolės ir atsiskaitymo formas; įrangos gavimo taisyklės ir kt.) (Sakalas, 2003, p. 147).

Būtų gerai, jei vadovas paruoštą programą, pagal kurią naujasis darbuotojas lengviau prisitaikytų. Vadovas darbuotojui turėtų papasakoti apie darbo aplinką, darbo tikslus ir uždavinius, darbo funkcijas. Turi būti papasakota apie kitus darbuotojus, ryšius su jais, darbo grafiką, taip pat, kaip bus įvertinamas darbas, į ką naujasis darbuotojas galėtų kreiptis iškilus klausimams, kokie yra apribojimai, taisyklės bei kokios yra karjeros galimybės ir sąlygos.

Naujojo darbuotojo darbo patyrimas labai retai kada sutampa su patyrimu, kuris būdingas naujojoje darbo vietoje. Organizacijoje darbuotojas privalo būti supažindintas su naujomis darbo metodikomis. *Organizacijoje taikomos 4 darbuotojų adaptacijos metodikos (pakopos):*

- *I pakopa.* Išsiaiškinama, ko naujasis darbuotojas gali nesugebėti atlikti savarankiškai, paskiriama, kas jam padės, sudaromas mokymo planas.
- *II pakopa.* Darbuotojas mokomas, kaip atlikti darbą.
- *III pakopa.* Sudaromos galimybės šį darbą pakartoti, suteikiant pagalbą, tokiu būdu išsiaiškinant sudėtingesnius momentus.
- *IV pakopa.* Naujasis darbuotojas treniuojasi, kol darbas atliekamas automatiškai, be klaidų. (Sakalas, 2003, p. 147–148).

Mentoriaus įtaka naujo darbuotojo socializacijos procesui.

„Organizacijos kontekste mentorystė – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir/ar asmeninio tobulėjimo“.³²

³² Lankau, Scandura, 2002, p. 780

Mentorius padeda ugdyti naujo darbuotojo asmenines galimybes ir talentą, panaudojant juos darbe. Mentorius užduotis – pagelbėti naujam darbuotojui sėkmingai atlikti jam paskirtas užduotis. Naujas darbuotojas iš mentoriaus gali tikėtis naudingų patarimų, pagalbos analizuojant atlikto darbo trūkumus ir privalumus. Mentorius yra sektinas pavyzdys, jis siūlo idėjas ir dalinasi informacija, padeda ieškoti galimų sprendimų. Mentorystė organizacijoje sumažina darbuotojų kaitą. Mentorai padeda darbuotojams įsilieti į organizaciją, taip stiprindami įsipareigojimo jausmą. Taip pat mentorai apmoko ir ugdo naujus darbuotojus, padeda siekti karjeros. Kadangi mentorai yra lyderiai – suteikia galimybę naujam darbuotojui mokytis iš jo lyderio savybių.

Mentoriaus profesinė kompetencija, taip pat naujo darbuotojo supanašėjimas su mentoriumi spartina tapimą tikru organizacijos nariu. Kuo daugiau mentorius padeda naujam darbuotojui įsitraukti į organizaciją, tuo stipresnis ketinimas pasilikti dirbti toje įmonėje. Mentorystė ugdo ne tik naują darbuotoją, bet ir patį mentorių. Mentorystė gali daryti labai didelę įtaką visų organizacijos darbuotojų tobulėjimui, darbo našumui. Taip pat mentorius gali paskatinti inovacijas organizacijoje, kadangi labiau patyrę ir kompetentesni darbuotojai perduoda savo turimas žinias, informaciją, patirtį bei suvokimą naujiems, neptyrusiems darbuotojams. Mentorai turi suteikti galimybę naujam darbuotojui priimti sprendimus pačiam, padėti atrasti sritis, kuriose jam reikia tobulėti, padėti tai įgyvendinti, ugdyti talentus bei lyderio savybes. Tokiu būdu naujiems darbuotojams padedama ugdyti reikiamas kompetencijas, taip pat skatinamas nestereotipinis mąstymas bei kūrybiškumas.

Mentoriaus tikslais gali būti šios užduotys: pagalba naujam darbuotojui susipažinti su darbo komanda bei pačia organizacija; pagalba mokantis bei tobulėjant; pagalba vystant savo potencialą siekti karjeros; žinių bei informacijos perteikimas; pagalba perprasti organizacinę kultūrą bei normas ir t. t.

Paprastai mentorai gali atlikti dvi funkcijas: karjeros ir psichologinę. Iš karjeros pusės mentorius gali pagelbėti ugdant profesines kompetencijas bei profesinio vaidmens sėkmingumą, o iš psichologinės pusės mentorius gali pagelbėti situacijose, susijusiose su organizacine kultūra, kolektyvu, darbo pasitenkinimu ir pan. Mentorai turi duoti naudingų patarimų, padrašinti bei būti sektinu pavyzdžiu.

Personalo valdymui yra svarbūs adaptacijos aspektai – kaip tiksliai atliekamos darbo funkcijos, kaip kokybiškai yra atliekamas darbas, atlikto darbo kiekis, kaip paisoma darbo atlikimo terminų, kokią įspūdį naujasis darbuotojas sudaro kolektyvui, ar sugebama įsilieti į kolektyvą, susidomėjimas darbu, noras kelti kvalifikaciją bei organizacijos kultūros paisymas. Jei visi šie aspektai tenkina tiek darbuotoją, tiek darbdavį, vadinasi, adaptacija yra sėkminga.

Integracijos etapas

Atėjęs į naują organizaciją, darbuotojas turi ir nori kuo greičiau apsibrasti, visapusiškai pritaipyti naujoje organizacijoje, todėl jam privalo būti sudarytos atitinkamos integracijos sąlygos (Leonienė, 2001, p. 77). Integracijos organizacijoje procesas vykdomas tada, kai nauji organizacijos nariai patogiai jaučiasi naujoje darbo vietoje (Robbins, 2003, p. 29–292).

Darbo aplinka gali patenkinti darbuotojų poreikius arba ne. Tais atvejais, kai darbuotojų poreikiai patenkinami, darbo aplinka laikoma pozityvia, o ne negatyvia. Organizacijos vadovybė tiesiogiai atsakinga už pozityvios darbo aplinkos organizacijoje formavimą (Baršauskienė, Almonaitienė ir kt., 2010, p. 21).

Integracija – tai gebėjimas integruotis į vieną visumą, vientisą sistemą, siekti bendrų organizacijos tikslų ir našaus darbo (Martinkus, Stoškus, Beržinskienė, 2010, p. 245; Ginevičius, Sūdžius, 2008, p. 269). Integracijos proceso metu kuriama naujų darbuotojų integracija į kolektyvą, kompetencijų ugdymas ir socializacijos strategijos formavimas, kuriami nauji personalo valdymo metodai.

Pagrindinis integracijos uždavinys yra darbuotojų įgūdžių tobulinimas, atsakomybės didinimas, karjeros planavimas bei palankios darbo atmosferos sukūrimas. Jei darbuotojas teisingai integruojamas, tai išsprendžia daug problemų, su kuriomis susiduriama darbo pradžioje. Tuo pačiu naujo darbuotojo integracija gali paskatinti senus darbuotojus plėtoti kūrybinį potencialą, kas stiprina organizaciją. Kadangi svarbiausias asmenybės poreikis yra būti grupės nariu, kartais atsitinka taip, kad asmuo ryžtasi dirbti nepatinkantį darbą vien dėl to, kad galėtų bendrauti su kolektyvu, turėti kontaktą, kad būtų malonioje socialinėje aplinkoje.

Į naują darbą ateinantis darbuotojas paprastai yra pozityvus ir atsidavęs, todėl jam reikia ypatingo dėmesio, kad nesulauktų priešiško, reikia apmokymų, informacijos ir dėmesio. Naują darbuotoją reikia laikyti komandos dalimi, nes išsigandęs ir nemotyvuotas darbuotojas gali greitai apsispręsti palikti šią darbovietę.

Šioje prisitaikymo stadijoje turi būti tęsiama ir adaptacija, tada naujasis darbuotojas visiškai integruojasi į organizaciją. Tai gali būti pavadinta kaip abipusis priėmimas – organizacija priima naują darbuotoją, o darbuotojas organizaciją. Sėkmingos integracijos metu darbuotojas turi jausti įsipareigojimą organizacijai, sutikti su organizacijos vertybėmis bei darbo, elgesio normomis.

Integracija buvo sėkminga, jei naujasis darbuotojas perėmė savo darbo komandos ir organizacijos normas, jei pasitiki savo kolektyvu, jei pasitiki savo kompetencija, jei perprato organizacijos taisykles, procedūras, jei žino savo darbo įvertinimo sistemą, jei žino, kaip gerai atlikti darbą, kaip jį vertina kiti ir ko iš jo yra tikimasi.

1.4. Socializacijos taktikų organizacijoje naudojimo galimybės

Literatūroje nurodomos tokios socializacijos taktikos (Tuttle, 2002, p. 66–89):

- Kolektyvinė – individuali. Kolektyvinės socializacijos metu naujam darbuotojui sukuriama palankios mokymosi sąlygos kartu su kitais darbuotojais, tuo tarpu individualios taktikos metu nauji darbuotojai apmokomi individualiai. Naudojant kolektyvinę taktiką, darbuotojas gali geriau susipažinti su organizacine kultūra ir normomis, su pačios organizacijos veikla.
- Formali – neformali. Formalios taktikos metu naujas darbuotojas socializuojamas pagal nustatytus, formalizuotus socializacijos mokymus, tuo tarpu neformalios taktikos metu naujas darbuotojas socializuojasi atlikdamas darbą.
- Nuosekli – atsitiktinė. Nuoseklios taktikos metu nauji darbuotojai yra informuojami, kaip ir kada bus mokomi, yra sudarytas aiškus planas, o atsitiktinės socializacijos taktikos metu tai yra nežinoma. „Naudojantis nuosekliomis taktikomis pateikiama, kokia tvarka bus vykdomi specialūs mokymai, kas padeda sumažinti nerimą, kylantį dėl situacijos neapibrėžtumo. Tam tikra nusistovėjusi rutina suteikia individualios kontrolės pojūtį bei mažina patiriamą stresą ir nerimą, prisitaikant prie aplinkos. Tuo tarpu taikant atsitiktines taktikas nėra aiškios struktūros, kaip vyks naujų darbuotojų mokymai.“³³
- Pastovi – kintama. Pastovios taktikos metu naujam darbuotojui suteikiama informacija apie socializacijos proceso stadijas ir tam skiriamą laiką, o kintamos taktikos metu tai lieka neaišku. „Pastovios taktikos siejasi su nuosekliomis taktikomis, tačiau šiuo atveju naujam darbuotojui žinomas laikas, per kurį turi būti pastebimas progresas tam tikrose socializacijos proceso stadijose, kas taip pat suteikia aplinkos kontrolės pojūtį.“ Taikant pastovias taktikas mokymų laikas būna apibrėžtas, dažniausiai visiems darbuotojams mokymu laikas būna vienodas..
- Serijinė – skiriamoji (nenuosekli). Serijinės taktikos metu yra įtraukiami esami organizacijos darbuotojai, kurie naudojami kaip pavyzdžiai, o drauge ir naujojo darbuotojo mentoriai. Skiriamosios taktikos metu nėra numatomi jokie modeliai ar mentoriai, taigi naujasis darbuotojas tiesiog mokosi iš naujų situacijų. Serijinės taktikos naudojimas palengvina naujoko socializaciją, kadangi greičiau susipažįstama su darbo aplinka ir bendradarbiais. Kaip teigia D. G. Allen, „pasirinkta serijinė taktika yra naudinga ir seniesiems organizacijos nariams (mentoriams), kurie socialinio mokymo metu, padėdami naujokams, patys išgyvena kompetencijos ir tam tikros užduoties atlikimo meistriškumo jausmus.“³⁴

³³ Tuttle, 2002, p. 66–89

³⁴ Allen, 2006, p. 242

- Suteikianti – atimanti. Suteikiančios taktikos metu naujam darbuotojui teikiama socialinė parama iš bendradarbių, pabrėžiant, kad naujoko asmenybė yra vertinama. Atimančios taktikos metu naujoko asmenybė yra nustumama į šalį, laikoma antraeile, kadangi svarbiau yra įsisavinti esamą organizacinę kultūrą bei vertybes. Naujas darbuotojas gali sulaukti neigiamo požiūrio ir grįžtamojo ryšio. „Vienas iš reikšmingų naujo darbuotojo adaptacijos aspektų – įgyta kompetencija ir pasitikėjimas savimi (darbinės veiklos kontekste)“.³⁵

„Socializacijos taktikos, paremtos teigiamo grįžtamojo ryšio teikimu, labiausiai yra tinkamos siekiant pastiprinti naujo darbuotojo kompetencijos pojūtį. Kokią socializacijos taktiką naudos organizacija, priklauso nuo jos klimato, kultūros ir kitų socialinių aspektų. Skirtingos taktikos gali duoti skirtingus rezultatus“.³⁶

P. B. Beaumont pateikia taktikas, kaip elgtis tam tikrose personalo valdymo funkcijose, skirtinguose organizacijos egzistavimo etapuose.

2 lentelė. Elgsena personalo valdymo funkcijose, skirtinguose organizacijos egzistavimo etapuose

	Pradinė stadija	Augimas	Subrendimas	Smukimas
Įdarbinimas	Išugdyti gerą profesionalą	Įdarbinti reikiamą įvairių kvalifikuotų darbuotojų skaičių	Sumažinti atleidimus ir suteikti galimybių naujiems darbuotojams	Planuoti ir įgyvendinti darbo jėgos sumažinimą ar perskirstymą
Mokymas ir vystymas	Apibrėžti įgūdžių reikalavimus ir sudaryti galimybę kilti	Sukurti efektyvią valdymo komandą	Išlaikyti lankstumą ir senėjančios darbo jėgos įgūdžius	Įgyvendinti perkvalifikavimo ir karjeros konsultavimo paslaugas
Darbuotojų santykiai	Nustatyti darbuotojų santykių filosofiją	Išlaikyti darbo taiką, darbuotojų motyvaciją ir moralę	Didinti produktyvumą	Siekti darbuotojų lankstumo

Šaltinis: Sudaryta remiantis Beaumont, 2002, p. 22

Pagal šią lentelę matome, kad bendroje personalo valdymo strategijoje socializacijos proceso dalys yra pirmose plano dalyse: įdarbinimas (išankstinė socializacija), mokymas ir vystymas (adaptacija, integracija) bei darbuotojų santykiai (adaptacija, integracija).

³⁵ Allen, 2006, p. 242

³⁶ Tuttle, 2002, p. 66–89

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijose taikomų darbuotojų socializacijos taktikų kūrimas yra efektyvus būdas ne tik mokyti darbuotojus naujos veiklos, o socializuoti juos ir skatinti jų veiklos procesų efektyvumą.

1.5. Organizacijos aplinkos veiksniai, turintys įtakos naujų darbuotojų socializacijos procesui

Tai personalo kvalifikacija, išsilavinimo lygis, organizacijos kultūra, personalo politika, taikoma valdymo koncepcija, taip pat organizacijos materialinio potencialo, organizacijos lygis ir kiti. Vidaus veiksniai kartais apibūdinami kaip organizacijos vidaus procesų ir reiškinių visuma (Sakalas, 2003. p. 8). Organizacijos vidiniai veiksniai taip pat apibūdinami kaip kolektyvo optimalios veiklos optimizavimo valdymas organizacijoje (Makštutis, 2001, p. 171).

A. Sakalas (1998, p. 18) pateikia tokią *vidinių veiksnių įvairovę*:

- **Specializacijos lygis.** Specializacijos lygis pirmiausia priklauso nuo organizacijos dydžio. Didelėse organizacijose specializacijos lygis skiriasi, nes užsiimama didele veiklos įvairove.
- **Kvalifikaciniai skirtumai.** Didelėje organizacijoje, priešingai nei mažoje, darbuotojai yra kvalifikuoti vienoje mažoje srityje, o mažoje – kiekvienas darbuotojas turėtų išmanyti plačias darbo sritis.
- **Skirtingas informuotumo lygis ir informacijos perdavimo būdas.** Didelėje organizacijoje darbuotojas turėtų gauti informaciją apie tai, kad vyksta greta, o mažoje atvirkščiai – darbuotojui reikalinga informacija apie visą organizacijos veiklą.
- **Darbo organizavimo ir motyvavimo lygis.** „Didelėje organizacijoje turi būti numatomos specialios motyvavimo priemonės, skatinančios darbuotojo veiklą,³⁷ jo indentifikavimąsi organizacijoje. Mažoje organizacijoje šis procesas vyksta natūraliai. Tai sąlygoja ir skirtingas darbo organizavimo lygis. Didelėje organizacijoje dėl specializuoto darbo koordinavimo sunkumų kuriamos reglamentuotos darbo organizavimo struktūros, kuriose aiškiai nustatomos darbo atlikimo procedūros, darbuotojų teisės, pareigos ir atsakomybės lygis. Mažose organizacijose personalo veiklos reglamentavimas keičiamas darbuotojų iniciatyva“.³⁸
- **Darbuotojų potencialas.** „Tai organizacijų personalo skirstymas pagal: lytį ir amžių, profesinį pasirengimą (išsilavinimas ir patyrimas), gabumus ir vertybių sistemą. Skirtumas pasireiškia tik tuo, kad konkrečioje organizacijoje suformuojamas skirtingo potencialo personalas. Personalo potencialo realizavimo lygis priklauso nuo organizacijoje vyraujančios filosofijos ir kultūros.“³⁹

³⁷ Butkus, 2003, p. 163

³⁸ Sakalas, 1998, p. 18

³⁹ Martinkus, Neverauskas, 2002, p. 36

➤ **Filosofija** „gali būti suvokiama spontaniškai, intuityviai arba sąmoningai. Sąmoningai veikiantys darbuotojai tinkamai suvokia pagrindinius žmogaus egzistencijos klausimus ir šiuo supratimu vadovaujasi praktinėje veikloje“.⁴⁰

➤ **Organizacijos egzistavimo prasmės klausimas.** Organizacijos egzistavimo prasmė priklauso nuo socialinių, kultūrinių ir ekonominių, t. y. išorinių veiksnių. Egzistavimo prasmę lemia bendras suvokimas apie organizacijos aplinką, veiklos procesai, organizacinę kultūrą ir filosofiją, bendradarbiavimą su kolektyvu.

➤ **Organizacijos veiklos tikslai.** „Organizacijos tikslus lemia daugelio individų prieštaringi grupiniai interesai, parodantys jų gyvenimo prasmės supratimą. Organizacijos personalas siekia gero organizacijos klimato, didelio darbo užmokesčio, gerų darbo sąlygų. Ne mažiau svarbūs ir kolektyvo socialiniai tikslai (gerinti organizacijos klimatą, sukurti sąlygas ugdyti personalo gabumus, sudaryti optimalias darbo sąlygas ir pan.)“⁴¹

➤ **Organizacinė kultūra.** „Kultūra vertinama kaip vertybių sistemos derinimas su elgsenos normomis, kurių organizacijos darbuotojai privalo laikytis. Organizacinė kultūra apima: organizacijos įvaizdį, veiklą ir elgseną“.⁴² Organizacinė kultūra atspindi bendrą organizacijos narių suvokimą ir vadovų kultūrą. Didelėse organizacijose dažniausiai būna vyraujanti kultūra ir subkultūros, o mažose paprastai būna suformuota viena organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra yra sąmoningai sukuriamas vadovo.

➤ **Valdymo stilius.** Vadovas gali reguliuoti daugumą aukščiau išvardintų rodiklių, todėl šis veiksnys yra bene svarbiausias.

Sėkmingo kolektyvinio valdymo svarba

Kolektyvinis valdymas – „tai valdymo metodologija, kuria siekiama geriau panaudoti kolektyvo bei atskirų jo narių sugebėjimus, kūrybiškumą, iniciatyvą kolektyvo tikslų įgyvendinimui“.⁴³ Tai realizuojama įvairiuose (organizacijos, grupės, individo) lygiuose:

○ Taikant socialines priemones – t. y. darbuotojų įtraukimas į valdymą, asmenybės ugdymas, tam tikrų kolektyvinių vertybių suformavimas, veiklos demokratizavimas ir humanizavimas.

○ Užtikrinant tam tikras organizacines sąlygas – t. y. decentralizavimas, delegavimas, struktūrų, sistemų sudarymas, grupinio darbo organizavimas.

⁴⁰ Martinkus, Neverauskas, 2002, p. 36

⁴¹ Sakalas, Vanagas ir kt., 2000, p. 374

⁴² Sakalas, 2003, p. 15–22

⁴³ Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 33

- Įtraukiant darbuotojus į dalyvavimą veikloje – t. y. dalyvavimas priimant sprendimus, tobulinant procesus ar dalijantis valdžią.

- Sukuriant tokius santykius, kurie yra grindžiami darbo komandos pasitikėjimu bei bendradarbiavimu (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 33).

Visa organizacijos kolektyvo formavimo ir jo valdymo veikla priklauso nuo organizacijos narių santykių ir elgesio. Organizacija yra sudėtinga socialinė sistema, kurioje taikoma grupės principų sistema.

Kolektyvinio valdymo principų sistemą sudaro 5 pagrindiniai principai:

- **Partnerystės principas.** Kai santykiai yra pagrįsti bendravimu ir pasitikėjimu. „Visų pirma, kolektyvinis valdymas, suteikdamas realią valdžią kolektyvo nariams, reikalauja ir atitinkamų tarpusavio santykių susiformavimo.“ (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 22).

- **Darbuotojų potencialo atskleidimas ir ugdymo procesas.** Orientuojamasi į konkrečių darbuotojų sugebėjimus ir galimybes, kurie yra maksimaliai panaudojami bei plėtojami (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 25–27).

- **Sprendimų priėmimas ir delegavimas.** „Vienas svarbiausių kolektyvinio valdymo bruožų – įvairiapusiškas darbuotojų įtraukimas į valdymą, suteikiant galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Šis principas yra vienas iš esminių skiriamųjų kolektyvinio valdymo bruožų. Reikia pažymėti, kad būtinybė įtraukti darbuotojus į organizacijų valdymą, suteikti jiems didesnius įgaliojimus, priimant sprendimus, atsirado palyginti neseniai“.⁴⁴

- **Visapusiško pasikeitimo informacija principas.** Reikalingos ir savalaikės informacijos šaltiniai yra reikalingi efektyviam darbuotojų dalyvavimui valdyje.

- **Organizacijos vertybių sistemos sukūrimo principas.** „Kolektyvinis valdymas reikalauja suderinti organizacijos ir asmeninius tikslus, sudaryti sąlygas, vienijančias kolektyvą bei užtikrinančias darbuotojų identifikaciją organizacijoje.“⁴⁵ Vertybių sistema integruoja kolektyvo narius, sudaro sąlygas jiems susitapatinti su organizacija. Kai yra akcentuojamos bendros darbuotojo ir organizacijos vertybės, siejami bendri tikslai (Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 30–31).

Tačiau, nepaisant visų kolektyvinio valdymo privalumų, neretai pasitaiko ir valdymo trūkumų. Trūkumus sąlygoja keletas priežasčių: organizacijų nepasiruošimas, nesugebėjimas, nenoras daryti esminių pokyčių, pavojų atsiradimas.

Kolektyvinio valdymo sėkmingumas labai priklauso nuo to, kaip atsižvelgiama į galimus sunkumus ir valdymo trūkumus, pateiktus lentelėje.

⁴⁴ Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 27–28

⁴⁵ Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 30–31

3 lentelė. Galimi kolektyvinio valdymo trūkumai

<i>Principai</i>	<i>Galimi trūkumai</i>
<i>Partnerystės principas</i>	Partnerystės principo įgyvendinimas galimas tik tuo atveju, kai organizacijoje egzistuoja pasitikėjimo atmosfera. Jeigu tarp vadovų ir pavaldinių nėra abipusio pasitikėjimo, tuomet šio principo deklarasavimas įgaus formalų pobūdį, kas, savo ruožtu, pakirs pasitikėjimą pačiais kolektyvinio valdymo teiginiais.
<i>Darbuotojų potencialo atskleidimo ir vystymo principas</i>	Šis principas apeliuoja į žmonių aukštesnio lygio poreikius. Kada darbuotojus motyvuoja galimybė patenkinti asmenybės potencialo, sugebėjimų vystymo poreikius, tuomet atitinkamų sąlygų sudarymas organizacijoje labai padidina jos narių veiklos efektyvumą. Tačiau jei darbuotojų aukštesnio lygio poreikiai yra išvystyti gana silpnai, tada šio principo taikymas didesnio poveikio jų darbui nepadaro.
<i>Profesinio augimo principas</i>	Profesinio augimo principas sudaro sąlygas darbuotojų sugebėjimų vystymui, tačiau, kita vertus tai skatina žmonių individualizmą, pirmenybės teikimą savo asmeniniams pasikeitimams, todėl pasidaro sunkesnis žmonių sujungimas į grupę.
<i>Sprendimų priėmimo delegavimo principas</i>	Kolektyvinių sprendimų priėmimas yra priimtinas toli gražu ne visose situacijose. Reikia atsiminti, kad šiuo atveju pailgėja paties sprendimo priėmimo proceso trukmė, galimi kompromisiniai sprendimai.
<i>Visapusiško pasikeitimo informacija principas</i>	Šio principo įgyvendinimas kelia didelius reikalavimus organizacijos struktūrai. Jeigu organizacija turi aukštą hierarchinę struktūrą, daug tarpinių grandžių, tuomet pasiekti efektyvų pasikeitimą informacija bus labai sudėtinga. Kitas svarbus reikalavimas – santykių tarp vadovų ir pavaldinių sukūrimo problema.
<i>Organizacijos vertybių sistemos sukūrimo principas</i>	Daugiausia problemų, susijusių su šio principo įgyvendinimu, iškyla dėl to, kad yra labai sudėtinga suformuoti vertybines nuostatas, kurios būtų priimtinos daugumai. Be to, neužtenka deklaruoti šias vertybes. Yra būtina jomis vadovautis kasdienėje veikloje. Priešingu atveju net patys kilniausi teiginiai praras bet kokią prasmę.

Šaltinis. V. Gubicaitė-Šilingienė, 1998, p. 34

Kolektyvinis valdymas yra sėkmingas kelias į organizacijos ir darbuotojų interesų suderinimą, bendrų tikslų siekimą, tačiau šis procesas turi būti atliekamas nuosekliai bei atsižvelgiant į galimus trūkumus.

Organizacinės kultūros formavimo proceso svarba

Organizacinė kultūra – vertybių sistema, pagrįsta elgesio normomis, kuriomis darbuotojai grindžia savo veiklos organizacijoje procesus (Vasiliauskas, 2002, p. 153). *Organizacinė kultūra* yra tokia vertybių sistema, kai organizacijos nariai ją pripažįsta, veikia jų elgesį, kuri yra palaikoma organizacijos veiklos ir raidos, pasireiškianti tai organizacijai būdingomis tradicijomis bei simboliais. Vyraujanti kultūra organizacijoje išreiškia pagrindines vertybes, kurias pripažįsta organizacijos narių dauguma. *Subkultūros* susiformuoja skirtinguose organizacijos padaliniuose.

Lobanova ir Stankevičienė (2006) teigia, kad organizacinė kultūra turi didelę įtaką darbuotojams, nes:

- sukuria organizacijoje tokią aplinką, kuri skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą;
- darbuotojai tiksliau supranta, ko iš jų tikisi organizacija;
- skatina kasdienį darbą paversti efektyviais veiksmais;
- darbuotojai jaučiasi svarbūs ir reikalingi. Tai savo ruožtu lemia našesnę darbą bei pasitenkinimą juo;
- susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis.

(Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 22)

Organizacinė kultūra kuria vidinį klimatą, geriau perteikiama, ko organizacija tikisi iš darbuotojo, skatina pasitenkinimą darbu bei didina darbo našumą. Organizacinė kultūra vienija kolektyvą, labiau siekiama bendrų tikslų.

Organizacinę kultūrą turi formuoti lyderiai, jie palaipsniui įteigia organizacijos nariams savo vertybes ir tikslus. Organizacinės kultūros formavimą savo pagrindiniu tikslu turi laikyti aukščiausias vadovas. Formuodamas organizacinę kultūrą, vadovas formuoja ir darbuotojų elgseną. Pagrindinis būdas, kaip galima keisti ir formuoti organizacinę kultūrą, yra nuolatinis mokymasis. Vadovas taip pat turėtų ugdyti ir savo asmeninę kultūrą, kadangi organizacijos lyderiams tai turi būti sektinas pavyzdys.

*„Teigiama, kad stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Stipri organizacinė kultūra pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta. Juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, tuo stipresnė yra kultūra“.*⁴⁶ „Stipri kultūra turi didelę įtaką organizacijos narių elgesiui, nes labai puoselėjamos ir palčiai pripažįstamos vertybės sukuria vidinį griežtos poelgių kontrolės klimatą“.⁴⁷

Taigi organizacinė kultūra turi didelį poveikį socializacijos procesui, tai savo ruožtu skatina darbuotojus našiau dirbti. (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 22–23). Organizacinė kultūra yra viena geriausių motyvacijų dirbti gerai ir produktyviai, darbuotojai suvokia, kad jei sėkmingai egzistuos jų organizacija, tai ir jiems gerai seksis. Sukurti sėkmingą organizacinę kultūrą yra labai sunku, tačiau jos duota nauda yra be galo svarbi.

Valdymo stiliaus reikšmė socializacijos procese

„Pagrindinis vadovavimo uždavinys – mokėti formuluoti teisingus, darbuotojams suprantamus ir priimtinius veiklos tikslus ir nurodyti kelius, kaip šių tikslų pasiekti“.⁴⁸

⁴⁶ Sakalas, 2003, p. 35

⁴⁷ Robbins, 2003, p. 285–286

⁴⁸ Butkus, 1996, p. 71–72

Vadovavimo (valdymo) stilius – „tai vadovo poveikio pavaldiniams būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinant jį siekti organizacijos tikslų“.⁴⁹ Pasak Bagdono ir Bagdonienės, „Vadovavimo stilius – tai žmonių santykių organizacijoje visuma“.⁵⁰ Leonienė (2001, p. 130) **vadovavimo stilių** apibūdina kaip „visumą tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų.“

Efektyviau dirbančios yra tos organizacijos, kurių vadovai geba atlikti dvejopas funkcijas:

- susijusias su užduotimi, t. y. problemų sprendimo;
- organizacijos narių tarpusavio santykių palaikymo, t. y. socialines.

Iš šių dviejų funkcijų kyla du valdymo stiliai: „*į užduotį orientuotas stilius, kurį taikantys vadovai mėgsta smulkmeniškai kontroliuoti darbuotojus, atliktas darbas jiems yra daug svarbesnis už darbuotojų asmeninį pasitenkinimą darbu, tarpusavio santykius; į darbuotojus orientuotas stilius, kurį taikantiems vadovams svarbiau darbuotojų motyvavimas, o ne jų kontrolė, jie su darbuotojais palaiko draugiškus, abipusių pasitikėjimo ir pagarba grindžiamus santykius, įtraukia juos į sprendimų priėmimo procesą.*“⁵¹

1938 m., remdamasis gausiais eksperimentais, vadovavimo stilius analizavo amerikiečių psichologas K. Levinas (K. Lewin). Jis pateikė tokią vadovavimo stilių klasifikaciją:

- Autokratinis arba valdingas;
- Liberalus arba anarchinis;
- Demokratiškas arba kolegialus.

Ši klasifikacija dabar ir yra plačiausiai naudojama (Vanagas, Vyšniauskienė, 2012, p. 140).

Večkienė (1996) taip pat išskiria tokius vadovų bruožus:

Autoritarinis vadovas:

- vadovas vadovauja, neinformuodamas kitų apie ryšius, motyvaciją ar ateitį;
- vadovas kontroliuoja būdus ir priemones;
- vadovas skirsto darbus ir suteikia techninę paramą;
- vadovas subjektyviai ir savarankiškai vertina darbų atlikimą.

Demokratiškas vadovas:

- vadovas skatina užsiimti veikla, kuri yra diskusijų objektas;
- vadovas leidžia darbuotojams patiems skirstyti darbus ir patiems pasirūpinti technine parama;
- vadovas leidžia darbuotojams patiems kontroliuoti būdus ir priemones;
- vadovas objektyviai įvertina darbų atlikimą.

⁴⁹ Stoškus, Beržinskienė, 2005, p. 167

⁵⁰ Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p. 133

⁵¹ Leonienė, 2001, p. 132–133

Liberalusis vadovas :

- vadovas nesidalina darbu;
- vadovas išlieka pasyvus;
- vadovas skirsto darbus ir suteikia techninę paramą tik paprašytas;
- vadovas neįvertina darbų atlikimo.

(Večkienė, 1996, p. 223)

Bagdonienė ir Bagdonas (2000) siūlo tokią vadovavimo stilių palyginimo lentelę:

4 lentelė. Vadovavimo stilių palyginimas

Stiliaus skiriamieji bruožai	Vadovavimo stilius		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalusis
Sprendimų priėmimo būdas	Visas problemas sprendžia pats	Tariasi su darbuotojais prieš priimdamas sprendimą	Sprendimą priima kolegialiai arba jo laukia iš vadovų, jeigu pats yra vidurinės grandies vadovas
Paliepimų pateikimo darbuotojams forma	Įsako, komanduoja	Siūlo, prašo	Prašo, įkalbinėja
Atsakomybės pasidalijimas	Pats imasi atsakomybės arba perduoda ją darbuotojams	Atsakomybę paskirsto sulig deleguotais įgaliojimais	Neprisiima atsakomybės
Požiūris į iniciatyvą	Iniciatyvą dažniausiai užgniaužia	Skatina, panaudoja bendrų interesų labui	Iniciatyvą perduoda darbuotojams
Požiūris į personalo parinkimą	Bijo kvalifikuotų darbuotojų arba net stengiasi jų atsikratyti	Parenka protingus darbuotojus	Darbuotojų atrankos pats nevykdo
Požiūris į savo žinių trūkumą	Viską žino – viską moka	Teigiamai reaguoja į konstruktyvią kritiką, nuolat kelia savo kvalifikaciją	Nuolat kelia savo kvalifikaciją ir skatina tai daryti pavaldinius
Bendravimo stilius	Stengiasi išlaikyti distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, mėgstantis bendrauti	Bendrauja su darbuotojais tik jų iniciatyva
Santykių su darbuotojais pobūdis	Priklauso nuo nuotaikos	Elgesys stabilus, pastovi savikontrolė	<i>Minkštas</i> , nepriekabus, sutariamasis
Požiūris į discipliną	Griežtos drausmės šalininkas	Būdingas diferencijuotas požiūris	Reikalauja formalios drausmės

Šaltinis: Sudaryta pagal Bagdonienė, Bagdonas, 2000, p. 139–140

„Iš visų išvardintų vadovavimo stilių nė vienas nėra geresnis už kitus. Reikia pagal situaciją naudoti visus būdus. Kuo vadovo išsilavinimo lygis aukštesnis, tuo mažiau tikėtina, kad jis bus autokratas. Jis tada vertina savo pavaldinių kompetentingumą, savarankiškumą, kūrybiškumą. Žemesnio išsilavinimo vadovas, pats nepasitikėdamas savo žiniomis, taip pat vertins ir savo pavaldinius. Taip pat kuo vadovo darbo stažas didesnis, tuo jis demokratiškesnis. Jis nelinkęs griežtai kontroliuoti pavaldinių darbo, užsikrauti visą atsakomybę ant savo pečių. Jauni vadovai nori viską

*kontroliuoti, dažniau naudojasi autokratinio vadovavimo būdu. Geras vadovas skirtingose situacijose naudoja visus būdus.*⁵²

B. Bazienės teigimu „Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą įtakojančius komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą, bei apsprendžia socializaciją skatinančių ir nukreipiančių metodų kokybę – darbo motyvaciją ir darbo įvertinimą“.⁵³ „Vadovavimo stilius turi sukurti organizacijoje kūrybingumo ir atsakingumo terpę. Beje, nuo jo priklauso ir darbuotojų naujų kompetencijų plėtotė.“⁵⁴

„Globalizacijos fone kuriamos teorijos ir visi autoriai siekia vieno tikslo: padėti organizacijų vadovams (savininkams) siekti kuo geresnių finansinių rezultatų, įtraukiant į organizacijos veiklą visus pavaldinius, kad jie nors iš dalies jaustų priklausomybę tai organizacijai, kurioje dirba, ir galėtų didžiuotis pasiektais darbo rezultatais kartu su vadovais bei savininkais. Šiam tikslui pasiekti įmonių vadovai kuria savitas organizacines kultūros formas, t. y. vertybių sistemą, kuri padėtų neprievartiniais metodais siekti bendrų organizacijos ir žmonių tikslų“⁵⁵.

Šioje vietoje atsiranda interesų nesuderinamumas – valdymo stilius, siekiantis naudoti organizacijai – geresnių finansinių rezultatų. Norint gerų finansinių rezultatų pirmiausia reikia darbuotojus skatinti dirbti gerai. Darbuotojų elgesį lemia jų poreikiai, o priklausomai nuo jų patenkinimo, asmuo išgyvena atitinkamus jausmus: saugumo/ nesaugumo jausmas, pasitenkinimo/ nepasitenkinimo darbu jausmas ir pan. Darbuotojų poreikiai yra tenkinami atlyginimu, darbo aplinka bei pačiu darbu. Todėl vadovas, taikydamas vieną ar kitą valdymo stilių, turi pirmiausiai atsižvelgti į savo organizacijos pagrindą – savo darbuotojus. Anot Seiliaus, naujos valdymo teorijos siūlo vadovavimo modelį, įtraukiant darbuotojus į tikslo siekimą per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą (Seilius ir kt., 2004, p. 66).

⁵² Stoner, 1999, p. 124–128

⁵³ Bazienė, 2007, p. 11

⁵⁴ Bagdonienė, Bagdonas, 2000, p. 135

⁵⁵ Seilius ir kt., 2004, p. 49

2. METODOLOGINĖ DALIS. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS TOBULINIMO POREIKIS. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ

Socializacijos sėkmingumas svarbus ne tik įmonei, bet ir pačiam darbuotojui, nes metodai, kuriais jis yra paruošiamas darbui, turi labai didelę įtaką jo darbo kokybei, psichologiniam klimatui, pasitenkinimui darbu. Per sėkmingą socializaciją darbuotojas turi būti motyvuojamas darbui, bendradarbiavimui komandoje, pasitikėjimui savimi bei streso mažinimui. Iki šiol nėra atskleista socializacijos įtaka darbuotojo lūkesčiams, santykiams su bendradarbiais bei kaip greitai įsisavinama organizacijos kultūra ir taisyklės skirtingų sektorių organizacijose.

Tyrimo objektas. Privataus ir viešojo sektorių naujų darbuotojų socializacijos procesas.

Tyrimo tikslas. Išnagrinėti ir palyginti dviejų organizacijų naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbuotojų išankstinės socializacijos etapo ypatumus privataus ir viešojo sektorių organizacijose.
2. Išanalizuoti darbuotojų adaptacijos etapo ypatumus privataus ir viešojo sektorių organizacijose.
3. Išanalizuoti darbuotojų integracijos etapo ypatumus privataus ir viešojo sektorių organizacijose.
4. Išanalizuoti privataus ir viešojo sektorių organizacijų darbuotojų savijautą darbinėje aplinkoje.

Tyrimo hipotezė (s). 1. Naujų darbuotojų socializacijos procesui skiriama per mažai dėmesio. 2. Naujų darbuotojų socializacijos procesas sėkmingesnis privataus sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo metodų pasirinkimas. Šiame darbe yra naudojamas kiekybinis tyrimas, gauti rezultatai yra išreikšti skaičiais, išmatuoti ir įvertinti. Tyrimui atlikti buvo naudojami keli tyrimo metodai: apklausos metodas (anketinė apklausa raštu), duomenų analizavimas, jų grupavimas ir palyginimas, grafinis vaizdavimas. Skaičiavimai ir rezultatų apibendrinimas atlikti naudojantis statistine SPSS 19.0.0. ir MS Office Excel 2007 programomis.

Tyrimo metu, siekdami nustatyti ryšį tarp atskirų klausimų ir sektoriaus, kuriame dirba respondentas, naudojame **Pearsono χ^2 suderinamumo** ir **Mann–Whitney** kriterijų.

Stastistine hipoteze vadinama bet kokia prielaida apie populiacijos požymio skirstinį ar jo parametrus arba apie kelių populiacijų nepriklausomumą. Iškeltoji hipotezė patvirtinama arba atmetama remiantis imties duomenimis. Tikrinant statistines hipotezes apibrėžiama nulinė hipotezė bei jai alternatyvioji hipotezė. Hipotezė, kurioje teigiama, kad nėra esminių skirtumų tarp lyginamųjų visumų, tarp lyginamųjų rodiklių, vadinama nuline hipoteze.

Tam, kad nustatytumėme šių viešojo ir privataus sektorių darbuotojų nuomonių skirtumus, naudojame Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijų, o statistiškai reikšmingu laikome nuomonių skirtumą, kurio patikimumas didesnis nei 95 proc. (t. y. jei $p < 0,05$).

Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijus yra vienas populiariausių ir plačiausiai taikomų neparametrinių kriterijų, naudojamas hipotezėms apie kintamojo skirstinį populiacijoje tikrinti dviejų kintamųjų nepriklausomumui (vienoje populiacijoje stebima kintamųjų pora). Šiuo atveju tolimesniuose skaičiavimuose keliame statistines hipotezes:

H_0 – statistiškai reikšmingo ryšio nėra (ši hipotezė priimama, jei $p > 0,05$).

H_A – statistiškai reikšmingas ryšys yra (ši hipotezė priimama, jei $p < 0,05$).

(Pukėnas, 2009, p.8).

Pearsono suderinamumo χ^2 kriterijus apskaičiuojamas pagal šią formulę:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Kur:

O_i – nustatyti dažniai,

E_i – tikėtini dažniai,

k – bendras kintamųjų kategorijų ir grupių skaičius (lygus SPSS programos *Croxtabs* lentelės eilučių ir stulpelių skaičiui).

Kadangi dalis klausimyno klausimų yra išreikšti Likerto skalėje ir intervalinėje skalėje bei pasiskirsto ne pagal normalųjį skirstinį, todėl statistinio ryšio reikšmingumui tarp sektoriaus, kuriame dirba darbuotojas, ir atskirų klausimyno teiginių įverčių reikšmingumui įvertinti naudojame Mann–Whitney U kriterijų.

Mann–Whitney U yra žinomiausias ir plačiausiai taikomas dviejų nepriklausomų imčių neparametrinio palyginimo testas. Mann'o ir Whitney U testas yra Stjudento t-testo dviem nepriklausomoms imtims neparametrinis analogas. Jis yra grindžiamas jungtinės imties analize. Mann'o ir Whitney U testo esmę trumpai galima paaiškinti taip: jungtiniai abiejų imčių duomenys, gauti testuojant tuo pačiu testu, išdėstomi pagal rangus. Tada kiekvienos imties rangai (gauti ranguojant jungtinius duomenis) sumuojami atskirai. Jeigu teisinga nulinė hipotezė, t. y. kintamųjų skirstiniai vienodi, rangai bus pasiskirstę tarp grupių atsitiktiniu būdu. Kiekvienos imties rangų sumos pagrindu skaičiuojama Mann'o ir Whitney kriterijaus U statistika, kuria remiantis priimamas sprendimas dėl statistinės hipotezės:

H_0 : kintamųjų skirstiniai yra vienodi;

H_1 : kintamųjų skirstiniai nėra vienodi.

(Pukėnas, 2009, p.17)

Daroma išvada, kad skirstiniai skiriasi, jeigu p reikšmė mažesnė už 0,05 ir skirstiniai nesiskiria, jeigu p reikšmė didesnė už 0,05 arba jai lygi.

Šio klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui (angl. *scale internal consistency*) įvertinti naudojame *Cronbacho alfa* (Cronbach's alpha) koeficientą, kuris remiasi atskirų klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei sudaro galimybę patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje. Jeigu atskirų klausimų dispersijų suma yra artima visos skalės dispersijai, vadinasi, atskiri klausimai tarpusavyje nekoreliuoja, t. y. jie neatspindi to paties dalyko. Jeigu visos skalės dispersija yra gerokai didesnė už atskirų klausimų dispersijų sumą, vadinasi, atskiri klausimai tarpusavyje koreliuoja, t. y. jie atspindi tą patį dalyką. *Cronbacho alfa* koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_p^2} \right)$$

Kur:

k – skalės elementų skaičius;

S_i^2 – i - tojo skalės elemento dispersija;

S_p^2 – bendra skalės dispersija.

Cronbacho alfa koeficientas gali būti interpretuojamas dvejopai:

1. Tai dispersijos dalis, kurią gali paaiškinti duotoji skalė, palyginus su hipotetine tikrąja skale, sudaryta iš visų įmanomų klausimų, skirtų mus dominančiai charakteristikai nustatyti.

2. □ Tai koreliacija tarp duotosios skalės ir visų kitų įmanomų skalių, skirtų mus dominančiai charakteristikai nustatyti ir sudarytų iš to paties klausimų skaičiaus.

Gerai sudaryto klausimyno *Cronbacho alfa* koeficientas turėtų būti didesnis už 0,7.

(Pukėnas, 2009, p. 24)

Anketoje (priedas) naudojami 25 uždari klausimai, reikalaujantys respondentui pažymėti tinkamą atsakymą arba teiginį.

Anketos klausimai yra suskirstyti į 5 klausimų blokus pagal iškeltus uždavinius:

- I. Sociokultūriniai–demografiniai klausimai.
- II. Išsankstinės socializacijos etapas.
- III. Adaptacijos etapas.
- IV. Integracijos etapas.
- V. Darbuotojų ir darbovietės santykis.

5 lentelė. Anketos klausimų klasifikavimas

Klausimų blokas	Klausimų tematika	Klausimų Nr.	Siekiniai	<i>Cronbach' o alpha</i> koeficientas
I. Sociokultūriniai–demografiniai klausimai	Respondento amžius, lytis, išsilavinimas. Taip pat klausiama, ar tai yra pirmoji respondento darbovietė ir kiek laiko joje dirba.	1–7	Išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, lytį, išsilavinimą. Taip pat išsiaiškinti jų darbo stažą dabartinėje darbovietėje.	0,322
II. Išankstinės socializacijos etapas	Klausimai apie tai, ar atrankos pokalbio metu darbuotojui buvo suteikta informacija apie darbo tvarką, atsakomybes, elgesio normas, organizacijos tradicijas, karjeros galimybes ir pan.	8	Išsiaiškinti, kokia informacija darbuotojui buvo suteikta išankstinės socializacijos metu.	0,954
III. Adaptacijos etapas	Klausimai apie mentoriaus ir vadovų pagalbą adaptuotis.	9–11	Išsiaiškinti, kokią pagalbą adaptacijos metu naujam darbuotojui suteikė mentoriaus ir/ar vadovas. Koku būdu jis buvo apmokomas naujam darbu.	0,741
IV. Integracijos etapas	Klausimai apie mentoriaus ir/ ar vadovo pagalbą integracijos metu; kiek šiuo metu darbuotojas turi informacijos apie organizaciją ir darbo planavimo metodus ir pan.	12–15	Išsiaiškinti, kokią pagalbą integracijos metu naujam darbuotojui suteikė mentoriaus ir/ ar vadovas. Išsiaiškinti, kiek darbuotojas sužinojo ir įsisavino informacijos socializacijos proceso metu.	0,752
V. Darbuotojų ir darbovietės santykis	Klausimai apie asmenines darbuotojo savybes, padėjusias prisitaikyti darbe; apie sunkumus naujame darbe; apie pasitenkinimą darbu bei motyvaciją; apie darbo komandos santykius; apie tai, ar sutampa darbuotojo ir organizacijos vertybės, tikslai; apie darbuotojo ir vadovo santykius.	16–25	Išsiaiškinti, su kokiais sunkumais darbuotojas susidūrė naujame darbe, taip pat išsiaiškinti darbuotojų jausmus socializacijos etapo metu, nustatyti, kiek veiksmingas buvo kiekvienas socializacijos proceso etapas, vertinant darbuotojų požiūrį ir emocijas apie darbą ir organizaciją.	0,700

- **Tyrimo imtis.** Kad tyrimas būtų patikimas, jo paklaida turi būti ne didesnė nei 5 proc.

Respondentų imtis apskaičiuojama pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N}$$

Čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

Δ – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %);

N – tiriamos visumos dydis.

Privačioje organizacijoje tyrimo metu dirbo 28 darbuotojai, o viešojoje – 107 darbuotojai. Pritaikius formulę, išskaičiuota, kad privačioje įmonėje turi būti apklausti 26 darbuotojai, o valstybinėje institucijoje – 84 darbuotojai.

- **Tyrimo organizavimas.** Tyrimas buvo atliekamas dviejose įmonėse – vienoje privataus kapitalo uždarojoje akcinėje bendrovėje ir vienoje viešojo sektoriaus biudžetinėje įstaigoje. Darbuotojams buvo pateikti atspausdinti klausimynai. Atlikdama šią apklausą, susidūriau su tokiu sunkumu, kaip nenoras atsakyti į anketos klausimus, todėl tyrimas užtruko – buvo vykdomas nuo 2013 m. balandžio 18 d. iki birželio 7 dienos.

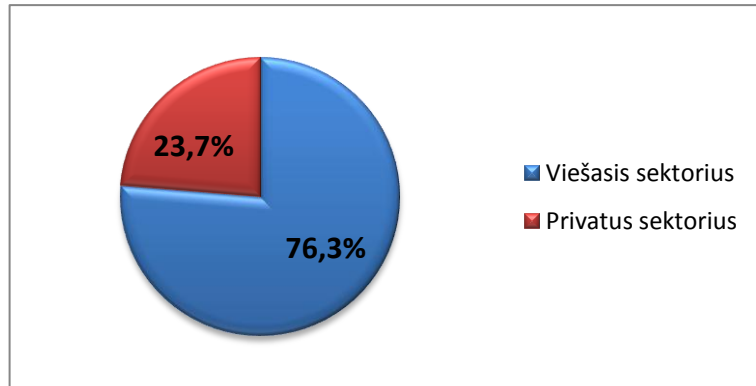
- **Organizacijų charakteristika.** Pirmoji organizacija – privataus kapitalo įmonė, įsikūrusi Vilniuje, užsiimanti reklamos gamybos paslaugomis. Šioje įmonėje dirba 28 darbuotojai, iš kurių 8 yra vadovai (gamybos, pardavimų, pirkimų vadovai, direktorius ir t. t.).

Antroji organizacija – biudžetinė įstaiga – Lietuvos miesto savivaldybė, kurios tiriamieji buvo administracijos darbuotojai. Joje tyrimo metu dirbo 107 darbuotojai. Ši savivaldybė ir jai priklausančios seniūnijos yra pagrindinė to miesto administracinio pobūdžio darbovietė. Šiame mieste dirbančiųjų 2013 m. pradžioje buvo apie 3800, iš jų 225 dirba rajono savivaldybėje.

- **Respondentų charakteristika.** Tyrimo metu, atliekamo anketinės apklausos būdu, buvo apklausta 114 respondentų, dirbančių viešajame sektoriuje ir privačiame sektoriuje. Kaip matyti iš žemiau esančiame paveiksle pateiktų duomenų, dauguma (76,3 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų buvo iš viešojo sektoriaus, tuo tarpu privataus sektoriaus atstovai sudarė 23,7 proc. visų respondentų.

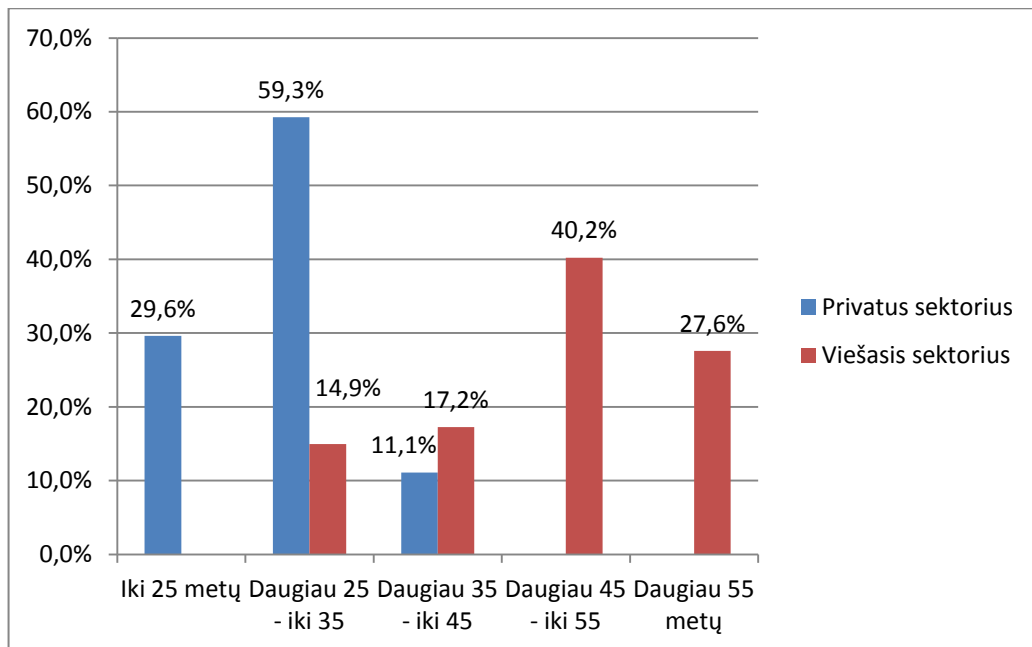
Tyrimo metu programa SPSS apskaičiavę šio klausimyno *Cronbacho alfa* koeficientą socialiniams-demografiniams klausimams matome, kad šis koeficientas lygus **0,322**. Šis koeficientas

yra gana mažas, tačiau galima paaiškinti tuo, kad tai yra demografiniai klausimai ir jie tarpusavyje nesusiję, pvz., to paties amžiaus asmenys gali turėti skirtingas pareigas ir išsilavinimą, todėl tarpusavyje šie klausimai silpnai koreliuos.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sektorių

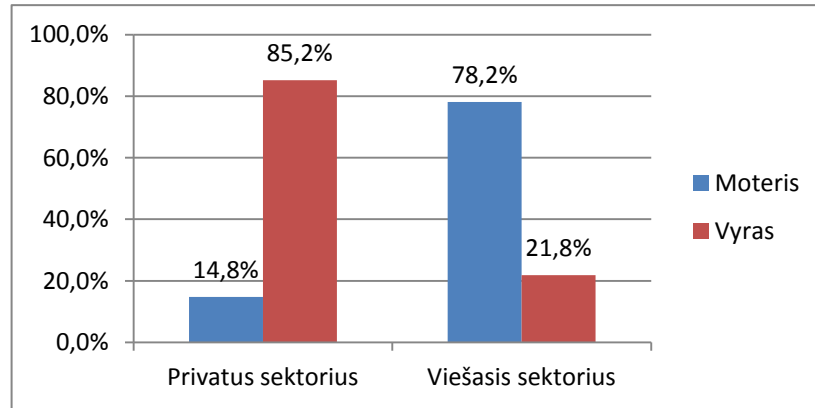
Pagal amžių tiriamoji imtis pasiskirstė gana tolygiai – daugiausiai (31,6 proc.) respondentų amžius sudarė nuo 45 iki 55 metų, 23,7 proc. – nuo 25 iki 35 metų, 21,1 proc. buvo vyresni nei 55 metų, 15,8 proc. amžius buvo nuo 35 iki 45 metų, tuo tarpu respondentai, jaunesni nei 25 metai, sudarė 7,9 proc. imties. Atskiruose sektoriuose darbuotojai pagal amžių pasiskirstę taip:



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių atskiruose sektoriuose

Privačiame sektoriuje didžioji dalis darbuotojų yra nuo 25 iki 35 metų amžiaus (59,3 proc.) ir iki 25 metų (29,6 proc.). Tuo tarpu viešajame sektoriuje daugiausia dirbančiųjų yra 45–55 metų amžiaus (40,2 proc.) ir vyresni nei 55 metų amžiaus (27,6 proc.)

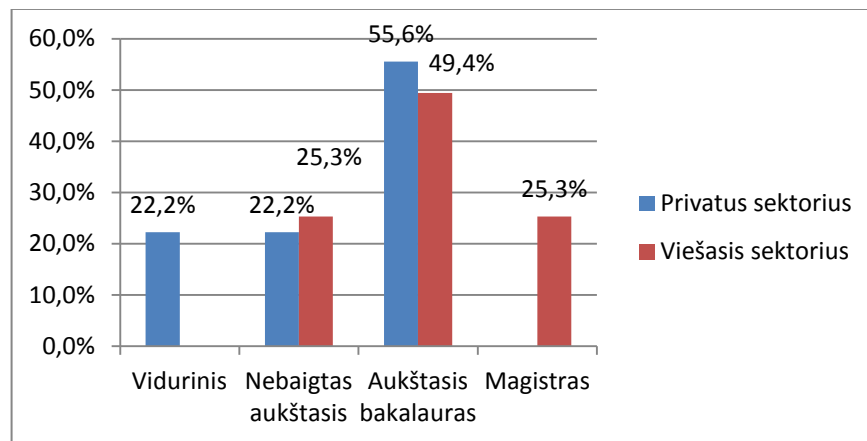
Įvertinus respondentų pasiskirstymo pagal lytį duomenis nustatyta, kad tyrime dominavo moterys, kurios sudarė 63,2 proc., tuo tarpu vyrų dalis sudarė 36,8 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų. Atskiruose sektoriuose pagal lytį darbuotojai pasiskirstę taip:



5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį atskiruose sektoriuose

Kaip matome iš diagramos, privačiame sektoriuje vyrai sudaro net 85,2 proc. visų respondentų, o moterys tik 14,8 proc. Tuo tarpu viešojo sektoriaus respondentai pasiskirstę atitinkamai 21,8 proc. ir 78,2 proc.

Įvertinus pateiktus respondentų pasiskirstymo pagal išsilavinimą duomenis nustatyta, kad dauguma tyrime dalyvavusių respondentų buvo išsilavinę – 50 proc. jų turėjo aukštąjį bakalauro išsilavinimą, 21,1 proc. – aukštąjį magistro išsilavinimą, be to, dar 23,7 proc. turėjo nebaigtą aukštąjį išsilavinimą. Respondentai, turintys tik vidurinį išsilavinimą, tesudarė 5,3 proc. tyrimo imties. Atskiruose sektoriuose pagal išsilavinimą darbuotojai pasiskirstę taip:

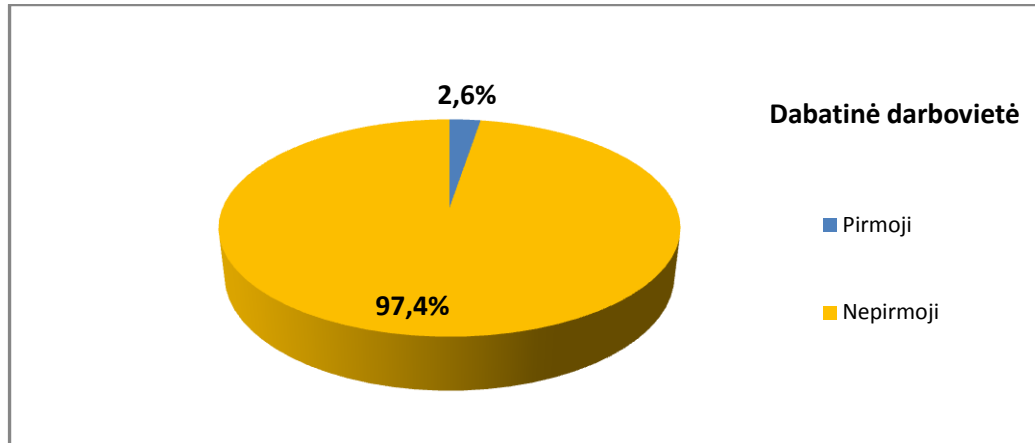


6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą atskiruose sektoriuose

Matome, kad labiau išsilavinę respondentai yra viešajame sektoriuje, kadangi net 49,4 proc. darbuotojų turi aukštąjį bakalauro laipsnį ir 25,3 proc. turi magistro laipsnį. Tuo tarpu privataus

sektoriaus 22,2 proc. respondentų turi tik vidurinį išsilavinimą, 22,2 proc. respondentų dar nėra įgiję aukštojo bakalauro laipsnio. 55,6 proc. darbuotojų yra baigę aukštojo bakalauro mokslus.

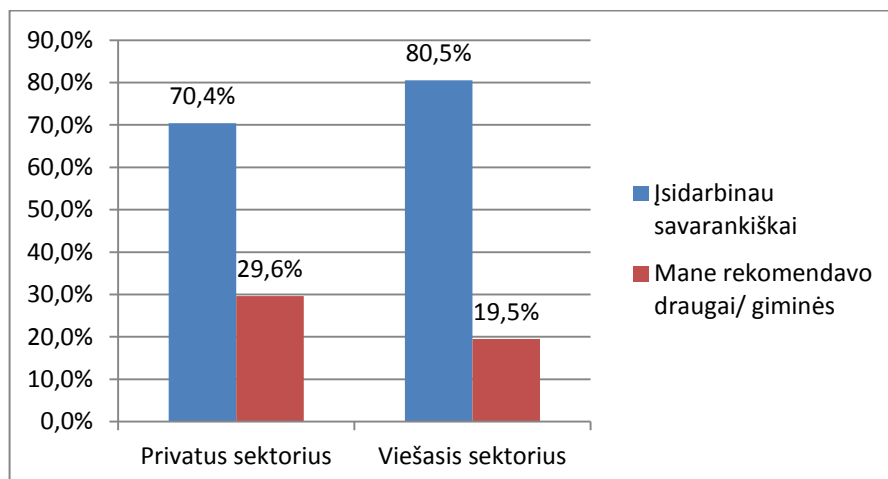
Tyrimo dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, ar darbovietė, kurioje jie šiuo metu dirba, jiems yra pirmoji, ar ne. Matyti, kad didžiajai daliai apklaustųjų (97,4 proc.) dabartinė darbovietė nėra pirmoji, tuo tarpu tik 2,6 proc. nurodė, kad ši darbovietė jiems yra pirma.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbovietės pirmumą

100 proc. privataus sektoriaus darbuotojų jau yra dirbę kitoje darbovietėje, panaši situacija yra ir viešajame sektoriuje – tik 2,3 proc. respondentų ši darbovietė yra pirmoji.

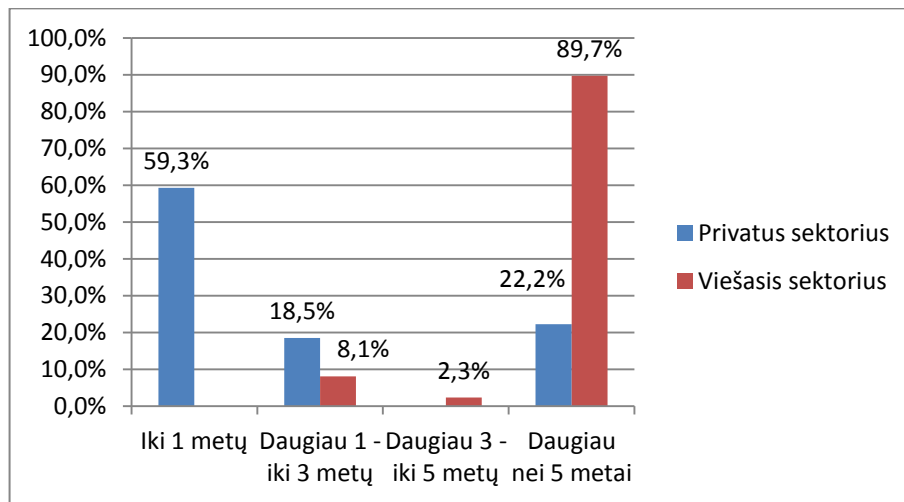
Be to, tyrime dalyvavusių respondentų buvo prašoma nurodyti, ar jiems dabartinėje darbovietėje padėjo kas nors įsidarbinti, ar jie tai padarė savarankiškai. Matyti, kad su draugų ar giminių rekomendacijomis įsidarbino 21,1 proc., tuo tarpu dauguma apklaustųjų (78,9 proc.) nurodė, kad dabartinėje darbovietėje įsidarbino savarankiškai. Atskiruose sektoriuose šie skaičiai atrodo taip:



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsidarbinimo dabartinėje darbovietėje būdą atskiruose sektoriuose

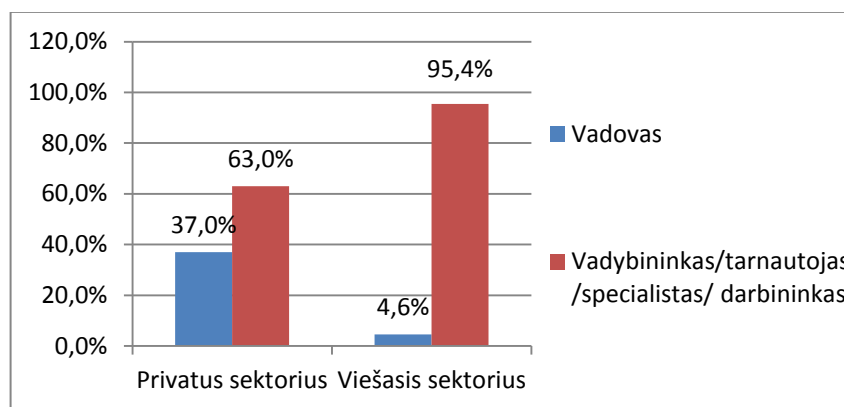
Matome, kad privačiame sektoriuje net beveik 30 proc. darbuotojų įsidarbino padedami pažįstamų asmenų. Viešajame sektoriuje šis rodiklis taip pat gana didelis – 19,5 proc. respondentų įsidarbino rekomenduoti draugų ar giminių.

Kaip matyti, dauguma apklaustųjų (73,7 proc.) dabartinėje darbovietėje dirba daugiau nei 5 metus, 13,2 proc. – iki 1 metų, 10,5 proc. – nuo 1 iki 3 metų, o 2,6 proc. – nuo 3 iki 5 metų. Žiūrėdami stažo rodiklius atskiruose sektoriuose, matome tokius rezultatus:



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal stažą dabartinėje darbovietėje atskiruose sektoriuose

Įvertinus respondentų pasiskirstymo pagal dabartines pareigas duomenis matyti, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių asmenų (89,5 proc.) buvo eiliniai darbuotojai (vadybininkai, tarnautojai, specialistai, darbininkai), tuo tarpu vadovaujančios grandies atstovai sudarė 10,5 proc. tyrimo dalyvių. Atskiruose sektoriuose šie rodikliai pasiskirstę taip:



10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pareigas atskiruose sektoriuose

Privataus sektoriaus vadovai sudarė 37 proc. visų respondentų, tuo tarpu viešojo sektoriaus vadovai sudarė tik 4,6 proc. respondentų.

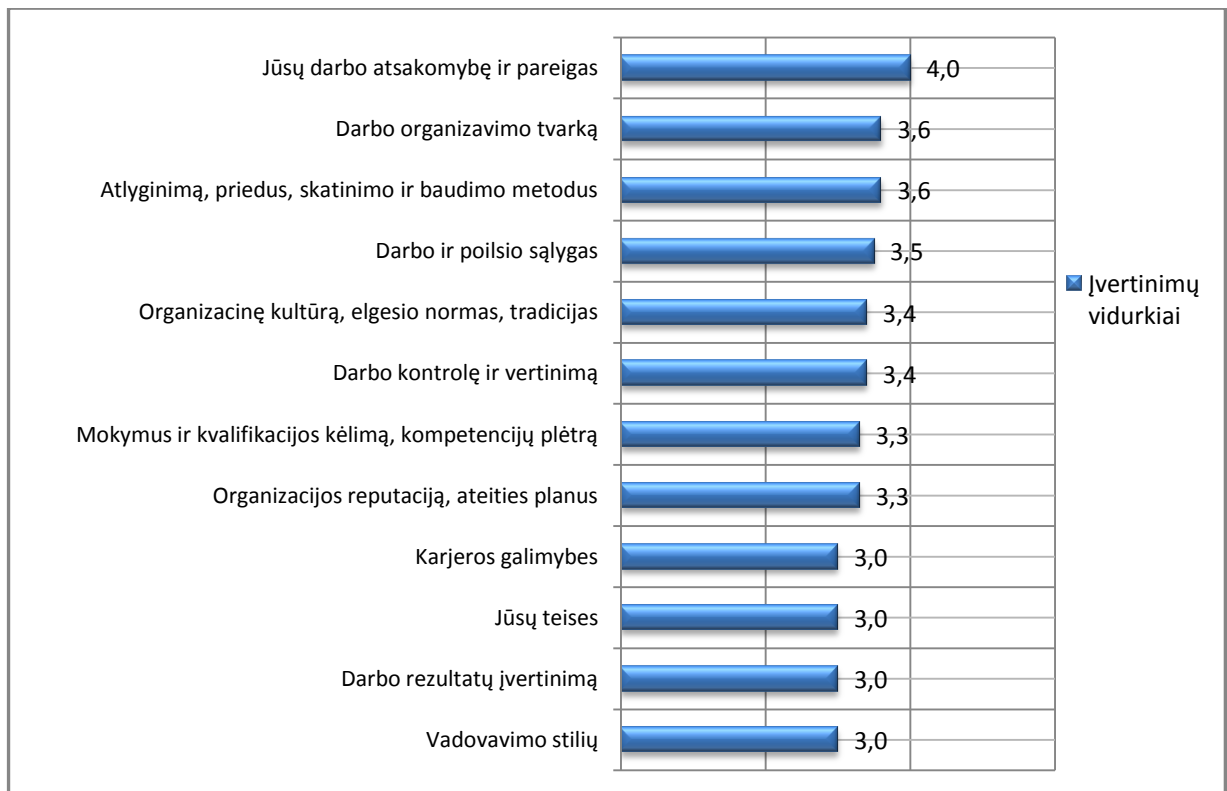
3. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TOBULINIMO POREIKIO TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Išankstinės socializacijos etapo analizė

Tyrimo metu SPSS programa apskaičiavę šio klausimyno *Cronbacho alfa* koeficientą išankstinės socializacijos etapo klausimams, matome, kad šis koeficientas lygus **0,954**. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad klausimynas yra sudarytas gana gerai.

Atrankos į dabartines pareigas metu pateiktos informacijos atsakymų analizė. Tyrime dalyvaujančių asmenų buvo prašoma penkių balų skalėje nuo „Nebuvo pateikta“ (priskiriame balą „1“) iki „Labai išsamiai“ (priskiriame balą „5“) įvertinti atskirus dalykus, apie kuriuos buvo suteikta informacija atrankos (konkurso) metu, darbinantis į dabartines pareigas.

Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus šių vertinimų vidurkius nustatyta, kad dažniausiai ir išsamiausiai (vidurkis 4,0) buvo pateikiama informacija apie darbo atsakomybę ir pareigas. Tuo tarpu kitų dalykų įvertinimų vidurkiai svyravo nuo 3,0 iki 3,6 balų, kas leidžia teigti, kad apie vadovavimo stilių, darbo rezultatų įvertinimą, teises, karjeros galimybes, organizacijos reputaciją ir ateities planus, mokymus, darbo kontrolę ir vertinimą, organizacijos kultūrą, elgesio normas, atlyginimą, priedus ir darbo organizavimo tvarką suteikiama informacija dažniausiai yra nepakankama.



11 pav. Suteiktos informacijos išankstinės socializacijos metu įverčiai

Įvertinus suteiktos informacijos apie atskirus dalykus įverčius tarp viešojo ir privataus sektoriaus atstovų nustatyta, kad informacija apie vadovavimo stilių, darbo rezultatų įvertinimą, teises, karjeros galimybes, organizacijos reputaciją ir ateities planus, mokymus, darbo kontrolę ir vertinimą, organizacijos kultūrą, elgesio normas, atlyginimą, priedus ir darbo organizavimo tvarką suteikiama informacija dažniausiai yra nepakankama statistiškai reikšmingai išsamiau ($p < 0,05$) suteikiama privataus sektoriaus atstovams, tuo tarpu informacijos apie darbuotojų teises vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai leidžia teigti, kad ši informacija viešojo ir privataus sektoriaus atstovams suteikiama statistiškai panašiai nepakankamai.

6 lentelė. Suteiktos informacijos apie atskirus dalykus įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

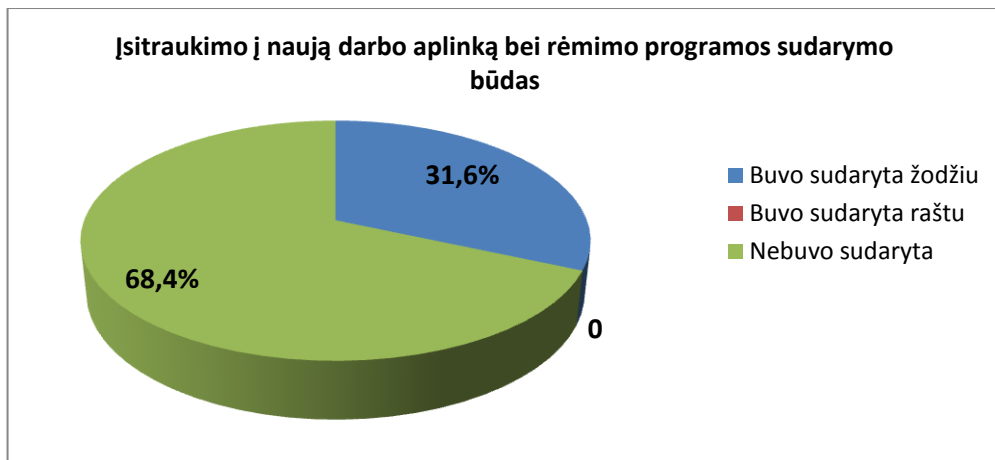
	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Darbo organizavimo tvarką	3,3	1,3	4,4	0,5	-4,461	0,000
Atlyginimą, priedus, skatinimo, baudimo metodus	3,3	1,3	4,2	0,9	-3,741	0,000
Organizacinę kultūrą, elgesio normas, tradicijas	3,2	1,3	4,0	1,0	-3,098	0,002
Karjeros galimybes	3,0	1,4	3,7	1,4	-2,114	0,035
Jūsų teises	3,0	1,4	3,4	1,3	-1,354	0,176
Jūsų darbo atsakomybę ir pareigas	3,8	1,0	4,4	0,5	-3,029	0,002
Organizacijos reputaciją, ateities planus	3,0	1,3	3,9	1,1	-3,196	0,001
Mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, kompetencijos plėtrą	3,2	1,2	3,4	1,5	-1,107	0,268
Darbo rezultatų įvertinimą	2,9	1,3	3,9	0,8	-3,341	0,001
Vadovavimo stilių	2,7	1,3	3,7	1,2	-3,287	0,001
Darbo kontrolę ir vertinimą	3,3	1,3	3,9	1,2	-2,450	0,014
Darbo ir poilsio sąlygas	3,3	1,4	4,0	1,2	-2,224	0,026

Darbuotojų atsakymai rodo, kad išankstinės socializacijos etape personalo atrankos darbuotojai dažniausiai būsimiems darbuotojams paaiškina jų darbo atsakomybes ir pareigas, kaip yra organizuojamas darbas ir papasakoja apie atlyginimą. Tačiau pagal rodiklius matome, kad darbo atrankos pokalbio metu vengiama kalbėti apie vadovavimo stilių, darbo rezultatų įvertinimą, darbuotojo teises bei karjeros galimybes. Personalo atrankos darbuotojai nelaiko šių aspektų reikšmingais, nors naujam darbuotojui vertėtų žinoti, koks bus jų vadovas, kaip bus vertinamas darbas ir kokias karjeros galimybes jis gali turėti naujoje darbovietėje. Tai yra labai svarbu tolimesniam socializacijos procesui.

3.2. Adaptacijos etapo analizė

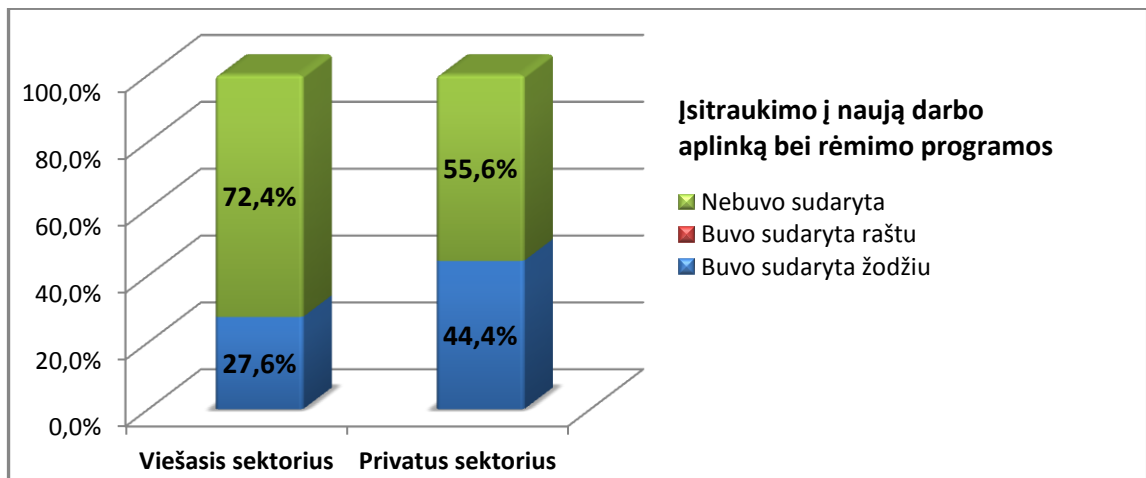
Tyrimo metu SPSS programa apskaičiavę šio klausimyno *Cronbacho alfa* koeficientą adaptacijos klausimams (9–11 klausimai) matome, kad šis koeficientas lygus **0,741**. Atsižvelgdami į tai galime teigti, kad klausimynas yra sudarytas gana gerai.

Įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programos sudarymas. Tyrimo metu buvo vertinama, ar respondentams buvo sudaryta įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programa. Įvertinus gautus duomenis nustatyta, kad daugumai darbuotojų (68,4 proc.) tokia programa nebuvo sudaryta, o likusieji 31,6 proc. nurodė, kad tokia programa buvo sudaryta tik žodžiu.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programos sudarymo būdą

Tokios programos nesudarymas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ir tarp viešojo, ir tarp privataus sektoriaus atstovų ($p > 0,05$). Tai leidžia teigti, kad įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programos nesudaromos tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose.



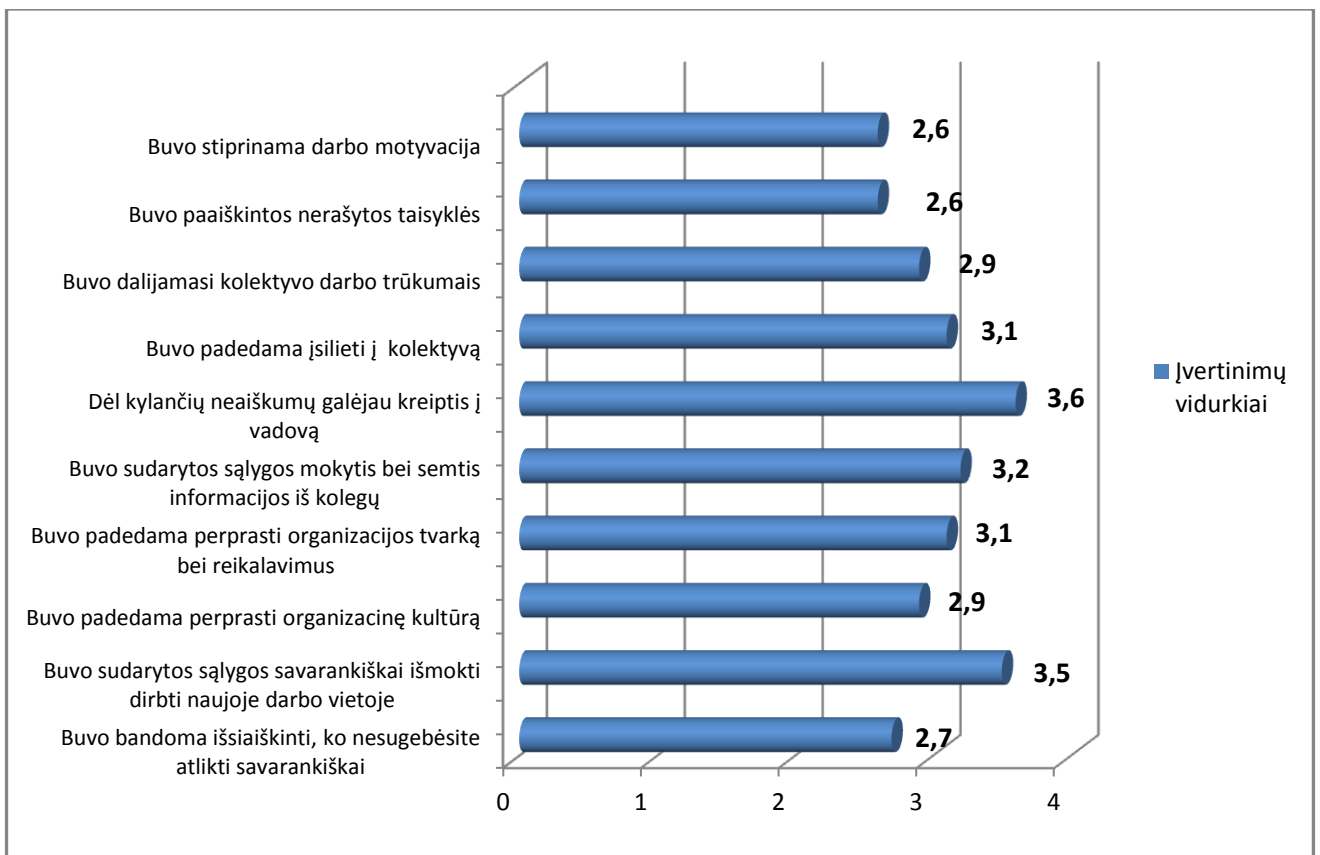
13 pav. Viešojo ir privataus sektorių respondentų pasiskirstymas pagal įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programos sudarymą

Pagal darbuotojų atsakymus galime teigti, kad vadovai skiria mažai dėmesio naujų darbuotojų įsitraukimui į naują darbą, kadangi nei vienam darbuotojui nebuvo sudaryta raštiška programa ir tik beveik su 32 proc. darbuotojų ji buvo aptarta žodžiu. Tokios programos yra labai svarbios, kadangi nauji darbuotojai gali būti įtraukiami sistemingai ir efektyviai, darbuotojai gali greičiau perprasti savo funkcijas ir atsakomybes, padedama išvengti streso. O ir pačiai įmonei sukuriama nauda – optimizuojamos išlaidos mokymams, darbuotojas greičiau pradeda nešti naudą.

Darbuotojams suteikta pagalba įsitraukimo į naują darbo aplinką metu organizacijoje.

Tyrimo dalyvaujančių respondentų buvo prašoma skalėje nuo „Nebuvo suteikta“ (priskiriame balą „1“) iki „Labai daug“ (priskiriame balą „5“) įvertinti atskirų pagalbos rūšių įsitraukiant į naują darbo aplinką suteikiamumą.

Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus matyti, kad pagalba įsiliejant į kolektyvą, organizacijos tvarkos ir reikalavimų perpratimo, sąlygų mokytis sudarymo, sąlygų savarankiškai mokytis sudarymo bei galimybės kreiptis į vadovą sąlygų sudarymo įverčiai svyravo nuo 3,0 iki 3,6 balų. Tai rodo, kad šios pagalbos buvo vidutiniškai pakankamai, bet nedaug. Tuo tarpu motyvacijos stiprinimo, nerašytų taisyklių paaiškinimo, bandymo išsiaiškinti, ko darbuotojas nesugebės atlikti savarankiškai, kolektyvo darbo trūkumų dalinimosi, organizacijos kultūros perpratimo pagalbų įverčiai nesiekė 3,0 balo, tai rodo, kad minėtos pagalbos rūšys buvo minimalios.



14 pav. Pagalbos rūšių įsitraukimo į naują darbo aplinką metu suteikimo įverčiai

Įvertinus pagalbos rūšių įverčius tarp viešojo ir privataus sektorių atstovų nustatyta, kad privataus sektoriaus atstovams statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) buvo sudaromos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje, padedama perprasti organizacinę kultūrą, tvarką bei reikalavimus, sudaromos sąlygos mokytis ir semtis informacijos iš kolegų, dalinamasi kolektyvo trūkumais, paaiškinamos kolektyvo nerašytos taisyklės ir dažniau buvo galima kreiptis į vadovą. Tuo tarpu pagalba įsiliejant į kolektyvą ir išaiškinimas, ko nesugebės atlikti savarankiškai, viešojo ir privataus sektoriaus atstovams buvo suteikta statistiškai vienodai ($p > 0,05$).

7 lentelė. Pagalbos rūšių išitraukimo į naują darbo aplinką metu suteikimo įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Buvo bandoma išsiaiškinti, ko nesugebės atlikti savarankiškai	2,6	1,1	2,9	1,6	-0,741	0,459
Buvo sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje	3,2	1,1	4,4	0,7	-4,958	0,000
Buvo padedama perprasti organizacinę kultūrą	2,7	0,8	3,9	1,0	-5,072	0,000
Buvo padedama perprasti organizacijos tvarką bei reikalavimus	2,8	0,8	4,2	0,6	-6,432	0,000
Buvo sudarytos sąlygos mokytis bei semtis informacijos iš kolegų	3,0	1,3	3,7	1,1	-2,394	0,017
Dėl kylančių neaiškumų galėjau kreiptis į vadovą	3,4	1,1	4,4	0,5	-4,727	0,000
Buvo padedama įsilieti į kolektyvą	3,0	1,0	3,3	1,2	-1,807	0,071
Buvo dalijamasi kolektyvo darbo trūkumais	2,6	1,1	4,1	1,2	-5,453	0,000
Buvo paaiškintos nerašytos taisyklės	2,4	0,9	3,3	1,4	-3,387	0,001

Įvertinę darbuotojų atsakymus galime teigti, kad privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojai turėjo skirtingas galimybes ištraukti į naują darbo aplinką. Nors matosi aiškus skirtumas tarp sektorių, tačiau abiejų organizacijų darbuotojai sulaukia nepakankamai daug pagalbos, turint omenyje tai, kad išitraukęs darbuotojas gali būti apibūdinamas kaip lojalus, produktyvus bei jaučiantis pasitenkinimą darbu.

Informacija, suteikiama naujam darbuotojui, jam pradėdant dirbti. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami duomenys, kokie asmenys ir kokią informaciją dažniausiai suteikė pradėdant dirbti. Įvertinus gautus rezultatus matyti, kad vadovas dažniausiai supažindino su darbo vieta ir kolektyvu, supažindino su darbo metodais ir organizacijos planais. Kiti daugiausiai informacijos suteikę asmenys buvo bendradarbiai, kurie suteikė daugiausiai informacijos apie darbo metodus, organizacijos kultūrą, tradicijas ir tvarką, informavo apie organizacijos vadovus ir jų funkcijas, padėjo spręsti iškilusias problemas, apmokė dirbti naują darbą bei padėjo perprasti organizacijos tvarką ir reikalavimus. Be to, būtina paminėti, kad patys darbuotojai dažniausiai patys apsimokydavo naujam darbui, o mentorių (globėjų) funkcija nėra populiari, kadangi, kaip rodo gauti rezultatai, nauji darbuotojai iš jų gauna tik nuo 5,3 iki 10,5 proc. informacijos.

8 lentelė. Asmenys, suteikiant informaciją pradedant dirbti

	Vadovas	Mentorius (globėjas)	Bendradarbiai	Pats darbuotojas
Supažindino su darbo vieta ir kolektyvu	52,6%	5,3%	31,6%	10,5%
Supažindino su darbo metodais	39,5%	7,9%	39,5%	13,2%
Supažindino su organizacijos planais	39,5%	10,5%	28,9%	21,1%
Supažindino su organizacine kultūra, tradicijomis ir tvarka	28,9%	7,9%	50,0%	13,2%
Informavo apie organizacijos vadovus ir jų funkcijas	15,8%	5,3%	65,8%	13,2%
Padėjo spręsti iškilusias darbo problemas	31,6%	7,9%	47,4%	13,2%
Apmokė naujam darbui	13,2%	7,9%	44,7%	34,2%
Padėjo perprasti organizacijos darbo tvarką, reikalavimus	21,1%	7,9%	50,0%	21,1%

Įvertinus žemiau lentelėje pateiktus atskirai viešojo ir privataus sektoriaus atstovų duomenis apie asmenis, kurie jiems suteikė informaciją apie konkrečius dalykus pradėjus dirbti, nustatyta, kad viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonės statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($p < 0,05$). Atsižvelgdami į tai galime teigti, kad privačiame sektoriuje visą reikalingą informaciją statistiškai reikšmingai dažniau suteikia pats vadovas, tuo tarpu viešajame sektoriuje – bendradarbiai.

9 lentelė. Asmenys, suteikiant informaciją pradedant dirbti, tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų

	Viešasis sekt.				Privatus sekt.				χ^2	p
	Vadovas	Mentorius (globėjas)	Bendradarbiai	Pats darbuotojas	Vadovas	Mentorius (globėjas)	Bendradarbiai	Pats darbuotojas		
Supažindino su darbo vieta ir kolektyvu	44,8%	6,9%	41,4%	6,9%	77,8%	0,0%	0,0%	22,2%	21,883	0,000
Supažindino su darbo metodais	27,6%	10,3 %	48,3%	13,8%	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%	23,266	0,000
Supažindino su organizacijos planais	27,6%	13,8 %	37,9%	20,7%	77,8%	0,0%	0,0%	22,2%	27,139	0,000
Supažindino su organizacine kultūra, tradicijomis ir tvarka	13,8%	10,3 %	62,1%	13,8%	77,8%	0,0%	11,1%	11,1%	42,749	0,000
Informavo apie organizacijos vadovus ir jų funkcijas	10,3%	6,9%	69,0%	13,8%	33,3%	0,0%	55,6%	11,1%	9,434	0,024
Padėjo spręsti iškilusias darbo problemas	20,7%	10,3 %	51,7%	17,2%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	22,713	0,000
Apmokė naujam darbui	3,4%	10,3 %	51,7%	34,5%	44,4%	0,0%	22,2%	33,3%	33,129	0,000
Padėjo perprasti organizacijos darbo tvarką, reikalavimus	6,9%	10,3 %	58,6%	24,1%	66,7%	0,0%	22,2%	11,1%	44,879	0,000

Iš darbuotojų atsakymų galime teigti, kad privataus sektoriaus vadovai daugiau laiko skiria naujų darbuotojų supažindinimui su darbo vieta bei kolektyvu, taip pat padeda spręsti iškilusias problemas.

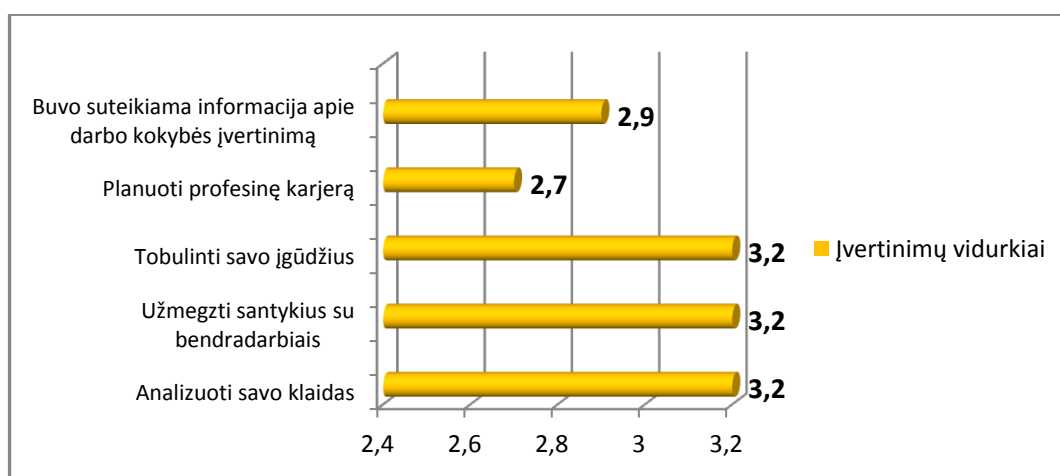
Mažai daliai viešojo sektoriaus darbuotojų su kai kuriais aspektais padėjo susipažinti mentorius, tuo tarpu privačiame sektoriuje niekas neturėjo mentoriaus, iš kurio gautų informaciją. Mentorstė organizacijoje sumažina darbuotojų kaitą. Mentorai padeda darbuotojams įsilieti į organizaciją, taip stiprindami išpareigojimo jausmą. Taip pat mentorai apmoko ir ugdo naujus darbuotojus, padeda jiems siekti karjeros. Kadangi mentorai yra lyderiai, jie suteikia galimybę naujam darbuotojui mokytis iš jo lyderio savybių.

Esant per mažam vadovo dėmesiui, naujas darbuotojas gali pasijusti neįvertintas ar nereikalingas įmonei. Naujoko įtampa dar labiau padidėja, kai jam pateikiama nepakankamai informacijos ar ji yra netiksli. Tai, kaip ir kokia informacija suteikiama naujam darbuotojui įsitraukimo arba adaptacijos etapo metu, turi didelę įtaką tolimesniam etapui – įsiliejimui (integracijai).

3.3. Integracijos etapo ypatumų analizė

Tyrimo metu SPSS programa apskaičiavę šio klausimyno *Cronbacho alfa* koeficientą integracijos etapo klausimams (12–15 klausimai) matome, kad šis koeficientas lygus **0,752**. Atsižvelgiant į tai galime teigti, kad klausimynas yra sudarytas gana gerai.

Pagalba, suteikiama organizacijoje naujam darbuotojui. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma skalėje nuo „Visai nebuvo“ (priskiriamas balas „1“) iki „Labai daug“ (priskiriamas balas „5“) įvertinti pagalbos rūšis, kurios buvo suteiktos jų įsiliejimo į darbą metu. Įvertinus gautus įvertinimų vidurkius nustatyta, kad įgūdžių tobulinimo, santykių su bendradarbiais užmezgimo ir savo klaidų analizavimo pagalbos įverčiai sudarė 3,2 balo, kas rodo, kad ši pagalba buvo nepakankama. Tuo tarpu informacijos apie darbo kokybės įvertinimą ir profesinės karjeros planavimą įverčiai nesiekė 3,0 balo, kas rodo, kad šios pagalbos darbuotojams trūko.



15 pav. Pagalbos, kuri buvo suteikta įsiliejimo į darbą metu, įverčiai

Įvertinus šiuos įverčius tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų nustatyta, kad privataus sektoriaus atstovams statistiškai reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus atstovams

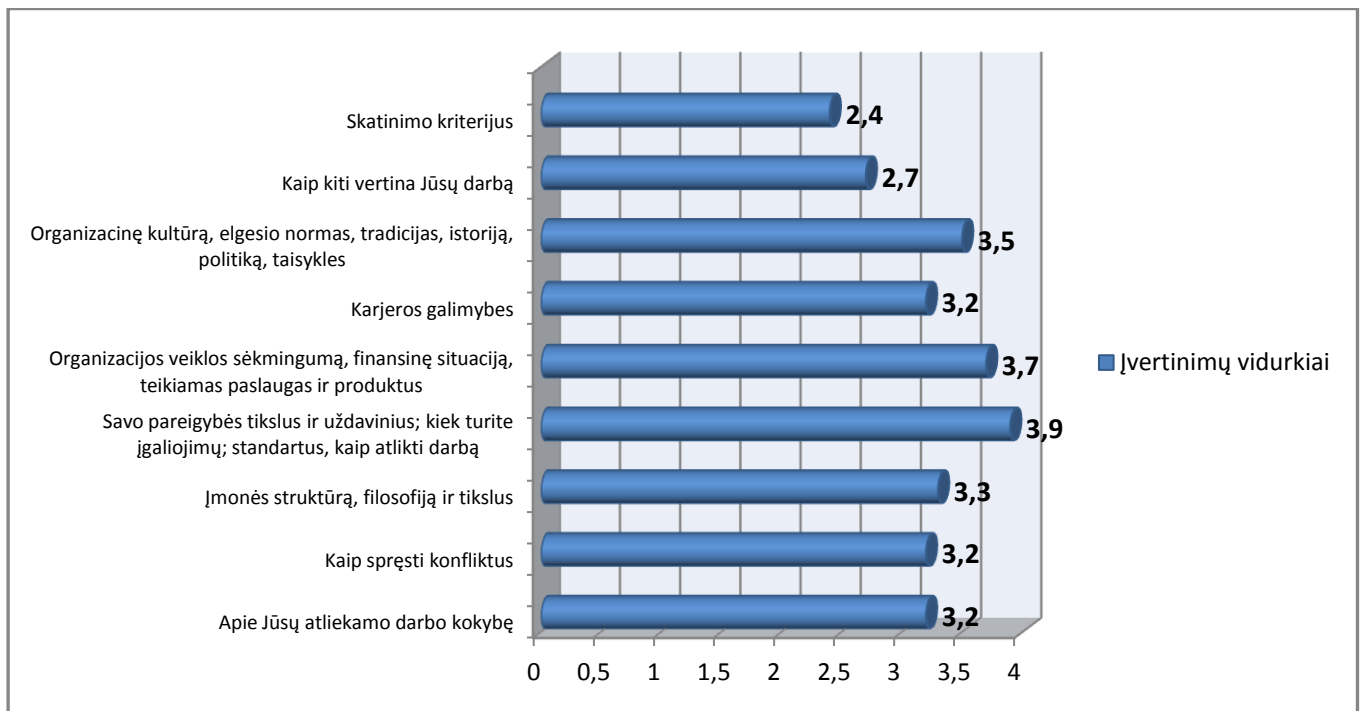
($p < 0,05$) buvo suteikta pagalba analizuojant savo klaidas, užmezgant santykius su bendradarbiais, tobulinant savo įgūdžius, be to, jiems statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) buvo suteikiama informacija apie darbo kokybės įvertinimą. Tuo tarpu pagalba planuojant savo profesinę karjerą viešojo ir privataus sektorių atstovams buvo suteikta statistiškai panašiai maža ($p > 0,05$).

10 lentelė. Pagalbos, kuri buvo suteikta įsiliejimo į darbą metu, įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Analizuoti savo klaidas	2,8	1,0	4,2	0,4	-6,378	0,000
Užmegzti santykius su bendradarbiais	2,9	1,2	3,8	0,6	-3,193	0,001
Tobulinti savo įgūdžius	3,0	1,0	4,1	0,6	-5,127	0,000
Planuoti profesinę karjerą	2,6	1,3	3,0	1,4	-1,354	0,176
Buvo suteikiama informacija apie darbo kokybės įvertinimą	2,7	1,2	3,6	1,1	-3,412	0,001

Įvertinę darbuotojų atsakymus matome, kad privačiame sektoriuje labiau rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu. Darbuotojas informaciją apie savo darbo įvertinimą, klaidų analizę turi gauti dažnai ir reguliariai, tai naują darbuotoją paskatina tobulėti dar labiau. Tobulėjantys darbuotojai – tobulėjanti ir auganti organizacija.

Darbuotojų turima informacija. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma skalėje nuo „Nežinote tokios informacijos“ (priskiriame balą „1“) iki „Žinote visą informaciją“ (priskiriame balą „5“) įvertinti atskirus teiginius apie informaciją.



16 pav. Informacijos apie atskirus veiksnius žinojimo įverčiai

Įvertinus atskirai viešojo ir privataus sektoriaus respondentų atsakymus nustatyta, kad privataus sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai daugiau ($p < 0,05$) turi informacijos apie organizacijos kultūrą, elgesio normas, tradicijas, istoriją, politiką, taisykles, skatinimo kriterijus ir kaip kiti vertina jų darbą. Tuo tarpu informacijos apie kitus veiksmus viešojo ir privataus sektoriaus atstovai turi statistiškai panašiai ($p > 0,05$).

11 lentelė. Informacijos apie atskirus veiksmus žinojimo įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Apie darbuotojo atliekamo darbo kokybę	3,1	1,1	3,3	0,7	-1,036	0,300
Kaip spręsti konfliktus	3,1	1,1	3,2	1,3	-0,218	0,828
Įmonės struktūrą, filosofiją ir tikslus	3,3	1,1	3,3	1,0	-0,062	0,951
Savo pareigybės tikslus ir uždavinius; kiek turite įgaliojimų; standartus, kaip atlikti darbą	4,0	0,8	3,9	0,8	-0,033	0,974
Organizacijos veiklos sėkmingumą, finansinę situaciją, teikiamas paslaugas ir produktus	3,7	0,8	3,7	1,4	-0,157	0,876
Karjeros galimybes	3,1	1,3	3,6	1,3	-1,545	0,122
Organizacinę kultūrą, elgesio normas, tradicijas, istoriją, politiką, taisykles	3,4	0,9	3,9	1,1	-2,003	0,045
Kaip kiti vertina Jūsų darbą	2,6	1,1	3,0	0,7	-2,017	0,044
Skatinimo kriterijus	2,2	1,3	3,1	1,2	-3,122	0,002

Šiuo klausimu išsiaiškinome, kaip darbuotojai įsisavino pateiktą informaciją. Pažymiu, kad ši informacija jau turėjo būti suteikta išankstinės socializacijos ir adaptacijos etapuose, o integracijos etape šie rodikliai turėtų būti maksimalūs, kad socializacija būtų sėkminga.

Naujiems darbuotojams suteikiamos galimybės. Tyrime dalyvavusių asmenų buvo prašoma nurodyti, kokios galimybės jiems yra suteikiamos organizacijoje. Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad dažniausiai suteikiamos tokios galimybės, kaip bendravimas su kolegomis ir vadovu, darbas komandoje, įgūdžių bei kūrybiškumo lavinimas, mokymasis diskutuoti, reikštis. Tuo tarpu rečiausiai suteikiamos tokios galimybės, kaip karjeros siekimas, papildomų įgaliojimų suteikimas.

12 lentelė. Galimybės, suteikiamos organizacijoje

	Ne	Iš dalies	Taip	Apie tai nieko nežino
Mokyti ir kelti kvalifikaciją	2,6%	57,9%	39,5%	0,0%
Siekti karjeros	23,7%	50,0%	21,1%	5,3%
Atlikti sudėtingas ir įdomias užduotis	7,9%	47,4%	42,1%	2,6%
Bendrauti su kolegomis, vadovu	5,3%	26,3%	68,4%	0,0%
Dirbti komandoje	2,6%	36,8%	60,5%	0,0%
Lavinti savo įgūdžius bei kūrybiškumą	5,3%	36,8%	52,6%	5,3%
Mokyti kitus, diskutuoti, reikštis	15,8%	36,8%	47,4%	0,0%
Papildomų įgaliojimų suteikimas	26,3%	42,1%	23,7%	7,9%

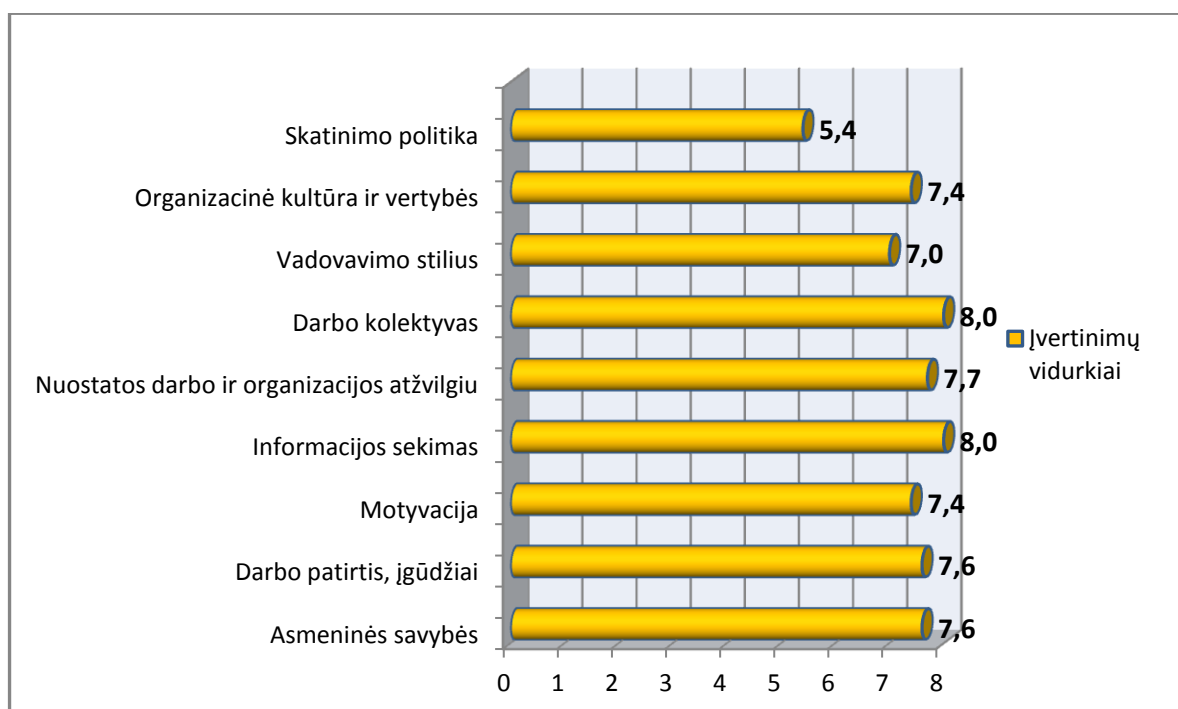
Įvertinus galimybes, kurias suteikia organizacija, atskirai tarp viešojo ir privataus sektoriaus atstovų, nustatyta, kad privačiame sektoriuje statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) suteikiamos galimybės siekti karjeros, atlikti sudėtingas ir įdomias užduotis, bendrauti su kolegomis ir vadovu, dirbti komandoje, lavinti įgūdžius bei kūrybiškumą, mokytis diskutuoti ir reikštis bei gauti papildomus įgaliojimus. Tuo tarpu galimybė mokytis ir kelti kvalifikaciją viešajame ir privačiame sektoriuje suteikiama statistiškai vienoda ($p > 0,05$).

13 lentelė. Galimybės, suteikiamos organizacijoje, tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų

	Viešasis sekt.				Privatus sekt.				χ^2	p
	Ne	Iš dalies	Taip	Apie tai nieko nežino	Ne	Iš dalies	Taip	Apie tai nieko nežino		
Mokytis ir kelti kvalifikaciją	3,4%	55,2 %	41,4%	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	1,73	0,41
Siekti karjeros	31,0%	48,3 %	13,8%	6,9%	0,0%	55,6%	44,4%	0,0%	19,65	0,0
Atlikti sudėtingas ir įdomias užduotis	10,3%	55,2 %	31,0%	3,4%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%	19,14	0,00
Bendrauti su kolegomis, vadovu	6,9%	34,5 %	58,6%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	16,32	0,00
Dirbti komandoje	3,4%	48,3 %	48,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	23,07	0,00
Lavinti savo įgūdžius bei kūrybiškumą	6,9%	44,8 %	41,4%	6,9%	0,0%	11,1%	88,9%	0,0%	18,91	0,00
Mokyti kitus, diskutuoti, reikštis	17,2%	48,3 %	34,5%	0,0%	11,1 %	0,0%	88,9%	0,0%	26,40	0,00
Papildomų įgaliojimų suteikimas	31,0%	37,9 %	20,7%	10,3%	11,1 %	55,6%	33,3%	0,0%	8,81	0,03

Suteikti įgaliojimus naujiems darbuotojams gali būti sunkiausias uždavinys vadovams. Pirmiausia vadovas turi pasitikėti ir tikėti darbuotoju. Daugelis išvardintų aspektų priklauso nuo pačios organizacinės kultūros ir vertybių, pvz., bendravimas su kolegomis ir vadovu, darbas komandoje, įgūdžių lavinimas, diskutavimas priklauso nuo susiformavusių tos organizacijos vidinių bruožų.

Veiksniai, turėję įtakos naujų darbuotojų įsiliejimui į darbo aplinką. Tyrimo metu respondentų buvo prašoma 10 balų skalėje įvertinti veiksniai, kurie turėjo įtakos jų įsiliejimui į darbo aplinką dabartiniame darbe. Įvertinus gautus rezultatus nustatyta, kad daugiausia įtakos turėjo darbuotojo asmeninės savybės, informacijos siekimas ir darbo kolektyvas. Kiek mažiau įtakos turėjo tokie veiksniai, kaip nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu, darbo patirtis bei įgūdžiai, motyvacija, organizacinė kultūra, vertybės bei vadovavimo stilius. Tuo tarpu mažiausiai įtakos turėjo skatinimo politika.



17 pav. Veiksnių, turėjusių įtakos įsiliejimui į darbo aplinką dabartiniame darbe, įverčiai

Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų nuomonės, kurie veiksniai turėjo įtakos įsiliejant į naują darbo aplinką, statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($p < 0,05$). Viešojo sektoriaus darbuotojams statistiškai reikšmingai didesnę įtaką turėjo asmeninės savybės, informacijos siekimas, nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu, tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojams įsiliejant į naują darbo aplinką statistiškai reikšmingai didesnę įtaką turėjo darbo patirtis, įgūdžiai, motyvacija, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vertybės bei skatinimo politika.

14 lentelė. Veiksnių, turėjusių įtakos įsiliejimui į darbo aplinką dabartiniame darbe, įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Asmeninės savybės	7,9	1,8	6,7	2,4	4,973	0,000
Darbo patirtis, įgūdžiai	7,4	2,1	8,1	1,8	2,541	0,000
Motyvacija	7,3	2,2	7,9	1,9	1,666	0,008
Informacijos siekimas	8,1	1,6	7,8	1,3	1,783	0,003
Nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu	7,8	1,3	7,4	2,1	1,670	0,008
Darbo kolektyvas	8,0	2,0	7,9	2,6	2,862	0,000
Vadovavimo stilius	6,6	2,7	8,2	2,8	2,657	0,000
Organizacinė kultūra ir vertybės	7,3	1,9	7,9	2,0	2,115	0,000
Skatinimo politika	4,9	2,9	7,2	2,8	1,404	0,039

Naujų darbuotojų socializacijos proceso įsiliejimo etape yra svarbios jų pačių individualios savybės, tokios kaip interesai, vertybės ar poreikiai, turi didelę įtaką integracijai. Pagal surinktus duomenis, viešajame sektoriuje darbuotojams tai turėjo didelę įtaką. Taip pat viešajame sektoriuje

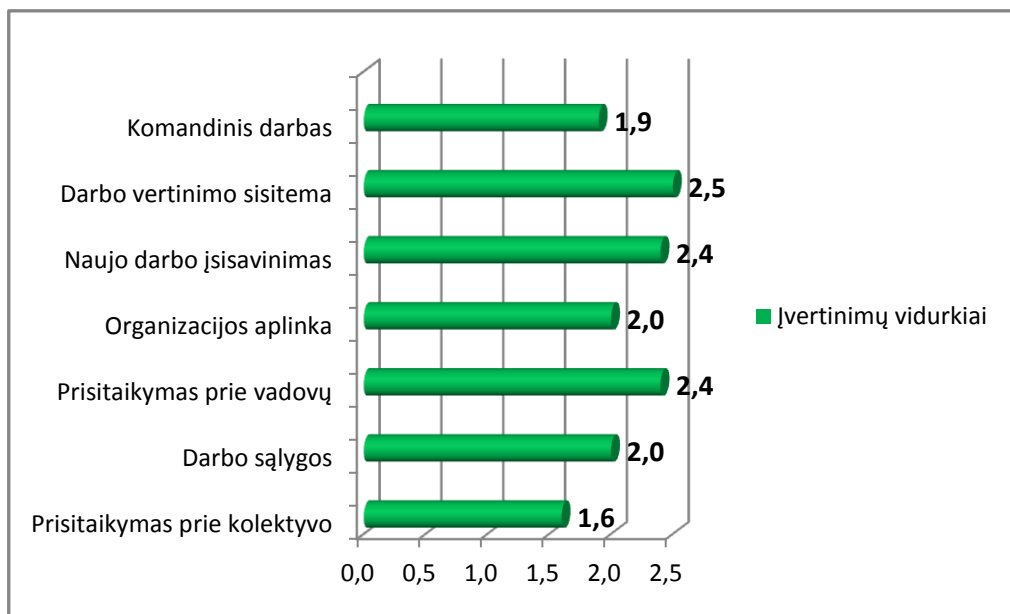
darbuotojams svarbu buvo sekti informaciją bei susidariusios nuostatos darbo atžvilgiu. Iš to galima daryti išvadą, kad įsiliejimą į darbo aplinką viešojo sektoriaus darbuotojai lemia patys sau, neatsižvelgdami į nepakankamą darbo patirtį, motyvaciją, kolektyvą ir vadovą, kurio vadovavimo stilius jiems tikriausiai yra nepriimtinas.

Atvirkščiai yra privačioje organizacijoje, kur darbuotojai teigia, kad įsilieti jiems labiausiai padėjo vadovavimo stilius, turima darbo patirtis, motyvacija, kolektyvas ir organizacinė kultūra bei vertybės. Tai reiškia, kad vadovas nepalieka darbuotojo prisitaikyti pačiam, o jam padeda integruotis, taip paspartindamas šį procesą. Taip pat privataus kapitalo įmonėje yra susiformavusi teigiama organizacinė kultūra bei vertybės, padedančios naujam darbuotojui greičiau integruotis bei išvengti nereikalingo streso.

3.4. Darbuotojų ir darbovietės santykio analizė

Tyrimo metu SPSS programa apskaičiavę šio klausimyno *Cronbacho alfa* koeficientą darbuotojų ir darbovietės santykio klausimams (16–25 klausimai) matome, kad šis koeficientas lygus **0,700**. Atsižvelgdami į tai galime teigti, kad klausimynas yra sudarytas gana gerai.

Naujų darbuotojų sunkumai darbe. Tyrimo metu respondentai turėjo skalėje nuo „Visai nesunku“ (priskiriame balą „1“) iki „Labai sunku“ (priskiriame balą „5“) įvertinti, kas jiems buvo sunkiausia darbe. Įvertinus žemiau esančiame paveiksle pateiktus rezultatus matyti, kad įvertinimų vidurkiai neviršija 2,5 balo, kas rodo, kad vidutiniškai visi veiksniai nebuvo net vidutiniškai sunkūs. Nepaisant to, tarp sunkesnių veiksnių galima paminėti darbo vertinimo sistemą, prisitaikymą prie vadovų ir naujo darbo įsisavinimą.



18 pav. Sunkiausių veiksnių naujame darbe įverčiai

Įvertinus atskirai viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymus nustatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojams įsiliejant į naują kolektyvą statistiškai reikšmingai sunkiau ($p < 0,05$) yra darbo sąlygų perpratimas, prisitaikymas prie vadovų, organizacijos aplinka, naujo darbo įsisavinimas, darbo vertinimo sistema ir komandinis darbas. Tuo tarpu prisitaikyti prie kolektyvo viešojo ir privataus sektoriaus atstovams yra statistiškai vienodai nesunku ($p > 0,05$).

15 lentelė. Sunkiausių veiksnių naujame darbe įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Prisitaikymas prie kolektyvo	1,7	0,8	1,3	0,5	-1,528	0,127
Darbo sąlygos	2,1	1,0	1,6	0,8	-2,642	0,008
Prisitaikymas prie vadovų	2,5	1,3	1,9	1,2	-2,336	0,019
Organizacijos aplinka	2,1	0,9	1,4	0,7	-3,422	0,001
Naujo darbo įsisavinimas	2,7	1,1	1,6	0,7	-4,724	0,000
Darbo vertinimo sistema	2,8	1,3	1,5	0,7	-4,245	0,000
Komandinis darbas	2,0	1,0	1,3	0,5	-3,198	0,001

Vertinant atskirai privataus iš viešojo sektoriaus rodiklius, pastebimi tokie skirtumai:

Pirmiausia, viešojo sektoriaus naujiems darbuotojams buvo sunkiausia prisitaikyti prie vadovų – 18,4 proc. respondentų teigė, kad prisitaikyti buvo sunku, 9,2 proc. – labai sunku, tuo tarpu privačioje įmonėje net 73,1 proc. darbuotojų prisitaikymas prie vadovų buvo visai nesunkus. Viešojo sektoriaus nauji darbuotojai darbo konkurso metu gavo per mažai informacijos apie vadovavimo stilių, todėl prie jo yra sunku prisitaikyti.

Taip pat viešojo sektoriaus darbuotojams buvo gerokai sunkiau priprasti prie organizacijos aplinkos: 40,2 proc. respondentų buvo vidutiniškai sunku ir 35,6 proc. buvo truputį sunku, tuo tarpu privačioje įmonėje 80,8 proc. darbuotojų teigė prie organizacijos aplinkos prisitaikę visai nesunkiai. Adaptacijos etapo analizės 9 lentelėje matėme, kad perprasti organizacijos darbo tvarką naujiems darbuotojams daugiausiai padėjo bendradarbiai (51,7 proc.) arba ją bandė perprasti patys (34,5 proc.). Nenuostabu, kad integracijos metu šiems darbuotojams buvo sunku priprasti prie naujos organizacijos aplinkos.

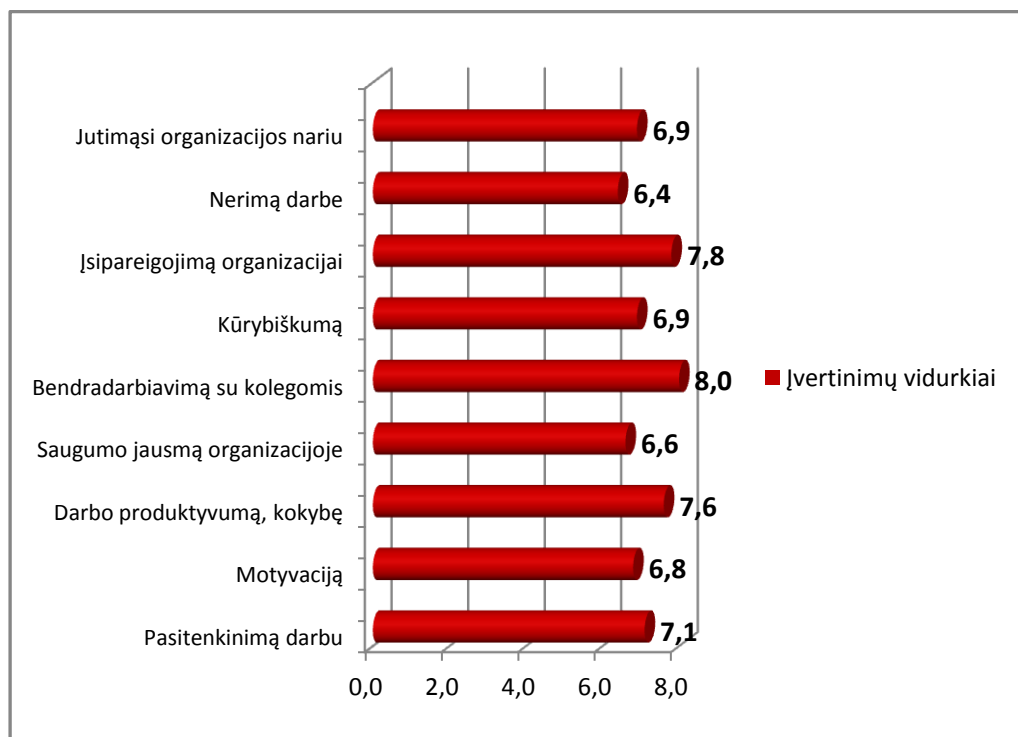
Naujo darbo įsisavinimas privačioje įmonėje 76,9 proc. respondentų buvo įvertintas kaip visai nesunkus, o viešojo sektoriaus darbuotojai daugiausiai jį vertino kaip vidutiniškai sunkų (33,3 proc.), truputį sunkų (24,1 proc.) ir sunkų (24,1 proc.). Iš 9 lentelės matėme, kad naujam darbui viešojo sektoriaus darbuotojus adaptacijos etapo metu dažniausiai apmokė bendradarbiai (51,7 proc.), o patys perprasti naują darbą bandė net 34,5 proc. naujų darbuotojų. Taip pat pagal 7 lentelę matome, kad viešojo sektoriaus respondentai teiginį „Buvo bandoma išsiaiškinti, ko nesugebėsite atlikti savarankiškai“ įvertino 2,6 balo iš 5 galimų. Ši nesėkminga adaptacijos dalis ir lėmė tai, kad

integracijos metu darbo įsisavinimą respondentai vertina kaip vidutiniškai sunkų, truputį sunkų ir sunkų.

Darbo vertinimo sistema vėl gi sudėtingesnė pasirodė viešojo sektoriaus darbuotojams: 21,8 proc. respondentų ją vertina kaip truputį sunkią, 29,9 proc. kaip vidutiniškai sunkią, 25,3 proc. kaip sunkią ir 9,2 proc. kaip labai sunkią. Privataus sektoriaus darbuotojams ji pasirodė nesunki – 84,6 proc. įvertino kaip visai nesunkią. Taip pat ankstesnėje 6 lentelėje mažiausiais rodikliais buvo įvertintas viešojo sektoriaus darbuotojų informacijos apie darbo rezultatų įvertinimą pateikimas, todėl atitinkamai integracijos etape darbuotojai darbo vertinimo sistemą vertina kaip vidutiniškai sunkią arba sunkią.

Įvertinę šiuos rodiklius galime teigti, kad viešojo sektoriaus naujų darbuotojų integracijos etapas buvo nesėkmingas. Tai, be abejo, lėmė ir tai, kad mažai dėmesio buvo skirta ankstesniems etapams – išankstinei socializacijai bei adaptacijai.

Veiksnių įvertinimas. Respondentų buvo prašoma 10 balų skalėje įvertinti atskirus veiksnius, esančius jų darbe. Kaip matyti iš žemiau esančiame paveiksle pateiktų duomenų, geriausiai vertinamas bendravimas su kolegomis, įsipareigojimas organizacijai, darbo produktyvumas ir kokybė bei pasitenkinimas darbu. Tuo tarpu prasčiausiai buvo įvertintas nerimas darbe, saugumo jausmas, motyvacija, kūrybiškumas bei jautimasis organizacijos nariu.



19 pav. Atskirų veiksnių darbe įverčiai

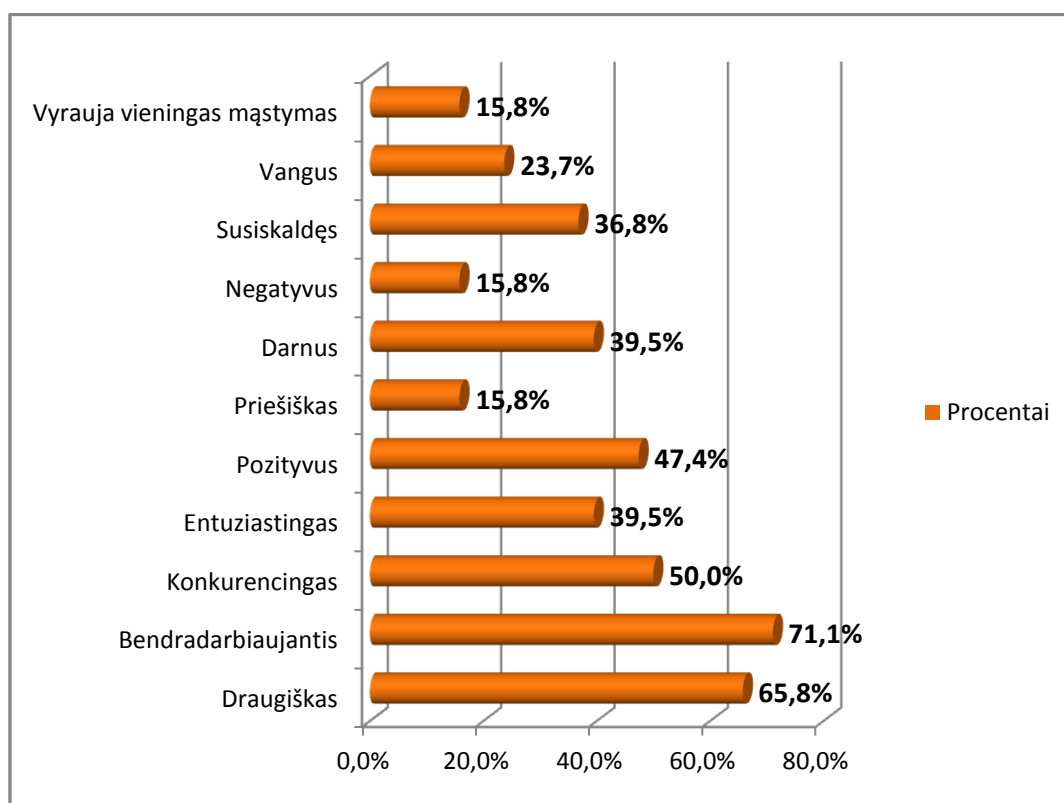
Atlikus atskirai viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų įverčių analizę nustatyta, kad privataus sektoriaus darbuotojai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) geriau vertina savo pasitenkinimą darbu, saugumo jausmą, bendradarbiavimą su kolegomis, kūrybiškumą, įsipareigojimą organizacijai ir jautimąsi organizacijos nariu, tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau jaučia nerimą darbe ($p < 0,05$). Tuo tarpu savo motyvaciją ir darbo produktyvumą bei kokybę viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina statistiškai panašiai ($p > 0,05$).

16 lentelė. Atskirų veiksmų darbe įverčiai tarp viešojo ir privataus sektoriaus respondentų

	Viešasis sekt.		Privatus sekt.		Z	p
	X	s	X	s		
Pasitenkinimas darbu	6,7	2,3	8,4	1,1	-3,646	0,000
Motyvacija	6,6	2,4	7,6	1,7	-1,704	0,088
Darbo produktyvumas, kokybė	7,5	2,0	8,0	0,8	-0,279	0,780
Saugumo jausmas organizacijoje	5,9	2,7	8,6	0,8	-4,747	0,000
Bendradarbiavimas su kolegomis	7,8	1,6	8,7	0,8	-2,299	0,021
Kūrybiškumas	6,5	2,5	8,2	1,3	-3,261	0,001
Įsipareigojimas organizacijai	7,5	1,9	8,7	1,2	-3,034	0,002
Nerimas darbe	7,0	2,6	4,4	2,3	-4,208	0,000
Jautimas organizacijos nariu	6,5	2,4	8,3	1,3	-3,550	0,000

Kur kas geresnius privataus sektoriaus darbuotojų rezultatus lėmė darbo atrankos pokalbio metu suteikta išsamesnė informacija apie organizacinę kultūrą, vadovavimo stilių, organizacijos reputaciją bei ateities planus. Adaptacijos etape privačios organizacijos darbuotojams buvo labiau padedama perprasti organizacinę kultūrą, buvo dalijamasi kolektyvo darbo trūkumais, buvo paaiškintos nerašytos taisyklės ir pan. Būtent tai naujam darbuotojui suteikė saugumo jausmą, greitesnį prisitaikymą prie kolegų, mažino nerimo jausmą naujame darbe, o tai sukelia tokius jausmus kaip įsipareigojimą organizacijai, jautimąsi organizacijos nariu, jaučiamas pasitenkinimas darbu, skatinamas bendradarbiavimas su kolegomis bei stiprinama motyvacija.

Naujo kolektyvo ir bendradarbių apibūdinimas. Žemiau esančiame paveiksle pateikiamos respondentų dažniausiai nurodytos savo darbo kolektyvo/bendradarbių savybės. Matyti, kad dažniausiai darbo kolektyvas buvo apibūdinamas kaip bendradarbiaujantis ir draugiškas, o pusė respondentų nurodė, kad kolektyvas yra ir konkurencingas. Kiek mažiau nei pusė respondentų nurodė, kad jų kolektyvas yra pozityvus, darnus, entuziastingas, o taip pat – susiskaldęs. Ir tik po 15,8 proc. respondentų nurodė, kad jų kolektyvas yra priešiškas, negatyvus ir kad jame vyrauja vieningas mąstymas.



20 pav. Respondentų dažniausiai nurodytos savo darbo kolektyvo/bendradarbių savybės

Įvertinus atskirai viešojo ir privataus sektoriaus respondentų savo darbo kolektyvo apibūdinimus nustatyta, kad privataus sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau nei viešojo sektoriaus darbuotojai ($p < 0,05$) savo kolektyvą vertina kaip draugišką, bendradarbiaujantį, pozityvų ir darnų, tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau nei privataus sektoriaus atstovai savo kolektyvą vertina kaip konkurencingą, susiskaldžiusį ir vangų. Be to, savo kolektyvą viešojo ir privataus sektorių darbuotojai vertina kaip entuziastingą, negatyvų ir vieningai mąstantį, statistiškai nereikšmingai ($p > 0,05$).

17 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodytos savo darbo kolektyvo/bendradarbių savybės

	Viešasis sekt.	Privatus sekt.	χ^2	p
Draugiškas	55,2%	100,0%	18,397	0,000
Bendradarbiaujantis	62,1%	100,0%	14,414	0,000
Konkurencingas	55,2%	33,3%	3,931	0,047
Entuziastingas	34,5%	55,6%	3,830	0,050
Pozityvus	34,5%	88,9%	24,465	0,000
Priešiškas	17,2%	11,1%	0,582	0,445
Darnus	27,6%	77,8%	21,726	0,000
Negatyvus	17,2%	11,1%	0,582	0,445
Susiskaldęs	48,3%	0,0%	20,638	0,000
Vangus	31,0%	0,0%	10,980	0,001
Vyrauja vieningas mąstymas	13,8%	22,2%	1,101	0,294

Darbuotojų santykius lemia ir vidaus tvarka, ir vadovavimo stilius, ir susidariusi organizacinė kultūra. Kadangi privataus sektoriaus visi darbuotojai savo darbo kolektyvą įvardina kaip draugišką ir bendradarbiaujantį, o didžioji dauguma jų dar apibūdina kaip pozityvų ir darnų, galime daryti išvadą, kad šios organizacijos kolektyvas yra susiformavęs geriau ir tai lemia ne asmeninės darbuotojų savybės, o vadovavimo stilius ir skiriamas dėmesys kolektyvo formavimui.

Kiek kitaip yra viešajame sektoriuje – daugiau nei pusė darbuotojų šį kolektyvą gali apibūdinti teigiamai, vis dėlto nemaža dalis respondentų kolektyvą apibūdina kaip susikaldžiusį, vangų, priešišką ir negatyvų. Organizacijos vadovams reikėtų susirūpinti savo kolektyvu – juk dirbant taip vertinamoje aplinkoje prarandamas pasitenkinimas darbu, kūrybiškumas, motyvacija bei daugelis kitų svarbių aspektų, reikalingų produktyviam darbui ir organizacijos tobulėjimui.

Naujojo darbuotojo ir organizacijos nuostatos. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami respondentų duomenys apie darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų ir vertybių sutapimą. Įvertinus gautus rezultatus matyti, kad darbuotojo lūkesčiai, nuostatos, tikslai ir vertybės visiškai sutampa tik vidutiniškai kas trečio darbuotojo atveju, tuo tarpu apie 52–65 proc. darbuotojų nurodė, kad šie tikslai ir veiksniai sutampa tik iš dalies. Tuo tarpu darbuotojų, teigiančių, kad šie veiksniai tarp jų ir organizacijos iš viso nesutampa, neviršijo 10 proc.

18 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų bei vertybių sutapimo vertinimas

	Nesutinka	Sutinka iš dalies	Sutinka
Mano ir organizacijos lūkesčiai sutampa	7,9%	57,9%	34,2%
Mano ir organizacijos nuostatos darbo atžvilgiu sutampa	10,5%	52,6%	36,8%
Mano ir organizacijos tikslai ir vertybės sutampa	7,9%	65,8%	26,3%

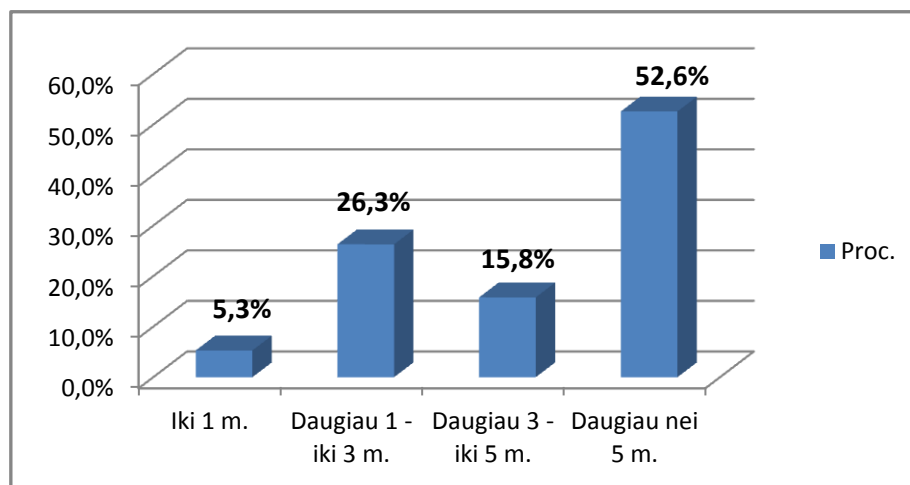
Įvertinus viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymus apie jų ir organizacijos tikslų, nuostatų ir lūkesčių sutapimą nustatyta, kad privačiame sektoriuje statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) nei viešajame sektoriuje sutampa darbuotojo ir organizacijos tikslai ir vertybės. Tuo tarpu lūkesčiai ir nuostatos viešajame ir privačiame sektoriuose sutampa statistiškai vienodai ($p > 0,05$).

19 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų bei vertybių sutapimo vertinimas tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų

	Viešasis sekt.			Privatus sekt.			χ^2	p
	Nesutinka	Sutinka iš dalies	Sutinka	Nesutinka	Sutinka iš dalies	Sutinka		
Mano ir organizacijos lūkesčiai sutampa	10,3%	58,6%	31,0%	0,0%	55,6%	44,4%	3,910	0,142
Mano ir organizacijos nuostatos darbo atžvilgiu sutampa	13,8%	51,7%	34,5%	0,0%	55,6%	44,4%	4,337	0,114
Mano ir organizacijos tikslai ir vertybės sutampa	6,9%	72,4%	20,7%	11,1%	44,4%	44,4%	7,332	0,026

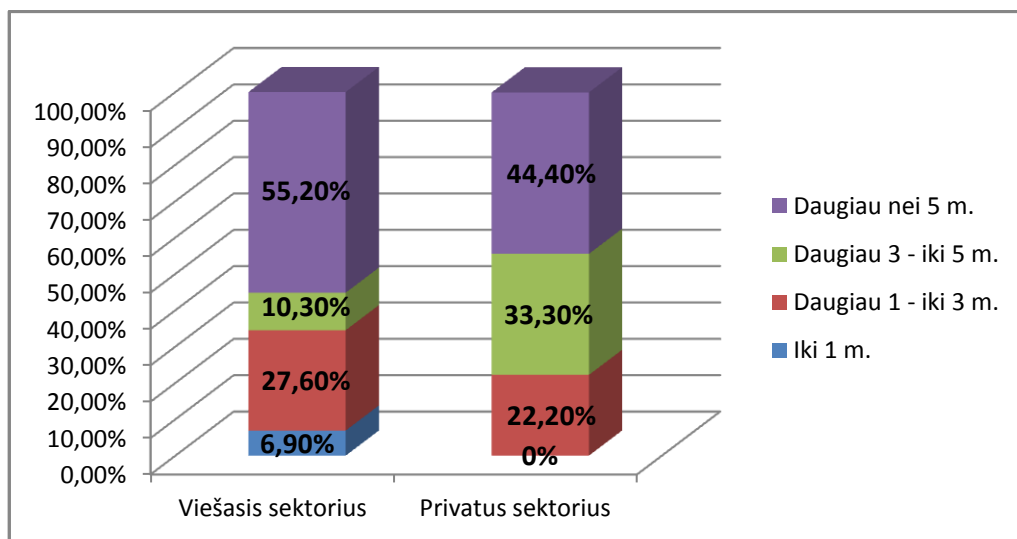
Tinkamai įskiepytos organizacijos vertybės gali padėti greičiau pasiekti norimą rezultatą. Bendri darbuotojo ir organizacijos tikslai ir vertybės skatina bendradarbiauti, darbuotojui yra lengviau siekti užsibrėžtų tikslų. Visa tai motyvuoja kolektyvą, skatina gerą darbo aplinką, o geroje aplinkoje naujas darbuotojas lengviau įsilieja į naują aplinką ir tampa komandos nariu. Dažnai organizacijos vertybės ir tikslai susiformuoja pagal vadovą. Darbuotojai aplinkoje, kurioje yra gerbiamos ir vertinamos jų pačių vertybės arba darbuotojo ir organizacijos vertybės sutampa, jaučiasi daug geriau, skatina greitesnį prisitaikymą prie pokyčių. Būtent todėl jau išankstinės socializacijos etape kandidato vertybių analizė turi būti svarbus aspektas. Pagal gautus rezultatus, abiejose organizacijose reikėtų tikslus ir vertybes labiau suderinti, nors privačiame sektoriuje šie rodikliai yra kur kas geresni.

Darbuotojų ketinimai likti darbovietėje. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami respondentų pasiskirstymo pagal nuomonę, kiek laiko ketinama dirbti dabartinėje organizacijoje, duomenys. Nustatyta, kad daugiau nei pusė respondentų (52,6 proc.) ketina dirbti daugiau nei 5 metus. Tarp likusiųjų respondentų dominavo darbuotojai, planuojantys dirbti 1–3 metus (26,3 proc.), 3–5 metus (15,8 proc.), o likusieji 5,3 proc. – iki vienerių metų.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kiek laiko ketinama dirbti dabartinėje organizacijoje

Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų planai, susiję su ketinimais dirbti dabartinėje organizacijoje, statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($p < 0,05$). Nustatyta, kad viešojo sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau nei privataus sektoriaus atstovai planuoja dirbti 5 metus, tuo tarpu privataus sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau planuoja dirbti 3–5 metus.



22 pav. Viešojo ir privataus sektorių respondentų pasiskirstymas pagal nuomonę, kiek laiko ketinama dirbti dabartinėje organizacijoje

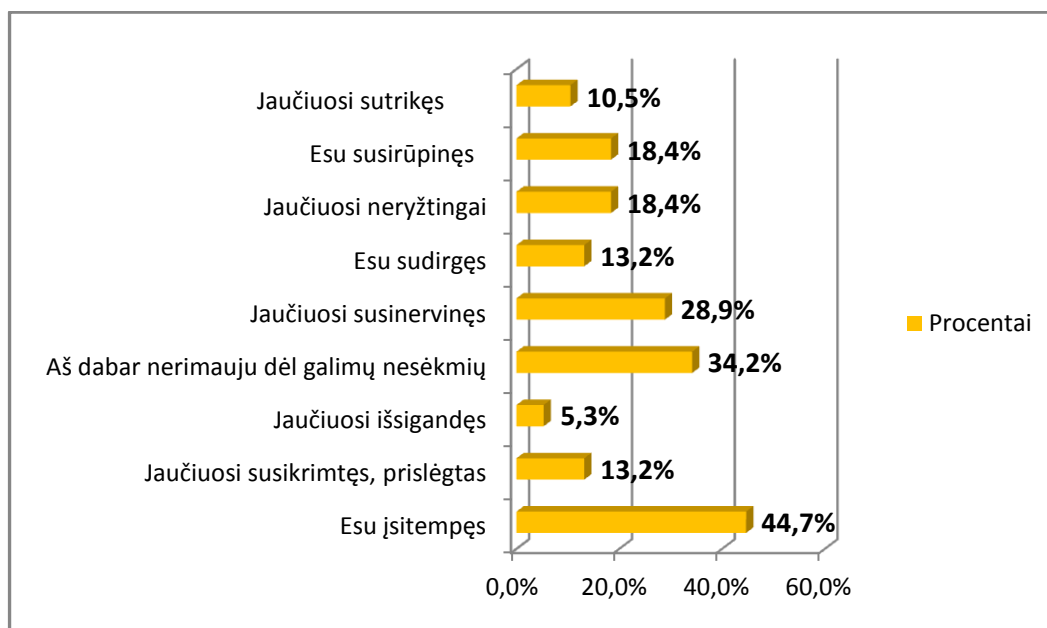
Viena sėkmingo socializacijos proceso naudų – lojalus darbuotojas, ketinantis ilgai likti dirbti organizacijoje. Čia matome kiek kitaip susiklosčiusią situaciją – viešojo sektoriaus darbuotojai prastai vertina valdymo stilių, kolektyvą, motyvaciją, organizacijoje jaučiasi nesaugiai, tačiau net 55,2 proc. respondentų teigia ketinantys likti dirbti šioje organizacijoje ilgiau nei 5 metus. Tuo tarpu privačios organizacijos darbuotojai, geriau vertinantys beveik visus rodiklius, ketina likti toje organizacijoje trumpiau. Klausimas, kas lemia tokį neproporcingą pasiskirstymą?

Pirmiausia, tiriama viešoji organizacija yra viena pagrindinių administracinio pobūdžio darbuotojų tame mieste, daugelis darbuotojų tiesiog neturi kur eiti dirbti jo kvalifikaciją atitinkantį darbą. Keletas respondentų šalia atsakymo, kad ketina likti ilgiau nei 5 metus, nurodė, kad kolkas tiesiog neturi kito pasirinkimo. Šiame mieste 29 proc. darbingo amžiaus asmenų dirba viešajame sektoriuje, 19 proc. užsiima žemės ūkiu, po 16 proc. prekyba ir paslaugomis, pramonės sektoriuje dirba 13 proc. darbingo amžiaus asmenų. Net 18 proc. gyventojų turi bedarbio statusą. Šiame rajone žemas verslumo lygis – tūkstančiui gyventojų tenka viso labo tik 10,2 įmonės.⁵⁶ Taigi asmenys, dirbantys šio rajono savivaldybėje, vertina savo esamą darbovietę neturėdami pasirinkimo.

Privačios organizacijos rodiklius galima aiškinti tuo, kad joje dirba jauni žmonės, siekiantys karjeros, ieškantys naujovių ir nebijantys keisti darbovietės. Reklamos verslu užsiimančių įmonių Lietuvoje yra daug, o asmenys, patyrę reklamos srityje, yra perspektyvūs ir laukiami.

⁵⁶ Lietuvos statistikos departamento duomenys

Darbuotojų jausmai, lemiantys išėjimą iš organizacijos. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami respondentų dažniausiai nurodyti jausmai, dėl kurių jie ketintų išeiti iš dabartinės darbovietės.



23 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti jausmai, dėl kurių jie ketintų išeiti iš dabartinės darbovietės

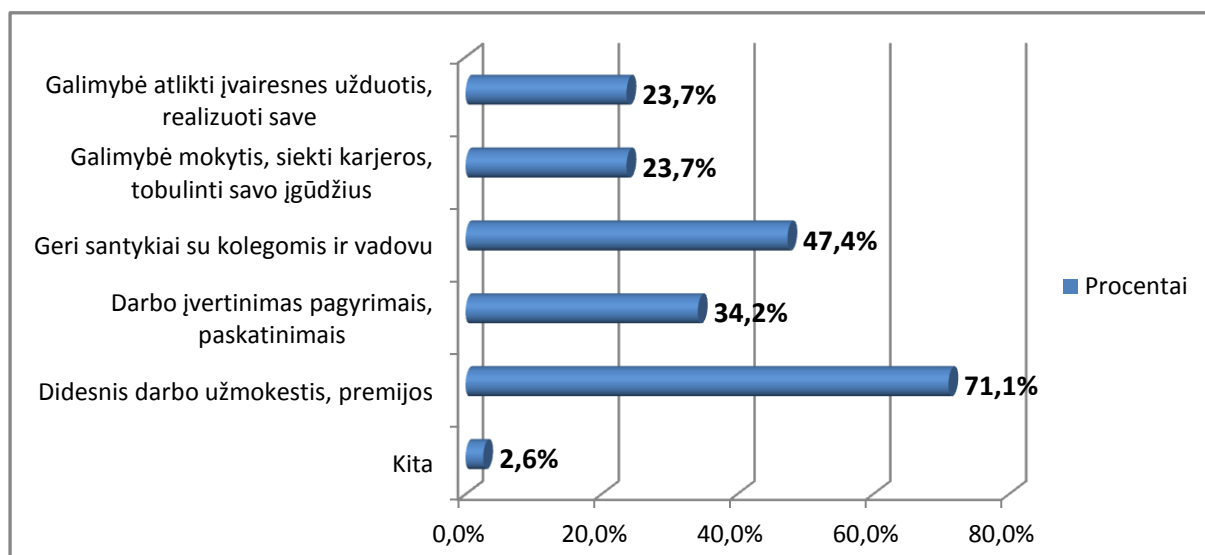
Nustatyta, kad dažniausiai išeiti iš dabartinės darbovietės norėtų dėl įsitempimo, nerimo dėl galimų pasekmių ir susinervinimo. Tuo tarpu dėl neryžtingumo, susirūpinimo, susikrimtumo, sudirgimo, sutrikimo ar išsigandimo iš darbo sutiktų išeiti tik mažiau nei kas penktas darbuotojas.

20 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti jausmai, dėl kurių jie ketintų išeiti iš dabartinės darbovietės

	Viešasis sekt.	Privatus sekt.	χ^2	<i>p</i>
Įsitempimas	41,4%	55,6%	1,675	0,196
Susikrimtumas, prislėgimas	13,8%	11,1%	0,130	0,719
Išsigandimas	6,9%	0,0%	1,966	0,161
Nerimas dėl galimų pasekmių	34,5%	33,3%	0,012	0,912
Susinervinimas	31,0%	22,2%	0,778	0,378
Sudirgimas	13,8%	11,1%	0,130	0,719
Neryžtingumas	17,2%	22,2%	0,340	0,560
Susirūpinimas	20,7%	11,1%	1,258	0,262
Sutrikimas	10,3%	11,1%	0,013	0,910

Įvertinus viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymus apie jausmus, dėl kurių jie ketintų išeiti iš darbo, nustatyta, kad šių darbuotojų grupių atsakymai statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p > 0,05$). Tai leidžia teigti, kad privačiame ir viešajame sektoriuje dirbantys darbuotojai iš darbo išeitų dėl statistiškai tų pačių jausmų.

Veiksniai, skatinantys pasilikti darbovietėje. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami respondentų dažniausiai nurodyti veiksniai, dėl kurių jie sutiktų pasilikti dabartinėje darbovietėje, jeigu ją ketintų palikti. Nustatyta, kad daugiausiai darbuotojų (71,1 proc.) pasilikti paskatintų finansinės priemonės (didesnis darbo užmokestis, premijos ir kt.), tuo tarpu geri santykiai su vadovu (47,4 proc.) ir darbo įvertinimas, pagyrimai bei paskatinimai (34,2 proc.) skatintų pasilikti mažiau nei pusę darbuotojų. Mažiausiai pasilikti skatintų galimybė atlikti kuo įvairesnes užduotis, galimybė mokytis, siekti karjeros, tobulinti savo įgūdžius bei kiti veiksniai.



24 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti veiksniai, kurie paskatintų pasilikti dabartinėje darbovietėje

Įvertinus atskirai viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymus nustatyta, kad galimybė mokytis ir siekti karjeros bei galimybė atlikti įvairesnes užduotis ir realizuoti save statistiškai reikšmingai dažniau pasilikti darbovietėje skatintų privataus sektoriaus darbuotojus nei viešojo sektoriaus darbuotojus ($p < 0,05$). Tuo tarpu tokie veiksniai, kaip didesnis darbo užmokestis, darbo įvertinimas, geri santykiai su kolegomis ir vadovu viešojo ir privataus sektorių atstovus pasilikti darbovietėje skatintų statistiškai vienodai ($p > 0,05$).

21 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti veiksniai, kurie paskatintų pasilikti dabartinėje darbovietėje

	Viešasis sekt.	Privatus sekt.	χ^2	p
Didesnis darbo užmokestis, premijos	72,4%	66,7%	0,331	0,565
Darbo įvertinimas pagyrimais, paskatinimais	37,9%	22,2%	2,259	0,133
Geri santykiai su kolegomis ir vadovu	44,8%	55,6%	0,951	0,329
Galimybė mokytis, siekti karjeros, tobulinti savo įgūdžius	6,9%	77,8%	57,275	0,000
Galimybė atlikti įvairesnes užduotis, realizuoti save	17,2%	44,4%	8,436	0,004
Kita	3,4%	0,0%	0,956	0,328

Čia pastebima, kad privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų interesai skiriasi ir juos motyvuoja skirtingi dalykai. Viešojo sektoriaus darbuotojus labiau veikia išorinė motyvacija, o privataus sektoriaus darbuotojai labiau vertina vidinę motyvaciją.

Veiksniai, su kuriais susiduria nauji darbuotojai. Žemiau esančioje lentelėje pateikiami respondentų nurodyti veiksniai, su kuriais teko susidurti darbe. Nustatyta, kad iš dalies ar visiškai dažniausiai darbuotojai susiduria su nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją, žinių ar informacijos slėpimu bei apmokymų stoka. Tuo tarpu rečiausiai susiduriama su nesąžininga konkurencija, izoliacija ir nepasitikėjimu.

22 lentelė. Veiksnių, su kuriais teko susidurti darbe, vertinimas

	Nesusidūrė	Susidūrė iš dalies	Susidūrė
Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją	39,5%	36,8%	23,7%
Žinių ar informacijos slėpimu	39,5%	28,9%	31,6%
Nesąžininga konkurencija	44,7%	28,9%	26,3%
Apmokymų stoka	26,3%	60,5%	13,2%
Izoliacija	71,1%	23,7%	5,3%
Nepasitikėjimu	42,1%	39,5%	18,4%

Įvertinus atskirai viešojo ir privataus sektorių darbuotojų atsakymus nustatyta, kad viešojo sektoriaus darbuotojai statistiškai reikšmingai visiškai ar iš dalies nesusiduria su nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją ir apmokymų stoka ($p < 0,05$). Tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojai visiškai ar iš dalies statistiškai reikšmingai rečiau susiduria su žinių ar informacijos slėpimu, nesąžininga konkurencija ir nepasitikėjimu ($p < 0,05$). Be to, su izoliacija tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai nesusiduria statistiškai vienodai ($p > 0,05$).

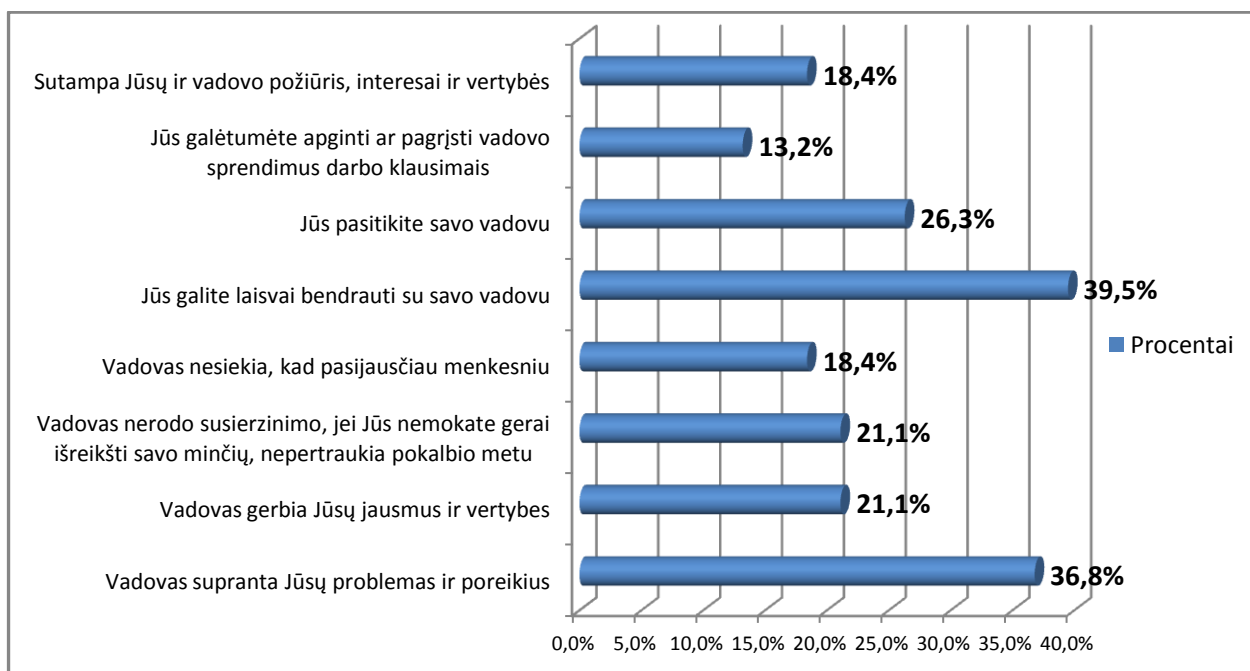
23 lentelė. Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių, nuostatų, tikslų bei vertybių sutapimo vertinimas tarp viešojo ir privataus sektorių respondentų

	Viešasis sekt.			Privatus sekt.			χ^2	<i>p</i>
	Nesusidūrė	Susidūrė iš dalies	Susidūrė	Nesusidūrė	Susidūrė iš dalies	Susidūrė		
Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją	41,4%	31,0%	27,6%	33,3%	55,6%	11,1%	6,062	0,048
Žinių ar informacijos slėpimu	31,0%	31,0%	37,9%	66,7%	22,2%	11,1%	11,874	0,003
Nesąžininga konkurencija	34,5%	31,0%	34,5%	77,8%	22,2%	0,0%	18,497	0,000
Apmokymų stoka	27,6%	55,2%	17,2%	22,2%	77,8%	0,0%	6,620	0,037
Izoliacija	65,5%	27,6%	6,9%	88,9%	11,1%	0,0%	5,808	0,055
Nepasitikėjimu	34,5%	41,4%	24,1%	66,7%	33,3%	0,0%	11,924	0,003

Visi šie aspektai įmonėje gali atsirasti dėl susiformavusio kolektyvo ir netinkamo valdymo stiliaus. Prastesni rodikliai fiksuojami viešojoje organizacijoje, kur ir kolektyvas apibūdinamas kaip

susiskaldęs, priešiškas ir negatyvus, ir prie esamų vadovų naujiems darbuotojams yra sunku prisitaikyti.

Vadovo požiūris į darbuotojus. Žemiau esančiame paveiksle nurodyti dažniausi vadovų požiūrio į darbuotojus bruožai.



25 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti vadovo požiūrio į darbuotojus bruožai

Matyti, kad tik mažiau nei pusė darbuotojų nurodė, kad darbuotojai gali laisvai bendrauti su vadovu (39,5 proc.), vadovas supranta darbuotojo problemas ir poreikius (36,8 proc.) ir darbuotojas pasitiki savo vadovu (26,3 proc.). Tuo tarpu, kad vadovas nerodo susierzinimo, darbuotojo ir vadovo požiūris, interesai ir vertybės sutampa, vadovas nesiekia, kad darbuotojas pasijustų menkesniu bei kad darbuotojas galėtų apginti ar pagrįsti vadovo sprendimus, nurodė tik maždaug kas penktas apklausoje dalyvavęs darbuotojas.

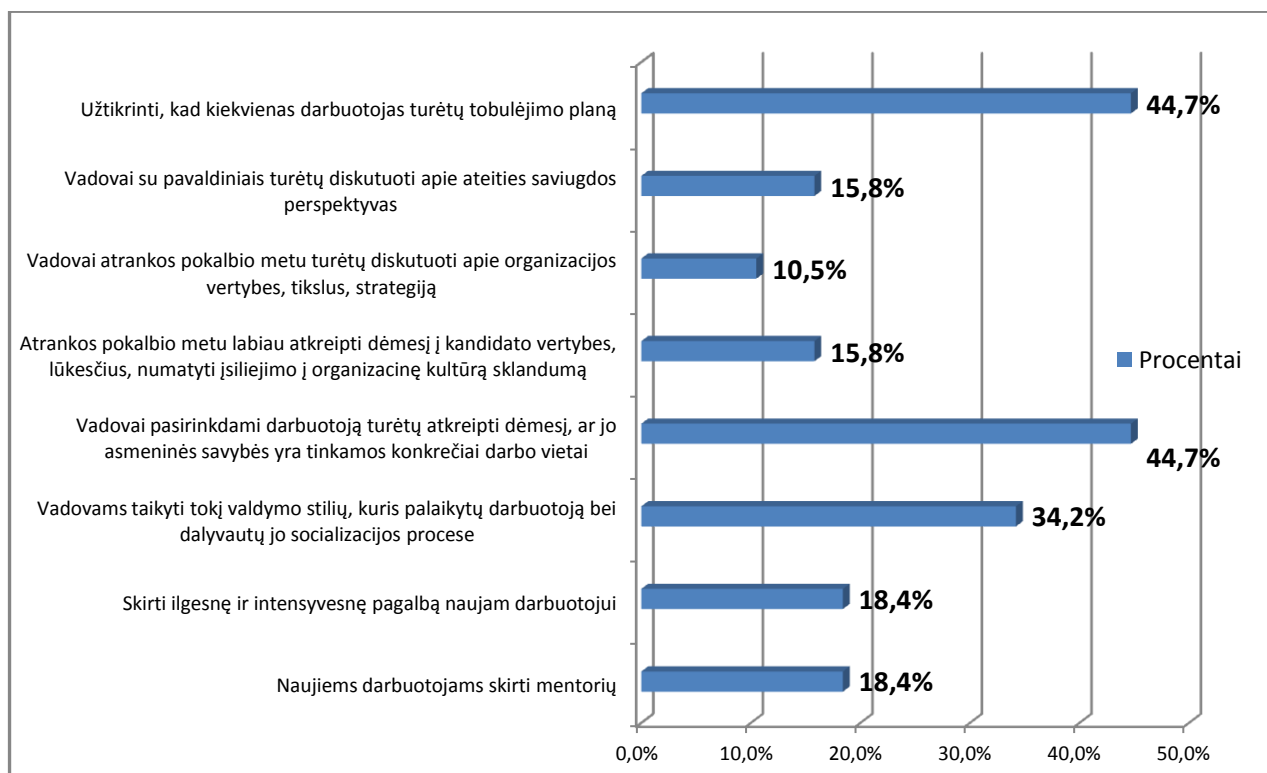
Viešojo ir privataus sektoriaus atstovų nuomonės, koks yra jų vadovo požiūris į darbuotojus, statistiškai reikšmingai išsiskyrė ($p < 0,05$). Nustatyta, kad privataus sektoriaus darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau teigė, kad jų vadovas supranta darbuotojo problemas ir poreikius, gerbia darbuotojo jausmus ir vertybes, nerodo susierzinimo, jei darbuotojas nemoka gerai išreikšti savo minčių, nepertraukia pokalbio metu, nesiekia, kad darbuotojas pasijustų menkesniu, be to, privataus sektoriaus darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) nei viešojo sektoriaus darbuotojai gali laisvai bendrauti su vadovu, šie darbuotojai statistiškai reikšmingai dažniau galėtų apginti ar pagrįsti vadovo sprendimus, o jų ir vadovo požiūris, interesai ir vertybės statistiškai reikšmingai dažniau sutampa. Tai reiškia, kad privataus sektoriaus darbuotojai savo vadovą vertina teigiamai, santykiai su juo yra geri, o viešojo sektoriaus respondentai atvirkščiai – daugelis nenurodė nei vieno iš šių teigiamų variantų. Tai yra labai svarbus rodiklis.

24 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti vadovo požiūrio į darbuotojus bruožai

	Viešasis sekt.	Privatus sekt.	χ^2	<i>p</i>
Vadovas supranta darbuotojo problemas ir poreikius	24,1%	77,8%	25,479	0,000
Vadovas gerbia darbuotojo jausmus ir vertybes	13,8%	44,4%	11,648	0,001
Vadovas nerodo susierzinimo, jei darbuotojas nemoka gerai išreikšti savo minčių, nepertraukia pokalbio metu	13,8%	44,4%	11,648	0,001
Vadovas nesiekia, kad darbuotojas pasijaustų menkesniu	6,9%	55,6%	32,465	0,000
Darbuotojai gali laisvai bendrauti su vadovu	24,1%	88,9%	36,159	0,000
Darbuotojas pasitiki savo vadovu	10,3%	77,8%	48,321	0,000
Darbuotojas galėtų apginti ar pagrįsti vadovo sprendimus darbo klausimais	6,9%	33,3%	12,603	0,000
Darbuotojo ir vadovo požiūris, interesai ir vertybės sutampa	10,3%	44,4%	15,944	0,000

Pagal respondentų atsakymus galima teigti, kad viešojo sektoriaus vadovas siekia, kad darbuotojai pasijaustų menkesniais, negerbia jų jausmų ir vertybių, nesutampa jų požiūriai, interesai ir vertybės. Taip pat didžioji dauguma darbuotojų negalėtų apginti savo vadovo sprendimų darbo klausimais. Nenuostabu, kad daugelio darbuotojų socializacijos procesas yra nesėkmingas ir didžiąja dalimi tą lėmė vadovo valdymo stilius bei vadovo požiūris į darbuotojus.

Darbuotojų siūlymai socializacijos procesui tobulinti. Žemiau esančiame paveiksle pateikiami respondentų dažniausiai nurodyti pasiūlymai, ką reikėtų tobulinti dabartinėje darbovietėje, kad būtų pagerintas socializacijos procesas.



26 pav. Respondentų dažniausiai nurodyti pasiūlymai, ką tobulinti dabartinėje darbovietėje, kad būtų pagerintas socializacijos procesas

Nustatyta, kad maždaug kas antras darbuotojas siūlo užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tobulėjimo planą (44,7 proc.), vadovai, pasirinkdami darbuotoją, turėtų atkreipti dėmesį, ar jo asmeninės savybės yra tinkamos konkrečiai darbo vietai (44,7 proc.) ir kad vadovams reikėtų taikyti tokį vadovavimo stilių, kuris palaikytų darbuotoją bei dalyvautų jo socializacijos procese (34,2 proc.). Tuo tarpu tokius pasiūlymus, kaip skirti ilgesnę ir intensyvesnę pagalbą naujam darbuotojui (18,4 proc.), naujiems darbuotojams skirti mentorių (18,4 proc.), vadovai su pavaldiniais turėtų diskutuoti apie ateities saviugdos perspektyvas (15,8 proc.) ir kitus siūlymus, siūlė tik mažiau nei kas penktas darbuotojas.

Įvertinus žemiau esančioje lentelėje pateiktus viešojo ir privataus sektorių atstovų siūlymus nustatyta, kad viešojo sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau ($p < 0,05$) siūlo naujiems darbuotojams skirti mentorių, ilgesnę ir intensyvesnę pagalbą naujam darbuotojui, vadovams taikyti tokį vadovavimo stilių, kuris palaikytų darbuotoją bei dalyvautų jo socializacijos procese, vadovai atrankos pokalbio metu turėtų diskutuoti apie organizacijos vertybes ir tikslus, tuo tarpu privataus sektoriaus atstovai statistiškai reikšmingai dažniau pageidavo ($p < 0,05$), kad kiekvienas darbuotojas turėtų tobulėjimo planą.

25 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus respondentų dažniausiai nurodyti siūlymai socializacijos procesui tobulinti

	Viešasis sekt.	Privatus sekt.	χ^2	p
Naujiems darbuotojams skirti mentorių	24,1%	0,0%	7,989	0,005
Skirti ilgesnę ir intensyvesnę pagalbą naujam darbuotojui	24,1%	0,0%	7,989	0,005
Vadovams taikyti tokį valdymo stilių, kuris palaikytų darbuotoją bei dalyvautų jo socializacijos procese	44,8%	0,0%	18,397	0,000
Vadovai pasirinkdami darbuotoją turėtų atkreipti dėmesį, ar jo asmeninės savybės yra tinkamos konkrečiai darbo vietai	48,3%	33,3%	1,861	0,173
Atrankos pokalbio metu labiau atkreipti dėmesį į kandidato vertybes, lūkesčius, numatyti išsiliejoimo į organizacinę kultūrą sklandumą	17,2%	11,1%	0,582	0,445
Vadovai atrankos pokalbio metu turėtų diskutuoti apie organizacijos vertybes, tikslus, strategiją	13,8%	0,0%	4,162	0,041
Vadovai su pavaldiniais turėtų diskutuoti apie ateities saviugdos perspektyvas	13,8%	22,2%	1,101	0,294
Užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tobulėjimo planą	34,5%	77,8%	15,623	0,000
Kita	3,4%	0,0%	0,956	0,328

Čia atsiskleidžia darbuotojų suvokimas apie socializacijos procesą jų organizacijoje. Privačiame sektoriuje darbuotojai suvokia, kad tobulėjimo plano sudarymas yra prioritetas, renkantis būdus daryti socializaciją efektyvesnę. Šios įmonės darbuotojai daug siūlymų nepateikė (apie 1,6 punkto vienas respondentui) ir daugelio nuomonė buvo vieninga, kadangi patys turėjo gana efektyvią socializaciją.

Viešojo sektoriaus darbuotojai pateikė kur kas daugiau siūlymų socializacijai tobulinti (apie 2,1 punkto vienam respondentui) – vienas populiariausių atsakymų yra susijęs su valdymo stiliumi, o tai reiškia, kad darbuotojai negali integruotis darbo aplinkoje esant tokiam vadovui. Taip pat pabrėžiama asmeninių savybių svarba bei tobulėjimo plano sudarymas.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išvados:

1. Socializacija organizacijoje tai yra procesas, trunkantis nuo darbo atrankos pokalbio iki integracijos, kai naujasis darbuotojas įgyja darbui reikalingus įgūdžius, supratimą apie organizaciją, jos kultūrą, įsitikinimus ir kitus bruožus, reikalingus efektyviam darbui. Sėkminga socializacija sumažina naujų darbuotojų nerimą, lengviau ir greičiau suprantama darbo aplinka, skatinamas bendravimas su kolegomis, mažinama darbuotojų kaita, didinamas pasitenkinimas darbu, didinamas darbo našumas.
2. Išankstinės socializacijos etape už personalo atranką atsakingi darbuotojai dažniausiai būsimiems darbuotojams paaiškina jų darbo atsakomybes ir pareigas (4 balai iš 5 galimų), darbo organizavimo tvarką (3,6 balo) ir papasakoja apie būsimą atlyginimą (3,6 balo), tačiau vengia kalbėti apie vadovavimo stilių (3 balai), darbo rezultatų įvertinimą (3 balai), darbuotojo teises bei karjeros galimybes (3 balai).
3. Adaptacijos etape organizacijų darbuotojai turėjo skirtingas galimybes įsitraukti į naują darbo aplinką. Privačiame sektoriuje labiau rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu nei viešajame sektoriuje, vadovai skiria daugiau dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su darbo vieta bei kolektyvu (atitinkamai 77,8 proc. ir 44,8 proc.).
4. Viešojo sektoriaus darbuotojams didesnę įtaką įsiliejant į naują darbo aplinką turėjo asmeninės savybės (7,9 balo iš 10 galimų), informacijos siekimas (8,1 balo), nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu (7,8 balo), tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojams įsiliejant į naują darbo aplinką didesnę įtaką turėjo darbo patirtis (8,1 balo), įgūdžiai (8,1), motyvacija (7,9), vadovavimo stilius (8,2), organizacinė kultūra (7,9), vertybės bei skatinimo politika (7,2).
5. Privačios organizacijos vadovai nepalieka darbuotojo prisitaikyti pačiam, o jam padeda integruotis, taip paspartindami šį procesą. Viešosios organizacijos darbuotojai integruojasi naudodami savo asmenines savybes, nesulaukdami pagalbos iš vadovų.
6. Privataus sektoriaus darbuotojai geriau vertina savo jausmus darbo aplinkoje (bendradarbiavimas ir įsipareigojimas organizacijai vertinami po 8,7 balo iš 10 galimų, saugumo jausmas – 8,6 balo, pasitenkinimas darbu – 8,4 balo, jutimasis organizacijos nariu – 8,3 balo), tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovai dažniau jaučia nerimą darbe (viešosios organizacijos įvertinimas 7,0 balo iš 10, o privačios – 4,4 balo). Privataus sektoriaus atstovai dažniau nei viešojo sektoriaus darbuotojai savo kolektyvą vertina teigiamai (100 proc. respondentų savo kolektyvą įvertino kaip draugišką ir bendradarbiaujantį, 88,9 proc. kaip pozityvų ir 77,8 proc. kaip darnų). Tuo tarpu tik 55,2 proc. viešosios organizacijos darbuotojų teigė, kad kolektyvas yra draugiškas, 62,1 proc. –

- bendradarbiaujantis, 34,5 proc. – pozityvus ir 27,6 proc. – darnus, 48,3 proc. respondentų kolektyvą įvertino kaip susiskaldžiusį ir 31 proc. kaip vangų.
7. Privačiame sektoriuje dažniau nei viešajame sektoriuje sutampa darbuotojo ir organizacijos tikslai ir vertybės. Privataus sektoriaus organizacijos darbuotojai savo vadovą vertina teigiamai, o viešojo sektoriaus respondentai atvirkesčiai. Privačiame sektoriuje darbuotojai gali laisviau bendrauti su savo vadovu (atitinkamai 88,9 proc. ir 24,1 proc.), labiau pasitiki juo (77,8 proc. ir 10,3 proc.), privačios organizacijos vadovas labiau supranta darbuotojų problemas ir poreikius (77,8 proc. ir 24,1 proc.).
 8. Privačiame sektoriuje darbuotojai suvokia, kad tobulėjimo plano sudarymas yra prioritetas, renkantis būdus daryti socializaciją efektyvesnę. Šios įmonės darbuotojai daug siūlymų nepateikė (apie 1,6 punkto vienam respondentui) ir daugelio nuomonė buvo vieninga, kadangi patys turėjo gana efektyvią socializaciją. Viešojo sektoriaus darbuotojai pateikė kur kas daugiau siūlymų socializacijai tobulinti (apie 2,1 punkto vienam respondentui) – vienas populiariausių atsakymų yra susijęs su valdymo stiliumi, o tai reiškia, kad darbuotojai negali integruotis darbo aplinkoje esant tokiam vadovui. Taip pat pabrėžiama asmeninių savybių svarba bei tobulėjimo plano sudarymas.
 9. Socializacijos procesas sėkmingesnis buvo privačioje organizacijoje, tačiau tobulintinas abiejose.

Siūlymai:

1. Atrankos paklabio metu kandidatams pateikti informaciją apie vadovų valdymo stilių, kaip bus vertinami jų darbo rezultatai, taip pat įvardinti darbuotojo teises bei karjeros galimybes. Viešojo sektoriaus darbuotojams turėtų būti išsamiau papasakojama apie darbo organizavimo tvarką, organizacinę kultūrą, elgesio normas, darbo atsakomybę ir pareigas.
2. Organizacijų vadovai turėtų skirti daugiau dėmesio naujų darbuotojų adaptacijai – raštu sudaryti įsitraukimo bei rėmimo programas bei jas nuosekliai vykdyti, taip pat skirti mentorių. Viešojo sektoriaus vadovai turėtų aktyviau dalyvauti naujų darbuotojų adaptacijos procese – padėti jiems suteikdami reikiamą informaciją, dalindamiesi patirtimi, supažindindami su darbo aplinka, kultūra bei apmokydami naujam darbui.
3. Vadovams skleisti informaciją savo darbuotojams apie organizacijos filosofiją ir tikslus, veiklos sėkmingumą, taip pat organizacinę kultūrą, tradicijas, politiką, elgesio normas. Suteikti darbuotojams galimybę mokytis ir kelti kvalifikaciją, lavinti savo įgūdžius bei kūrybiškumą, reikštis bei atlikti sudėtingas bei įdomias užduotis.

4. Organizacijų vadovams dažnai ir reguliariai teikti informaciją darbuotojams apie jų darbo įvertinimą, analizuoti savo klaidas, padėti planuoti profesinę karjerą bei tobulinti savo įgūdžius. Viešojo sektoriaus vadovams taikyti ne tik į užduotį, bet ir į darbuotojus orientuotą valdymo stilių, santykius grįsti abipusiu pasitikėjimu bei pagarba. Siūlau viešojo sektoriaus organizacijos vadovams formuoti organizacinę kultūrą, kurios dėka darbuotojų požiūris į darbo aplinką taptų pozityvesnis, darbuotojų pasitenkinimas darbu – didesnis ir naujų darbuotojų socializacija – sėkmingesnė.

LITERATŪRA

1. **Adomonienė R., Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija, 2002.
2. **Allen, D. G.** Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover: *Journal of Management*, 32 (2), 2006. – 237–256 p. – URL: <http://jom.sagepub.com/content/32/2/237.short>
3. **Ardts, J.C.A.** All is well that's begins well: A study of organizational socialisation. – Ph D. thesis. – Amsterdam: Tinbergen Institute, 2002.
4. **Bagdonienė L., Bagdonas E.** Organizacijų vadyba. – Kaunas: Technologija, 2000. – 139-140 p. – ISBN 9986-13-814-0
5. **Bakan auskas A., Bakanauskienė I.** Organizacijų vadyba. – Kaunas: VDU, 2011. – 432 p. – ISBN 978-9955-12-738-3
6. **Barnard Ch. I.** The Functions of the Executive. Conbridge, MA: Harvard University Press, 1938. – 3 p. – URL: <http://www.worldcat.org/title/functions-of-the-executive/oclc/555075>
7. **Baršauskienė V., Almonaitienė J., Lekavičienė R., Antinienė D.** Žmonių santykiai organizacijose: Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2010. – 412 p. – ISBN 978-995525-888-9
8. **Bazienė B.** Naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose: magistro darbas – Vilnius: MRU, 2007. – 11 p.
9. **Beaumont P. B.** Human resource management. – London: Sage Publications, 2002. – 22 p. – ISBN 0-8039-8814-1
10. **Butkus S. F.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. – Vilnius: Eugrimas, 2003. – 240 p. – ISBN 9955501391
11. **Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., Gardner, Ph. D.** Organizational socialization: its content and consequences: *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 1994. – 730-743 p.
12. **Čiarnienė, R.** Personalo organizavimas : mokomoji knyga. – Kaunas 2007. - 73 p.
13. **Didžiulienė R.** Sociologija: Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2004. – 60 p. – ISBN 9955-09-666-7
14. **Everard B., Morris G.** Efektyvus mokyklos valdymas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 1997. – 322 p. – ISBN 9986-850-03-7
15. **Furnham, A.** The psychology of behaviour at work: the individual in the organization – 2nd ed. – New York: Psychology Press, 2005. – ISBN 9781841695044
16. **Garavan T. N., Morley M.** The socialization of high-potential graduates into the organization: Initial expectations, experiences and outcomes: *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 Iss: 2, 1997. – 118–137 p. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1567243&show=abstract>

17. **Giddens A.** Sociologija. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2005. – 648 p. – ISBN 9986-850-54-1.
18. **Ginevičius R., Sūdžius V.** Organizacijos teorija: Vadovėlis. – Vilnius: Technika, 2008. – 328 p. – ISBN 978-9955-28-150-4
19. **Ginevičius R., Stoškus V.** Organizacijų teorija. Vilnius: Technika, 2008. – 326 p. – ISBN 978-9955-28-150-4
20. **Gražulis V.** Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization. International journal Human Resources Management & Ergonomics, 2/2011. – URL: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_03.pdf
21. **Gubicaitė – Šilingienė V.** Kolektyvinis valdymas. – Kaunas: KTU, 1998. – 8 p. – ISBN 9986-13-602-4
22. **Guščinskienė J.** Organizacijų sociologija: Vadovėlis. – Kaunas: KTU, 2002. – 138 p. – ISBN 9986-13-677-6
23. **Jančiauskas E.E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba: sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas: Mokomoji knyga. II knyga. – Vilnius: VVAM, 2009. – 112 p. – ISBN 978-9955-528-17-3
24. **Jucevičienė P.** Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija, 1996. – 33 p. ISBN 9986-13-433-1
25. **Juodaitytė A.** Socializacija ir ugdymas vaikystėje. – Vilnius, 2003. – 300 p. – ISBN 9955-534-01-X
26. **Kaminskas R., Darulis Ž., Žemaitaitis A., Novelskaitė A.** Bendroji ir medicinos sociologija: Mokomoji knyga. – Kaunas: KMU, 2006. – 118 p. – ISBN 9955-15-069-6
27. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas. – Šiauliai, 2002.
28. **Koncevičiūtė S.** Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus. – Vilnius: Verslo žinios, 2006. – 172 p. – ISBN 9955-460-33-4
29. **Kraniauskienė S.** Sociologijos pagrindai: pagrindinės sociologijos temos: Mokomoji knyga. – Vilnius: Klaipėdos kolegija, 2009. – 59 p. – ISBN 978-9955-880-54-7
30. **Lankau M. J., Scandura T. A.** An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences: Academy of Management Journal, vol. 45 (4), 2002. – 779–790 p. – <http://elp.wikispaces.com/file/view/personal+learning+in+mentoring.pdf>
31. **Leliūgienė I.** Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas. – Kaunas: KTU, 2002. – 350 p. – ISBN 9955-09-343-9
32. **Leonavičius V.** Sociologija. – Kaunas: VDU, 2003. – 288 p. – ISBN 9955-530-84-7
33. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba: Vadovėlis. – Kaunas: Šviesa, 2001. – 200 p. – ISBN 5-430-03320-0
34. **Luobikienė I.** Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: Mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 2000. – ISBN 9986137756

35. **Maier G.** The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(5), 2001. – 1034-1042 p.
36. **Makštutis A.** Strateginio valdymo principai. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2001. – 366 p. – ISBN 9955-456-29-9
37. **Martinkus B., Neverauskas B.** ir kt. Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas: Monografija. – Kaunas: Technologija, 2002. – ISBN 9955093234
38. **Martinkus B., Stoškus V.** ir kt. Vadybos pagrindai. – Šiauliai: ŠU, 2010. – 484 p. – ISBN 978-9986-38-983-5
39. **Maslov E. V.** Individualių organizacijų valdymas. – Maskva, 2000. – 309 p. – ISBN 5-16-000446-7
40. **Matulionis A. V.** Sociologija. – Vilnius: Homo liber, 2002. – 200 p. – ISBN 9955-449-35-7
41. **Miller, K.** *Organizational Communication: Approaches and Processes.* – Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2003. – ISBN-13 978-0-495-89832-0
42. **Mitus J. S.** Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors: *Journal of Rehabilitation*, 72 (2), 2006. – 12–20 p.
43. **Pruskus V.** Sociologija: Teorija ir praktika. – Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2004. – 248 p. – ISBN 9955-9655-0-9
44. **Pukėnas K.** Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: Mokomoji knyga. – Kaunas, 2009. – URL: http://www.lkka.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybipyr_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf
45. **Robbins S. P.** Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą: Monografija. – Vilnius: Tyto alba, 2007. – 35 p. – ISBN 978-9986-16-552-1
46. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
47. **Sakalas A.** Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai. – Kaunas: Technologija, 1996. – ISBN 9986-13-3653
48. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. – ISBN 9986-09-254-X
49. **Sakalas A.** Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai, 1998. – 278 p. – ISBN 9986-09-186-1
50. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas, 2000. – 9 p. – ISBN 9986–13–818–3
51. **Sakalas A., Vanagas P. ir kt.** Pramonės įmonių vadyba: Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 494 p. – ISBN 9986-13-325-4
52. **Scott W.R.** *Institutions and organizations.* – CA: Thousand Oaks, Sage Publications, 2001.

53. **Seilius A., Bosas A., Grublienė V., Knašas A.B., Kučinskas V., Šimanskienė L., Venckutė V.** Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. – Klaipėda, 2004. – 49 – 66 p. – ISBN 9955-585-86-2
54. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: Mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8
55. **Stoner J. A. F. ir kiti.** Vadyba. 1999. – 382–383 p. – URL: <http://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999>
56. **Stoškus S., Beržinskienė D.** Vadyba: Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005. – 270 p. – ISBN 9955-09-860-0
57. **Šalčius A., Šarkūnaitė I.** Žmogiškųjų išteklių valdymas: Mokomoji knyga. – Vilnius: VU, 2011. 146 p. – ISBN 978-9955-634-68-3
58. **Taormina R. J.** Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. International Journal of Selection and Assessment, vol. 5(1), 1997. – 29-47 p. – URL: <http://www.readcube.com/articles/10.1111/1468-2389.00043?locale=en>
59. **Tuttle, M.** A Review and Critique of Van Maanen and Schein’s “Toward a Theory of Organizational Socialization” and Implications for Human Resource Development. Human Resource Development Review, Vol. 1 (3), 2002. – 66–89 p. – URL: <http://onlinepracticeandpedagogy.blogspot.com/2010/05/tuttle-m-2002-review-and-critique-of.html>
60. **Vahinskij F. O., Naumov A. I.** Menedžmentas. Maskva: Ekonomistas, 2006. – 489 p. – ISBN 5-94692-501-6
61. **Vanagas R., Vyšniauskienė L.** Vadybos pagrindai. – Vilnius, 2012. – 140 p. – ISBN 978-995-19-412-5
62. **Van Maanen J. and Schein E. H.** Toward of Theory of Organizational Socialization: Research in Organizational Behavior, **1**, 1979. – 209–264 p. – URL: <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/?sequence=1>
63. **Vasiliauskas A.** Strateginis valdymas. – Vilnius, 2002. – 384 p. – ISBN 9986-433-28-2
64. **Večkienė N.** Švietimo organizacijos vadovas: Švietimo vadybos įvadas, 1996. – 223 p. – ISBN: 9986134528
65. **Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., Davis, S. K.** The efforts of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and metaanalysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 77 (3), 1992. – 288–297 p.
66. **West M. A.** Efektyvus komandinis darbas. – Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2011. – 14 p. – ISBN 978-9986-850-62-5
67. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės: Monografija. – Kaunas: VDU, 2003. – 176 p. – ISBN 9955-530-58-8

68. **Žukauskaitė I.** Darbuotojų socializacija organizacijoje – prielaidos sėkmei // II Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija „Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos“: konferencijos medžiaga: Vilniaus universitetas. – Vilnius, 2005. – 60–64 p.
69. **Žukauskaitė I.** Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Vilnius, 2010.
70. **Žukauskaitė I.** Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija. Vilniaus universitetas. – Vilnius, 2009.

Zemleckienė E. Naujų darbuotojų socializacijos tobulinimo poreikis (2 organizacijų lyginamoji analizė)/ Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 83 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas naujų darbuotojų socializacijos procesas privačioje ir viešojo sektoriaus organizacijose. Darbe nagrinėjama socializacijos samprata, vertinami socializacijos procesai organizacijoje ir socializacijos etapai bei aplinkos veiksniai, turinys įtakos naujų darbuotojų socializacijos procesui: kolektyvinio valdymo ir organizacinės kultūros formavimo svarba, mentoriaus įtaka, valdymo stiliaus reikšmė. Aptariamos socializacijos taktikų organizacijoje naudojimo galimybės. Tiriamojoje dalyje įvertintas socializacijos proceso sėkmingumas bei jo tobulinimo poreikis dviejose organizacijose, iškeltos socializacijos proceso organizavimo problemos bei pateikiamos rekomendacijos, kaip tokias problemas galima išspręsti.

Pagrindiniai žodžiai: Organizacinė kultūra, valdymo stilius, išankstinė socializacija, adaptacija, integracija.

Zemleckienė E. Newcomers' socialization development needs (2 organizations benchmarking) / Master's work in Human Resources Management. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 83 p.

ANOTATION

Socialization process of new employees in private and public sector organizations are analyzed in this master's work. The paper examines the concept of socialization, socialization processes in organization, socialization stages and environmental factors affecting the socialization process for new employees: the importance of collective management and organizational culture developing, impact of mentor and management style values. Socialization tactics and its development opportunities are discussed in this work. The process of socialization success and its need for improvement in organizations are evaluated in exploratory part. Also there are initiated problems of the process of socialization in organizations and recommendations on how such problems can be resolved are provided.

Key words: Organizational culture, management style, anticipatory socialization, adaptation, integration.

Zemleckienė E. Naujų darbuotojų socializacijos tobulinimo poreikis (2 organizacijų lyginamoji analizė)/ Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013. – 83 p.

SANTRAUKA

Socializacijos sėkmingumas yra svarbus ne tik įmonei, bet ir pačiam darbuotojui, nes metodai, kuriais jis yra paruošiamas darbui, turi labai didelę įtaką jo darbo kokybei, psichologiniam klimatui. Mokslininkai į socializaciją žvelgia iš organizacijos pusės, o šiame darbe į socializacijos proceso tobulinimo poreikį gilinamasi iš darbuotojų pusės. Darbe atskleidžiami naujų darbuotojų požiūriai, pasitenkinimas darbu ir prisitaikymas prie naujos darbo aplinkos priklausomai nuo pirmųjų mėnesių naujame darbe.

Tyrimo problema – nepakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai dažnai lemia kūrybiškumo stoką, darbo našumo sumažėjimą, nepasitenkinimą darbu, nepritapimą prie kolektyvo, įtampą bei didelę darbuotojų kaitą. Tikslas – išnagrinėti ir palyginti dviejų organizacijų naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus. Šio tyrimo uždaviniai yra išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus skirtinguose etapuose (išankstinėje socializacijoje, adaptacijoje bei integracijoje) bei išanalizuoti abiejų organizacijų darbuotojų savijautą darbo aplinkoje. Buvo iškeltos tyrimo hipotezės, kad naujų darbuotojų socializacijos procesui skiriama per mažai dėmesio ir kad naujų darbuotojų socializacijos procesas yra sėkmingesnis privataus sektoriaus organizacijoje. Tyrimui atlikti buvo panaudoti šie metodai: literatūros analizė, anketinė apklausa – naudojama atliekant kiekybinį tyrimą bei statistinė duomenų analizė – naudojama susisteminant gautus respondentų duomenis statistine programa SPSS 19.0.0. bei MS office Excel 2007.

Tyrimo rezultatai parodė, kad privačiame sektoriuje labiau rūpinamasi darbuotojų tobulėjimu nei viešajame sektoriuje, vadovai skiria daugiau dėmesio naujų darbuotojų supažindinimui su darbo vieta bei kolektyvu. Privačiame sektoriuje dažniau nei viešajame sektoriuje sutampa darbuotojo ir organizacijos tikslai ir vertybės. Privataus sektoriaus darbuotojai savo vadovą vertina teigiamai, o viešojo sektoriaus respondentai atvirksčiai. Privataus sektoriaus darbuotojai geriau vertina savo pasitenkinimą darbu, saugumo jausmą, bendradarbiavimą su kolegomis, kūrybiškumą, įsipareigojimą organizacijai ir jautimąsi organizacijos nariu, tuo tarpu viešojo sektoriaus atstovai dažniau jaučia nerimą darbe.

Organizacijų vadovams yra siūloma atrankos paklabio metu kandidatams pateikti išsamesnę informaciją apie vadovų valdymo stilių, kaip bus vertinami jų darbo rezultatai, taip pat įvardinti darbuotojo teises bei karjeros galimybes. Skirti daugiau dėmesio naujų darbuotojų adaptacijai – raštu sudaryti įsitraukimo bei rėmimo programas bei jas nuosekliai vykdyti, taip pat skirti mentorių. Viešojo

sektoriaus vadovai turėtų aktyviau dalyvauti naujų darbuotojų adaptacijos procese. Taip pat skleisti informaciją apie savo organizacijos filosofiją ir tikslus, veiklos sėkmingumą, taip pat organizacinę kultūrą, tradicijas, politiką, elgesio normas.

Atlikus tyrimą patvirtintos abi hipotezės – naujų darbuotojų socializacijos procesas buvo sėkmingesnis privačioje organizacijoje, tačiau tobulintinas abiejose.

SUMMARY

Zemleckienė E. Newcomers' socialization development needs (2 organizations benchmarking) / Master's work in Human Resources Management. Supervisor prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Faculty of Politics and Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 83 p.

The success of socialization is important not only for the company but also for the employee, because methods which are prepared for the work have a significant impact on the employee's work quality and psychological climate. Scientists look to socialization from organization's side, but in this work socialization process improvement needs are examined from the employee's side. The paper reveals new employee's attitudes, job gratification and adaptation to a new working environment, depending on first months proficiency in the new job.

The research problem – insufficient attention of new employee's socialization often leads to lack of creativity, loss of productivity, job dissatisfaction, and disaffection to the team, tension and high staff turnover. The purpose of this paper is to examine and compare new employee's socialization process characteristics in two organizations (private and public). The objectives of the study are to analyze the new employees' socialization process characteristics at different stages (anticipatory socialization, adaptation, and integration) and examine employees sense of wellbeing in the organizations working environment. Hypotheses are that little attention is given to the new employees' socialization process and that new employees' socialization process is more successful of the private sector organization. To deposit the examination, these methods were used: literature analysis, questionnaire survey - used to perform quantitative analysis and statistical analysis of the data - the results obtained to structure using the statistical program.

The results showed that the private sector is more concerned with staff development than the public sector and managers are paying more attention to familiarize new employees with the workplace and the collective. Employee's and the organization's goals and values coincides more in the private sector than in the public sector. Private sector workers evaluate positively their manager and public sector respondents evaluate on the contrary. Private sector employees better assess their job satisfaction, sense of security, collaboration with colleagues, creativity, organizational commitment, feeling a member of organization, while public sector workers often feel anxiety at work.

Organizations heads are offered to provide candidates detailed information about the management styles, how their performance will be evaluated, also identify rights of the employee and career opportunities during screening conversations. To grant one's attention to new employees adaptation - conclude involvement and support programs in writing and consistently implement it, also intend a mentor. Public sector managers should be more involved in the new employees' socialization

process. Also distribute information for employees about their organization's philosophy and goals which lead to success, as well as the organizational culture, traditions, policies, norms of behavior.

The study approved both hypotheses - the new employees' socialization process was more successful in private organization, but both of them needs improvement.

ANKETA

Mielas darbuotojau, Mykolo Romerio universiteto žmogiškųjų išteklių vadybos magistrantė atlieka tyrimą apie naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus. Prašome atsakyti į pateiktus klausimus – tai padės nustatyti veiksnius, lemiančius naujų darbuotojų socializacijos sėkmę. Ši apklausa yra anoniminė, o gauti duomenys bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymą.

Pildydami užtruksite iki 15 min.

1. Jūsų amžius:

- a. Iki 25 metų b. Daugiau 25 – iki 35 c. Daugiau 35 – iki 45 d. Daugiau 45 – iki 55
e. Daugiau 55 metų

2. Jūsų lytis:

- a. Moteris b. Vyras

3. Jūsų išsilavinimas:

- a. Vidurinis b. Nebaigtas aukštasis c. Aukštasis bakalauras d. Magistras e. Mokslų daktaras

4. Ar tai pirmoji Jūsų darbovietė?

- a. Taip b. Ne

5. Kokiu būdu įsidarbinote dabartinėje darbovietėje?

- a. Mane rekomendavo draugai/giminės
b. Įsidarbinau savarankiškai

6. Jūsų stažas dabartinėje darbovietėje:

- a. Iki 1 metų b. Daugiau 1 – iki 3 metų c. Daugiau 3 – iki 5 metų d. Daugiau nei 5 metai

7. Jūsų dabartinės pareigos:

- a. Vadovas
b. Vadybininkas/tarnautojas/specialistas/darbininkas

8. Ar atrankos (konkurso) į Jūsų dabartines pareigas metu Jums buvo pateikta informacija apie:
Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Suteikta informacija apie	Labai išsamiai	Pakankamai	Nepakankamai	Minimaliai	Nebuvo pateikta
Darbo organizavimo tvarką	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlyginimą/priedus/skatinimo/ baudimo metodus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinę kultūrą, elgesio normas, tradicijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų teises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jūsų darbo atsakomybę ir pareigas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos reputaciją, ateities planus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokymus ir kvalifikacijos kėlimą, kompetencijos plėtrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo rezultatų įvertinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimo stilių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kontrolę ir vertinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo ir poilsio sąlygas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ar Jums buvo sudaryta įsitraukimo į naują darbo aplinką bei rėmimo programa?

- a. Taip, žodžiu b. Taip, raštu c. Ne

10. Kokia pagalba Jums buvo suteikta įsitraukimo į naują darbo aplinką metu organizacijoje?
Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Suteikta pagalba	Nebuvo suteikta	Minimaliai	Nepakankamai	Daug	Labai daug
Buvo bandoma išsiaiškinti, ko nesugebėsite atlikti savarankiškai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo sudarytos sąlygos savarankiškai išmokti dirbti naujoje darbo vietoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo padedama perprasti organizacinę kultūrą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo padedama perprasti organizacijos tvarką bei reikalavimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo sudarytos sąlygos mokytis bei semtis informacijos iš kolegų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dėl kylančių neaiškumų galėjau kreiptis į vadovą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo padedama įsilieti į kolektyvą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo dalijamasi kolektyvo darbo trūkumais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo paaiškintos nerašytos taisyklės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo stiprinama darbo motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Nurodykite, kokią informaciją ir kas Jums ją suteikė pradedant dirbti?

Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Suteikta informacija	Vadovas	Mentorius (globėjas)	Bendradarbiai	Aš pats
Supažindino su darbo vieta ir kolektyvu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supažindino su darbo metodais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supažindino su organizacijos planais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supažindino su organizacine kultūra, tradicijomis ir tvarka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informavo apie organizacijos vadovus ir jų funkcijas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padėjo spręsti iškilusias darbo problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apmokė naujam darbui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Padėjo perprasti organizacijos darbo tvarką, reikalavimus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Kokia pagalba Jums buvo suteikta įsiliejimo į darbo aplinką metu?

Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Suteikta pagalba	Visai nebuvo	Mažai	Nepakankamai	Daug	Labai daug
Analizuoti savo klaidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Užmegzti santykius su bendradarbiais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tobulinti savo įgūdžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planuoti profesinę karjerą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buvo suteikiama informacija apie darbo kokybės įvertinimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kiek Jūs turite informacijos apie:

Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Turima informacija	Nežinote tokios informacijos	Žinote labai mažai	Žinote nedaug, bet to pakanka	Žinote daug	Žinote visą informaciją
Apie Jūsų atliekamo darbo kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaip spręsti konfliktus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įmonės struktūrą, filosofiją ir tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Savo pareigybės tikslus ir uždavinius; kiek turite įgaliojimų; standartus, kaip atlikti darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos veiklos sėkmingumą, finansinę situaciją, teikiamas paslaugas ir produktus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Karjeros galimybes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinę kultūrą, elgesio normas, tradicijas, istoriją, politiką, taisykles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaip kiti vertina Jūsų darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinimo kriterijus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kokios galimybės Jums suteikiamos organizacijoje?

Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Suteikiamos galimybės	Ne	Iš dalies	Taip	Apie tai nieko nežinau
Mokytis ir kelti kvalifikaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Siekti karjeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atlikti sudėtingas ir įdomias užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendrauti su kolegomis, vadovu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbti komandoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lavinti savo įgūdžius bei kūrybiškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyti kitus, diskutuoti, reikštis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papildomų įgaliojimų suteikimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kaip manote, ar šie veiksniai turėjo įtakos Jūsų išiliejimui į darbo aplinką šiame darbe?

Kiekvieną teiginį įvertinkite dešimtbalėje sistemoje.

Veiksniai	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Asmeninės savybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo patirtis, įgūdžiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informacijos siekimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo kolektyvas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovavimo stilius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacinė kultūra ir vertybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skatinimo politika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Kas buvo sunkiausia naujame darbe?

Prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkamą variantą.

Sunkumai darbe	Visai nesunku	Trupučių sunku	Vidutiniškai sunku	Sunku	Labai sunku
Prisitaikymas prie kolektyvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo sąlygos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prisitaikymas prie vadovų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizacijos aplinka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naujo darbo įsisavinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo vertinimo sistema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandinis darbas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Pažymėkite, kaip Jūs savo darbe vertinate:

Kiekvieną teiginį įvertinkite dešimtbalėje sistemoje.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pasitenkinimą darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motyvaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbo produktyvumą, kokybę	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugumo jausmą organizacijoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendradarbiavimą su kolegomis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kūrybiškumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Įsipareigojimą organizacijai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nerimą darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jautimąsi organizacijos nariu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Kaip apibūdintumėte savo darbo kolektyvą/bendradarbius?

Pasirinkite 5 labiausiai tinkančius variantus.

- a. Draugiškas b. Bendradarbiaujantis c. Konkurencingas
d. Entuziastingas e. Pozityvus f. Priešiškas
g. Darnus h. Negatyvus i. Susiskaldęs
j. Vangus k. Vyrauja vieningas mąstymas

19. Įvertinkite šiuos teiginius:

	Ne	Iš dalies	Taip
Mano ir organizacijos lūkesčiai sutampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano ir organizacijos nuostatos darbo atžvilgiu sutampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano ir organizacijos tikslai ir vertybės sutampa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Kiek laiko ketinate likti dirbti šioje organizacijoje?

- a. Iki 1 metų b. daugiau 1 – iki 3 metų c. daugiau 3 – iki 5 metų
d. daugiau nei 5 metus

21. Pažymėkite atsakymus, kurie tiksliausiai apibūdina Jūsų jausmus, dėl kurių ketintumėte išeiti iš dabartinės darbovietės:

- a. Esu įsitempęs b. Jaučiuosi susikrimtęs, prislėgtas c. Jaučiuosi išsigandęs
d. Aš dabar nerimauju dėl galimų nesėkmių e. Jaučiuosi susinervinęs
f. Esu sudirgęs g. Jaučiuosi neryžtingai h. Esu susirūpinęs i. Jaučiuosi sutrikęs

22. Jei Jūs ketintumėte palikti dabartinę darbovietę, kas skatintų Jus pasilikti joje?
Pasirinkite 2–3 labiausiai tinkančius variantus.

- a. Didesnis darbo užmokestis, premijos
- b. Darbo įvertinimas pagyrimais, paskatinimais
- c. Geri santykiai su kolegomis ir vadovu
- d. Galimybė mokytis, siekti karjeros, tobulinti savo įgūdžius
- e. Galimybė atlikti įvairesnes užduotis, realizuoti save
- f.

23. Ar darbovietėje Jums teko susidurti su:

	Ne	Iš dalies	Taip
Nepalankiu požiūriu į naują darbuotoją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žinių ar informacijos slėpimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nesąžininga konkurencija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apmokymų stoka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Izoliacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nepasitikėjimu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Koks Jūsų vadovo požiūris į darbuotojus?

- a. Vadovas supranta Jūsų problemas ir poreikius
- b. Vadovas gerbia Jūsų jausmus ir vertybes
- c. Vadovas nerodo susierzinimo, jei Jūs nemokate gerai išreikšti savo minčių, nepertraukia Jūsų pokalbio metu
- d. Vadovas nesiekia, kad pasijausčiau menkesniu
- e. Jūs galite laisvai bendrauti su savo vadovu
- f. Jūs pasitikite savo vadovu
- g. Jūs galėtumėte apginti ar pagrįsti vadovo sprendimus darbo klausimais
- h. Sutampa Jūsų ir vadovo požiūris, interesai ir vertybės

25. Ką Jūs siūlytumėte tobulinti dabartinėje darbovietėje, kad būtų pagerintas socializacijos procesas?

- a. Naujiems darbuotojams skirti mentorių
- b. Skirti ilgesnę ir intensyvesnę pagalbą naujam darbuotojui
- c. Vadovams taikyti tokį valdymo stilių, kuris palaikytų darbuotoją bei dalyvautų jo socializacijos procese
- d. Vadovai pasirinkdami darbuotoją turėtų atkreipti dėmesį, ar jo asmeninės savybės yra tinkamos konkrečiai darbo vietai
- e. Atrankos pokalbio metu labiau atkreipti dėmesį į kandidato vertybes, lūkesčius, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą sklandumą
- f. Vadovai atrankos pokalbio metu turėtų diskutuoti apie organizacijos vertybes, tikslus, strategiją
- g. Vadovai su pavaldiniais turėtų diskutuoti apie ateities saviugdą perspektyvas
- h. Užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas turėtų tobulėjimo planą
- i.

AČIŪ JUMS, KAD DALYVAVOTE APKLAUSOJE IR ATSAKĖTE Į VISUS KLAUSIMUS!