

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
EDUKOLOGIJOS IR SOCIALINIO DARBO INSTITUTAS**

**VIRGINIJA PAŠUKONYTĖ
KARJEROS VALDYMO
MAGISTRANTŪROS NUOLATINĖS STUDIJOS**

**EDUKACINĖS PAGALBOS TEIKIMAS PRADEDANČIAM
DIRBTI JAUNIMUI**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas: prof. dr. Odeta Merfeldaitė

Vilnius, 2017

TURINYS

ĮVADAS	3
SAŲOKŲ ŽODYNAS	6
1. JAUNIMO INTEGRACIJOS Į DARBO RINKĄ TEORINIAI ASPEKTAI	7
1.1. Jaunimo kaip socialinės grupės charakteristika	7
1.2. Jaunimo problematikos tyrimų analizė	10
1.3. Jaunimo integracijos darbo rinkoje iššūkiai.....	14
2. EDUKACINĖS PAGALBOS JAUNIMUI DARBO RINKOJE TEORINIAI ASPEKTAI	18
2.1. Jaunimo kompetencijų darbdavio požiūriu analizė.....	18
2.2. Edukacinės pagalbos strategijos organizacijoje.....	23
3. EMPIRINIS TYRIMAS	38
3.1. Empirinio tyrimo metodika.....	38
3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė	43
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS	65
LITERATŪRA	66
ANOTACIJA.....	74
ANNOTATION.....	75
SANTRAUKA	76
SUMMARY	77
PRIEDAI	79

IVADAS

Temos aktualumas. Jaunimas labai svarbi visuomenės dalis. Nuo jaunimo nuostatų, požiūrio, turimų kompetencijų, nuo jų motyvacijos priklauso šalies ekonominė, politinė, socialinė situacija (Siniavskaitė, 2015). Jaunimui tenka susidurti su naujais ir daugialypiais klausimais: kaip tapti savarankiškesniu, kaip atrasti ir išlaikyti savo identitetą, kaip priimti tinkamiausią sprendimą renkantis asmeninį ir profesinį kelią, siekiant sėkmingos integracijos į visuomenę. Jaunimo integracijos į darbo rinką patiriami sunkumai bei jų pasekmės kasmet vis labiau atsiliepia ir šalies ekonominei situacijai. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, jaunimo nedalyvaujančio darbo rinkoje ar švietimo sistemoje skaičius sumažėjo nuo 31,6 % (2015m. I ketvirtis) iki 21,10 (2017m. III ketvirtis). Galima daryti prielaidą, kad šie skaičiai kinta dėl jaunimo emigracijos, kuri nuo 2015m. išaugo 13% (Lietuvos statistikos departamentas, 2017).

Jaunimo emigraciją skatina sunkumai su kuriais susiduria jaunimas ieškodamas darbo. Mokslinių tyrimų (Malinauskaitė, 2011; Martinkėnienė, 2011), duomenys rodo, kad jaunimas sunkiau susiranda darbą dėl profesinių įgūdžių stokos. Darbdaviai nori darbuotojo turinčio patirtį, neigiamai vertina per didelius jaunimo lūkesčius darbo užmokesčiui.

Galima daryti prielaidą, kad jaunimas nesusiranda darbo, ar dažnai jį keičia, nes nori didesnio darbo užmokesčio nei siūlo darbo rinka, bet galima daryti ir prielaidą, kad jaunimas migruoja, nes negauna edukacinės pagalbos darbo vietoje. Lietuvos statistikos departamento duomenys taip pat rodo, kad didžiausią nusikalstamos veiklos atlieka jaunimas, kurio amžius 18-25 m. Remiantis šiais duomenimis, galima daryti prielaidą, kad nusikaltimus linkęs daryti jaunimas, kuris išėjo iš švietimo sistemos ir susidūrė su integracijos į darbo rinką problema (Lietuvos statistikos departamentas, 2017).

Temos naujumas ir iširtumas. Užsienio šalių mokslininkų teigimu, norint padėti jaunimui integruotis darbo rinkoje, pirmiausiai reikia suprasti, koks jaunimas yra šiandien, kokiomis savybėmis pasižymi (McCrinkle, 2010). Siekiant pagerinti jaunimo integraciją į darbo rinką, reikalinga skirti didesnę dėmesį profesinių įgūdžių įgijimui, mokymuisi (Conveney, 2013). Mokymosi svarbą organizacijoje akcentavo ir M. Prensky (2001), D. Verhaest (2013), R. Urman (2016). M.F. Dollard (2013) teigimu, pozityvi organizacijos aplinka, geras mokroklimas, draugiški santykiai tarp kolegų užtikrina greitesnę naujo darbuotojo adaptaciją, o tai skatina greitesnius darbo procesus ir konkurencinį pranašumą darbo rinkoje.

Viena didžiausių problemų, kurias patiria jaunimas – nedarbas. Jaunimo nedarbo problemą Lietuvoje analizavo mokslininkai A Makštutis (2008), L. Okunevičiūtė- Neverauskienė (2008), R.

Brazienė (2013), G. Ladauskaitė (2015). L. Okunevičiūtės- Neverauskienės (2008) atliktas tyrimas rodo, kad jaunimui įsidarbinti trukdo maža motyvacija darbui ir įgūdžių stoka. A. Makštutis (2008) kaip didžiausią problemą trukdančią jaunimui įsidarbinti nurodo profesinių įgūdžių stoką. A. Čepienės (2007), S. Čepo (2007), L. Paulionienės (2007), V. Lukošūnienės (2011), A. Sūnelaitytės (2013) tyrimuose akcentuojama bendrųjų kompetencijų svarba ir poreikis šiandieninei darbo rinkai. N. Mačianskienė (2010) ir A. Sūnelaitytė (2013) kaip labai svarbią kompetenciją reikalingą šiandieninei darbo rinkai įvardina kalbinę kompetenciją.

Moksliniai tyrimai atskleidė, kad dažnai pradedančiam dirbti jaunimui trūksta pagalbos darbo vietoje. Jaunas žmogus pradėdamas dirbti patiria stresą. Edukacinė pagalba pirmosiomis dienomis užtikrina jauno žmogaus geresnę savijautą ir lojalumą įmonei (Žukauskaitė, 2008, Gražulis, 2012, Dromanaitė, 2014). Edukacinės pagalbos reikalingumą ir strategijas organizacijoje analizavo: B. Leonienė (2001), J. Bagdanavičius (2002), A. Sakalas (2003), V. Jazdauskaitė (2004), Z. Kurienė (2006), J. Bersėnaitė (2006), I. Žukauskaitė (2008), B. Jatkauskienė (2008), P. Skiecevičius (2009), V. Gražulis (2012), M. Teresevičienė (2012), J. Vveinhardt (2012), G. Kliukevičiūtė (2012), A. Kolbergytė (2012), S. Moliušytė (2013), A. Dromanaitė (2014), N. Vilkaitė-Vaitonė (2016), A. Baležentis (2016), Ž. Kavaliauskienė (2016), J. Bishof (2016).

Tačiau tyrimų, analizuojančių edukacinės pagalbos pradedančiam dirbti jaunimui poreikius ir galimybes, nebuvo surasta. Tai užtikrina temos naujumą ir aktualumą.

Analizuojant mokslinę literatūrą ir atliekant tyrimą buvo keliami šie probleminiai klausimai: 1. Kokiais psichosocialiniais ypatumais pasižymi šiandieninis jaunimas? 2. Kokia pagalba reikalinga ir kokia teikiama pradedančiam dirbti jaunimui? 3. Kokį Lietuvos privataus sektoriaus įmonės skiria dėmesį darbuotojo adaptacijai ir socializacijai? 4. Kokių kompetencijų pasigenda Lietuvos darbdaviai priimdami pradedantį dirbti jaunimą ?

Tyrimo objektas - edukacinė pagalba pradedančiam dirbti jaunimui.

Tikslas: Išsiaiškinti edukacinės pagalbos organizacijoje pradedančiam dirbti jaunimui teikimo teorines prielaidas ir praktiką.

Darbo uždaviniai:

1. Aptarti jaunimo integracijos į darbo rinką teorinius aspektus.
2. Aptarti edukacinės pagalbos jaunimui organizacijoje teikimo būdus/strategijas.
3. Išanalizuoti teikiamą edukacinę pagalbą pradedančiam dirbti jaunimui organizacijoje.

Metodai: Magistriniame darbe buvo taikomi metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu.

Magistrinio darbo struktūra: Pirmoje dalyje buvo atliekama mokslinės literatūros analizė, kurios metu atskleisti jaunimo psichosocialiniai ypatumai, šiame amžiaus tarpsnyje kylančios problemos bei iššūkiai su kuriais jie susiduria. Antrojoje dalyje buvo aptariamoms kompetencijoms, kurių turėjimas palengvina integraciją į darbo rinką. Taip pat aptariamoms edukacinės pagalbos strategijoms: mokymai ir konsultacinė pagalba. Trečiojoje dalyje pateikiami interviu metu gauti tyrimo rezultatai, jų analizė, išvados ir rekomendacijos.

SĄVOKŲ ŽODYNAS

Adaptacija – naujų darbuotojų prisitaikymas prie organizacijos aplinkos ar sąlygų, reikalavimų. Tai procesas, per kurį individas įgyja savybių, būtinų jo veiklai organizacijoje. Adaptacijos procese formuojasi ir funkcionuoja asmenybė, įnešdama savo indėlį į organizaciją (Kurienė, 2006).

Integracija (Integration) - tai gebėjimas padaryti kolektyvą (bendruomenę) darnų, kad kolektyvo poreikiai ir normos gana patikimai atitiktų vieni kitus (Gražulis, 2012).

Jaunas žmogus - asmuo nuo 14 iki 29 metų (Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatymas, 2003).

Koučingas (angl. „coaching“) – kūrybiškas procesas su klientais, išprovokuojantis mąstymą ir skatinantis klientus pilnai išnaudoti savo asmeninį ir profesinį potencialą. Lietuvoje koučingas dar vadinamas ugdomuoju vadovavimu, konsultuojamuoju ugdymu, asmeniniu ugdymu arba vadovavimu konsultuojant (Moliušytė, 2013).

Mentorystė - 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 (Alerd, Garvey, Smith, 2000; Lankau, Scandura, 2002).

Organizacinė adaptacija - procesas, kurio metu galima ištaisyti disbalansą tarp darbuotojo ir organizacijos, taip pat pagerinti neefektyvius procesus, veikiančius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje (Purna, 2017).

Supervizija- tai konsultacinė pagalba dirbantiems specialistams, vadovams, komandoms bei organizacijoms, norinčioms tobulėti ir dirbti efektyviau. Dažniausiai supervizija reikalinga susidūrus su sudėtingomis situacijomis darbe, kurios pačios savaime neišsprendžia (Lietuvos profesinių santykių konsultantų asociacija, 2017).

1. JAUNIMO INTEGRACIJOS Į DARBO RINKĄ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Jaunimo kaip socialinės grupės charakteristika

Mokslinėje literatūroje nėra vieningos nuomonės dėl jaunimo amžiaus ribų nustatymo. Lietuvos Respublikos jaunimo politikos pagrindų įstatyme (2003;2016) jaunu žmogumi laikomi asmenys nuo 14 iki 29 metų. Tuo tarpu R.Vosylis (2014) nerekomenduoja jaunimo amžiaus tarpsnį apibūdinti išspraudžiant į tam tikras metų ribas, kadangi perėjimas iš jaunimo į suaugusiojo tarpsnį būna ne sulaukus tam tikros metų ribos, o pasiekus tam tikrą psichosocialinę brandą.

G. Ladauskaitė (2015) teigia, kad “jaunystė yra amžiaus tarpsnis, kai formuojasi žmogaus asmenybė, kai jis savarankiškai pradeda dalyvauti visuomenės gyvenime ir daryti jam įtaką. Jaunimo išskirtinumas siejamas su žmogaus gyvenimo laikotarpiu, kuomet integruojamasi į visuomenę, tampama nepriklausomais, bandoma įsitvirtinti darbo rinkoje, pradama kurti socialinė bei materialinė padėtis” (Ladauskaitė, 2015, p.212).

R.Žukauskienė (2012) cituodama E. Eriksoną teigia, kad jaunimo psichosocialinis tarpsnis apima penktą ir šeštą žmogaus psichosocialinio vystymosi stadijas. Pasak mokslininkės, kiekvienoje stadijoje žmogus turi tam tikras užduotis, kurių sėkmingas ar nesėkmingas įveikimas turį įtaką tolesnei stadijai. Penktosios stadijos, kuri dar vadinama paauglystės stadija, pagrindinė užduotis – pasiekti Ego tapatumą ir išvengti vaidmenų neaiškumo, sumaišties. Sėkmingas penktosios stadijos išgyvenimas suformuoja žmogui ištikimybės ir lojalumo jausmą, sugebėjimą gyventi pagal visuomenei priimtinius standartus, prisidėti prie visuomenės tobulėjimo. Šeštosios stadijos užduotis- pasiekti intymumą, tai reiškia būti artimu ir mylimu kitam žmogui. Jei žmogui pavyksta pasiekti tinkamą šios stadijos pusiausvyrą, susiformuoja šios stadijos darinys-meilė. Kaip teigia R.Žukauskienė (2012), visuomenė nelabai prisideda padėdama spręsti jaunam žmogui kylančias problemas, o neišspręsto amžiaus tarpsnio stadijos problemos gali turėti neigiamos įtakos profesinei karjerai (Žukauskienė, 2012, p. 70).

D. Beresevičiėnė (2003) cituodama B. ir P. Newmanus, teigia, kad 14-29 m. amžius apima tris jauno žmogaus vystymosi fazes: jaunesnysis paauglys, vyresnysis paauglys, jaunas suaugusysis. Jaunesnįjį paauglį (12-18m.) apibūdina šios vystymosi užduotys: fizinio brendimo, formaliųjų operacijų atlikimo, emocinio vystymosi, pritaipimo prie bendraamžių, draugystės su priešingos lyties asmenimis užmezgimo. Vyresnysis paauglys sulaukęs 18-22 m. susiduria autonomiškumo įgijimo (atsiskyrimas nuo tėvų), lyties identiteto, moralinių vertybių interiorizavimo, profesijos pasirinkimo užduotimis. 22-34 m. priskirtini jaunojo suaugusiojo

amžiui, kuriama šeima, gimdomi ir auginami vaikai, formuojamas gyvenimo stilius (Beresevičienė, 2006).

Analizuojant amžiaus tarpsnius, paauglystės tarpsnis nusakomas kaip vieną sudėtingiausių ir atsakingiausių tarpsnių žmogaus raidoje, kuriame žmogus bręsta, keičiasi fiziškai, jam reikia priimti sprendimus, turinčius didelės įtakos tolesniam gyvenimui. Tai tarpsnis tarp vaiko ir suaugusiojo (Kutkienė, 2008). R. Vosylis (2014) nagrinėdamas paauglių tapatumo klausimą teigia, kad paauglių tapsmas suaugusiuoju, jo kaip suaugusiojo tapatumas šiandien yra prailgėjęs ir jis yra matuojamas jau nebe konkrečiais metais, o psichosocialine branda. Daugelis jaunų suaugusiųjų įžengia į suaugusiųjų raidos stadiją taip ir nepasiekę tapatumo būsenos, kas turi įtakos jaunimo tolesnei raidai (Vosylis, 2014, 2).

R. Žukauskienė (2012) cituodama Eriksoną, kaip vieną iš tapatumo problemų išskyrė savęs išsižadėjimą, kas paskatina priklausomybę vienai ar kitai subkultūrai. Pasak E. Eriksono, “ kai kurie paaugliai susilieja su grupe, ypač su tokia, kuri siekia suteikti kitiems tam tikrą tapatumą; tai būtų religinės sektos, militaristinės organizacijos, grupės pagrįstos neapykanta kam nors, arba grupės, atribojančios save nuo visuomenės reikalavimų. Paaugliai gali įsitraukti įsitraukti į destruktivią veiklą, pradėti vartoti narkotikus, alkoholį arba užsidaryti savo psichofizinėse fantazijose. Jiems būti blogam arba būti “niekuo” geriau, negu žinoti, kas jie iš tiesų yra” (Žukauskienė, 2012, p.72).

Amerikiečių psichologas D. Levinsonas jauno suaugusiojo žmogaus amžiaus tarpsnį suskirstė į šešis laikotarpius. Pirmieji du laikotarpiai, apimantys 17-28 žmogaus gyvenimo metus, tai ėjimas į suaugusiųjų pasaulį. Ankstyvasis suaugusiojo gyvenimas (17-22 metai) prasideda nuo pereinamojo tarpsnio, kurio metu individas ieško autonomijos nuo tėvų ir naujų savo gyvenimo formų bei prasmų. Įžengimo į suaugusiojo pasaulį (22-28 metai) metu daromi pirmieji sprendimai, susiję su meilės, draugysčių, profesijos pasirinkimu, vertybėmis, gyvenimo stiliumi. Šiame etape individas iš visų jėgų stengiasi praminti takus į karjeros pasaulį ir kartu nustato savo asmeninius santykius (Žukauskienė, 2012, p.591).

Užsienio mokslininkai aptardami jaunimo psichosocialinę charakteristiką išskiria žmogaus raidą dar ir pagal tai kelintais metais žmogus gimė, skirstydami į kartas: x, y ir z, taip pabrėždami kartų skirtingumus, kas turėtų būti aktualu darbdaviams, ugdytojams. Vadinasi, tai kas tiko aštuoniolikmečiui prieš dvidešimt metų, šiandieniniam aštuoniolikmečiui jau netiks. Kadangi x kartos žmonės yra gimę iki 1983 metų, todėl ši karta nebus analizuojama. Žmonės gimę 1983-2003 metais, vadinami y kartos žmonėmis, po 2003 metų - z karta. M. McCrindle (2010) teigia, kad y

kartos lūkesčiai darbinantis yra ne vien darbas. Jie ieško ne darbo, o galimybės. Y kartos jaunimui svarbi darbo aplinka, kultūra, įvairovė, mokymai, lankstumas. (McCrinkle, 2010). P. Pečiuliauskienė (2013) teigia, kad y kartai svarbiausia yra gyvenimo būdas, o darbas turi padėti jį susikurti. Nagrinėdami šiai kartai būdingus bruožus „Forbes.com“, tyrėjai išskyrė y kartos atstovų individualumą, gerokai laisvesnį požiūrį, kartais – tinginiavimą. Žurnalas „Time“ atliko apklausą, kurioje aiškinosi, ko tikisi šios kartos darbuotojai. Paaiškėjo, kad šie specialistai mieliau dirba lanksčiu darbo grafiku, jiems svarbu rasti laiko sau, iš vadovų jie tikisi dažno atgalinio ryšio bei karjeros patarimų. „Gallup“ tyrimas parodė, kad y kartos žmonės tikisi išvengti senoviškos vadybos ir viliasi, kad vadovai irgi prisitaikys prie laisvesnių ir lankstesnių darbo principų. Maža to, šie darbuotojai rūpinasi savo kaip asmenybės ir profesionalo augimu. 87% respondentų nurodė, kad būtent profesinės augimo galimybės ypatingai svarbios” (Tarcijonaitė, 2017).

Z karta Lietuvoje dar nėra pakankamai gerai iširta. Jai apibūdinti bus remiamasi Lietuvos ir užsienio mokslininkų tyrimų duomenimis. V.Targamadžė (2014) nustatė, kad z kartos jaunimui „didėja hiperaktyvumas, infantilumas, multimedialinis raštingumas, kilpinis skaitymas, socialinis autizmas, vartotojiškumas, komunikacijos ir teksto analitinio bei kritinio vertinimo, prasmingojo perteikimo stoka. Išskirtina ir skirtinga vertybių akcentuacijų tendencija“. Tad ugdomajame procese labai svarbu „išryškinti atskaitos taškus - ugdomąsias vertybes, pagrįstas dorybėmis, jomis grįsti ugdomąją sąveiką ir projektuoti visus ugdomo sistemos elementus atitinkamoje metodologinėje priemonėje. Tuo tikslu dera identifikuoti ugdomo veikėjų esamas ir siekiamas ugdyti/is savybes“. (Targamadze, 2014, p.101). M. Perensky (2001) teigia, kad šiandieninė karta, kurią autorius vadina „digital natives“ kuria savo taisykles ir jei nori sėkmingai su jais dirbti vyresnės kartos atstovai, „digital immigrants“, turi priimti jaunosios kartos taisykles; jaunosios kartos kalbą, kuri svarbi ryšio tarp „digital natives“ ir „digital immigrants“ užmezgimui. Antroji taisyklė- naujas turinys, nes jaunoji karta nori mokytis ir daryti tai kas šiuolaikiška ir šiai dienai aktualu (Prensky, 2001). P. Pečiuliauskienės (2013) teigimu, z kartai svarbiausia yra gyvenimo būdas. Galima kelti prielaidą, kad z kartos atstovas dirbs ir gerai dirbs tik tą darbą, kuris atitiks jo gyvenimo būdą (Pečiuliauskienė, 2013).

Aptarus mokslinę literatūrą galima teigti, kad tiek jaunimo amžiaus tarpsnio pradžios, tiek pabaigos riba gali skirtis. Mokslininkai jaunimo amžiaus tarpsnį išskiria kaip vieną svarbiausių ir sudėtingiausių amžiaus tarpsnių žmogaus gyvenime. Anot mokslininkų, tai amžiaus tarpsnis, kai formuojasi žmogaus gyvenimo pagrindai, kuomet tenka išspręsti tokius svarbius gyvenimo

uždavinius kaip šeimos kūrimas, integracija į darbo rinką. Sprendžiant šiuos uždavinius jaunimas susiduria su iššūkiais bei šiame amžiaus tarpsnyje kylančiomis problemomis.

1.2. Jaunimo problematikos tyrimų analizė

Nusikalstamumas, narkomanija, girtavimas nėra vienintelės problemos, su kuriomis susiduria jaunimas. Lietuvių mokslininkė G. Ladauskaitė (2015) teigia, kad šiuolaikinėje visuomenėje darbas laikomas didele vertybe. Iš darbo gaunamos pajamos padeda aprūpinti buitį, patenkinti fiziologinius poreikius, siekti aukštesnių tikslų. Nedarbo problema yra viena iš opiausių problemų su kuriomis susiduria jaunas žmogus, kuris baigia mokslus ir nori pradėti savarankišką gyvenimą. Pasak V. Vasile, L. Vasile (2011) darbo rinka yra labai reikli jauniems žmonėms baigusiesiems studijas, įgijusiems profesiją ir norintiems įsilieti į ją (Vasile, Vasile, 2011).

R. Brazienė (2013) teigia, kad jaunimo nedarbo lygis Lietuvoje paprastai yra didesnis nei kitų amžiaus grupių. Jauni žmonės susiduria su du kartus didesne tikimybe atsidurti tarp bedarbių gretų nei tai atsitinka suaugusiems. Susirasti patinkantį, ilgalaikį darbą, kuris užtikrintų jo socialines garantijas, saugius ir stabilius darbo santykius, tampa vis didesne ir sudėtingesne problema jaunimui. Nepaisant to, didesnė dalis iki 25 m. jaunimo vis dar priklauso švietimo sistemai, mokosi. Mokslininkė jaunimą, kuris nedirba, nesimoko ir nedalyvauja praktikoje priskiria grupei, kuri vadinama NEET (not in education, employment, or training). Anot mokslininkės, į šią grupę patenka 15- 29 m. Ši grupė viena iš labiausiai pažeidžiamų visuomenės grupių (Brazienė, 2013).

L. Neverauskienės (2008) atliktas tyrimas atskleidė ryšį tarp jaunimo profesinio pasirengimo, darbo patirties ir jaunimo integravimosi į darbo rinką. Tyrimo metu paaiškėjo, kad tiriamieji turintys profesinį išsilavinimą mano, kad pagrindinis veiksnys trukdantis jiems susirasti darbą yra patirties stoka. Tiriamieji, kurie turėjo darbo patirties, tačiau nebuvo įgiję profesinio išsilavinimo, kaip pagrindinį veiksni trukdantį jiems įsitvirtinti darbo rinkoje, nurodė išsilavinimo stoką (Neverauskienė, 2008). Tai patvirtina ir A. Makštučio (2008) atlikti tyrimai, kurie rodo, kad 83 proc. darbdavių pirmenybę teikia darbuotojams turintiems darbo patirtį. Darbdaviai nelinkę įvertinti jaunos darbo jėgos, nenori jų priimti, siūlo minimalų darbo užmokestį. Tyrimo autorius teigia, kad norint spręsti šią problemą reikia iš esmės keisti švietimo sistemą, ypač profesinį mokymą, sudaryti sąlygas praktinėms žinioms ir įgūdžiams įgyti. Nemaža dalis iki 42 proc. teritorinėse darbo biržose registruotų jaunų žmonių, neturi šalies ūkiui reikalingos profesinės

kvalifikacijos, kuri reikalinga verslo organizacijų konkurencingumui didinti nacionalinės, Europos Sąjungos (ES) ir pasaulio globalios rinkos sąlygomis. Galima teigti, kad Lietuvoje nuo organizacijų vadovų labai priklauso jaunų žmonių darbo vertė ir bendrosios darbo užmokesčio sistemos raidos tendencijos šalies ūkio ir rinkos sąlygomis (Makštutis, 2008).

JAV konsultavimo bendrovės McKinsey & Company “tyrimo rezultatai atskleidė, kad jaunuoliams įsidarbinti trukdo trys pagrindinės kliūtys (Education to Employment: Getting Europe’s Youth into Work). Pirmoji – išsilavinimo kaina. Nepaisant to, kad daugelyje Europos šalių mokslas yra subsidijuojamas, pragyvenimo išlaidos labai aukštos, kas trukdo jaunimui išgyventi ar derinti mokslą su darbu. Antroji kliūtis – nepakankami įgūdžiai, kuriuos jaunuoliai įgyja studijuodami. Trečioji – sudėtingas pereinamasis laikotarpis pabaigus studijas. Trečdalis apklaustų jaunuolių teigia, kad baigę mokslus, būna priversti imtis laikinų darbų, dauguma apskritai sunkiai susiranda darbą. Daugelis pasigenda institucijų galinčių padėti susiorientuoti darbo rinkoje. G. Ladauskaitės (2015) teigimu, jaunimas negeba konkuruoti darbo rinkoje (Ladauskaitė, 2015).

Kita nemažiau svarbi priežastis trukdanti įsidarbinti- nepasitenkinimas darbo užmokesčiu. R. Neverauskienė (2008) teigia, kad jaunimas nori gauti didesnę darbo užmokesčių nei leidžia jų turima kvalifikacija. Jaunoji karta dar tik pradėdama savo darbinę karjerą jau nori gauti užmokesčių, kuris tenkintų ne tik būtiniausius poreikius. Jaunimas nori gauti atlyginimą, kuris prilygsta vidutiniam šalies darbo užmokesčiui. Iš to galima daryti prielaidą, kad galimybių įsidarbinti yra, tačiau jaunimo integracijai į darbo rinką trukdo jaunimo vidinės nuostatos, per aukštas savo galimybių vertinimas. Nepaisant to, tyrimas atskleidė jaunimo norą dirbti, kelti kvalifikaciją siekiant gauti jų pageidaujamą darbą su juos tenkinančiu darbo užmokesčiu. R. Smaliukienė (2012) taip pat teigia, kad ilgalaikis nedarbas tapo viena opiausių šalies problemų reikalaujančių imtis strateginių sprendimų. Jos atliktas tyrimas parodė, kad sukurta informacinių sistemų programa gali padėti spręsti jaunimo nedarbo klausimą, padėti jaunimui susiorientuoti darbo rinkoje, išsiaiškinti savo stiprybes ir silpnybes trukdančias integruotis darbo rinkoje. Svarbus veiksnys, įsitvirtinat darbo rinkoje, pasitenkinimas darbu. Geresnės darbo sąlygos didina pasitenkinimą gyvenimu, pasitenkinimas darbu turi didelę įtaką asmeninei laimei bei tolesnių nuostatų formavimuisi (Brazienė, 2012). A. Bagdono (2007) atlikti tyrimai atskleidžia, kad 25-29 metų jaunimo atlyginimai mažesni už brandaus amžiaus (45-54 metų) darbuotojų atlyginimus. Jaunimo atlyginimai yra mažesni dėl išsilavinimo ir patirties. Kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo atlyginimų skirtumas didesnis (Bagdonas, 2007).

D. Jurevičienė (2008) kaip vieną iš problemų, su kuriomis susiduria jaunimas, išskiria nuosavo būsto įsigijimo problemą. Kaip teigia mokslininkė, nuosavo būsto turėjimas padeda spręsti vieną iš opiausių šio meto jaunimo problemų- stabdo jaunimo emigraciją. Mokslininkės atliktas tyrimas atskleidė, kad dauguma aukštųjų mokyklų studentų baigę mokslus stengiasi greičiau susirasti gerai apmokamą darbą, kad kuo greičiau galėtų įsigyti gyvenamąjį būstą. Anot mokslininkės, būstas žmogui didžiausias jo gyvenimo pirkinys. Kaip rodo tyrimas, būsto įsigijimas stabdo žmonių emigraciją. Jaunam žmogui įsigyti būstą neturint dar savų sutaupyto lėšų gali padėti bankas. Tačiau tam reikalingos pastovios pajamos gaunamos tam tikrą laikotarpį. Viena pagrindinių priežasčių, trukdančių jauniems žmonėms gauti paskolą būstui, – tai kelis kartus išaugusios būsto kainos ir daug lėčiau didėjantys atlyginimai. Atliktas tyrimas taip pat parodė, kad Lietuva netaiko ypatingų sąlygų padėsiančių jaunimui įsigyti būstą. Tyrimo duomenimis nustatyta, kad daugiau negu pusė respondentų neigiamai vertina būsto įsigijimo sąlygas šalyje. Apklaustųjų manymu, pirmiausia turėtų būti didinamas gyventojų darbo užmokestis, suteikiamos palankesnės kredito išdavimo sąlygos pradedančiam darbinę veiklą jaunimui. Tyrimo metu išsiskyrė respondentų nuomonės dėl kreditavimo sistemos daromo poveikio jaunimo padėčiai darbo rinkoje. Pusė apklausos dalyvių sutinka su teiginiu, jog dauguma jaunų žmonių siekia kuo greičiau pradėti darbinę veiklą, kad galėtų paimti būsto kreditą. Taip pat beveik pusė apklaustųjų pritarė nuomonei, kad dauguma jaunų žmonių iš karto siekia didelių atlyginimų, nes nori gauti būsto kreditą. Apklaustieji dažniau pritarė nuomonei, kad paimtas būsto kreditas šiek tiek sulaukia jaunimą nuo emigracijos į kitas šalis (Jurevičienė, 2008).

I. Normantė (2012) taip pat išskiria subkultūrų įtaką ir svarbą jaunimui. Ji teigia, kad jaunimas yra viena jautriausių ir imliausių visuomenės grupių, tuo pačiu pabrėžia šios dalies pažeidžiamumą. Autorė teigia, kad jaunimas turi išnaudoti subkultūrų teikiamus privalumus siekiant savo sėkmingos socializacijos. Jaunimui svarbu pabūti tarp skirtingų subkultūrų tam, kad jis galėtų pasirinkti sau priimtina socializacijos būdą. Autorė teigia, kad būdami subkultūros nariais jauni žmonės išmoka savarankiškumo, pasitikėjimo savimi, domėjimosi subkultūros ypatumais, naujų idėjų įgyvendinimo. Pabuvę subkultūros nariais jaunimas išėina į darbo rinką gerai pažinodami savo poreikius, galimybes, pasiruošę naujiems iššūkiams ir tikslams. Anot autorės, pabuvojęs subkultūros nariu, jaunimas yra patrauklus darbdaviams, kurie ieško energingų, savimi pasitikinčių, plačiai mąstančių lyderių (Normantė, 2012).

M. Miselytė (2009), L. Kutkienė (2008) teigia, kad norint suprasti ir vertinti žmones- reikia juos pažinti. M. Miselytė (2009), I. Normantė (2012) tyrinėdama jaunimo priklausymą

subkultūroms nustatė, kad jaunimo priklausymas tam tikroms subkultūroms daro neigiamą įtaką jų moralės kompetencijai (Miselytė, 2009).

Dar viena problema šiandieninėje visuomenėje jaunimo emigracija. N. Kvedaraitė (2012) savo atliktame tyrime ieškojo sąsajų tarp jaunimo emigracijos ir socialinių ryšių. Jos tyrimas atskleidė, kad jaunimo emigraciją skatina socialinių ryšių palaikymas su užsienyje gyvenančiais lietuviais ar užsieniečiais. Bendravimas su jais, gautos informacijos apie darbo rinkos diktuojamas sąlygas užsienyje skatina juos rinktis emigraciją. E. Siniavskaitė (2015) jaunimo emigraciją įvardija kaip labai opią Lietuvos jaunimo problemą, kuri daro didelę įtaką šalies ekonominei situacijai, gyventojų sparčiam demografiniam mažėjimui šalyje. E. Siniavskaitės (2012) nurodomos emigracijos priežastys dar kartą patvirtina R. Brazienės (2012) atlikto tyrimo išvadas, kad socialiniai ryšiais skatina jaunimo integraciją. Socialinių ryšių atsiradimą skatina ir atsiradęs laisvas judėjimas tarp valstybių. Emigravęs Lietuvos jaunimas žiniasklaidoje, socialiniuose tinkluose dalijasi geresnio ir lengvesnio gyvenimo patirtimi, kas patraukia jaunimo dėmesį, norą gauti maksimumą. E. Siniavskaitė (2015) nurodo teigiamas ir neigiamas emigracijos pasekmes. Teigiamos yra mažesnis nedarbas, didesnis užimtumas, materialinė nauda šeimoms, kultūriniai mainai, geroji darbo patirtis, įgytas išsilavinimas ir pan. Neigiamos: gyventojų skaičiaus mažėjimas, keičiasi amžiaus ir lyties struktūros kaita, gyventojų senėjimas, darbo jėgos, kvalifikuotų darbininkų trūkumas, nepilnų šeimų, paliktų vaikų socialinės problemos ir kt. Svarbiausia iš jų – prarandamas ekonominės ir socialinės plėtros potencialas” (Siniavskaitė, 2015, p. 219). 2010–2012 metais Jaunimo reikalų departamentas prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos užsakyto jaunimo problematikos tyrimo rezultatai rodo, jog pagrindinė ir svarbiausia emigracijos į užsienį priežastis ir motyvas buvo noras užsidirbti daugiau pinigų (76 proc.) (Lietuvos Jaunimo statistinis portretas, 2017).

Jaunimo nedarbas dažnai susijęs su nusikalstamumo problema. R. Žukauskienė (2012) cituodama E. Eriksoną teigia, kad anksčiau vaikai iš tėvų perimdavo normas ir vertybes, norėdavo būti panašūs į juos. Tačiau dabartiniu metu tas normas, elgesio standartus (ir dažnai klaidingus) vaikai gauna žiūrėdami TV. Tačiau, kai vaikai realiame gyvenime imasi vienos ar kitos veiklos, propaguotos per TV, dažnai nusivilia, nes paaiškėja, kad darbas nėra toks patrauklus ir, kad iš tiesų reikia sunkiai ir daug dirbti norint patirti sėkmę ar pasiekti tikslą, o ko nors mokantis realybė vėlgi skiriasi nuo vaizdo, matyto per TV. Todėl, R. Žukauskienė (2012) teigia, kad „jauni žmonės dažnai patiria nusivylimą ir pasirenka kriminalinį elgesį” (Žukauskienė, 2012. 71). Kriminogeninės situacijos analizė Lietuvoje rodo, kad 40% nusikalstamos veikos padaro jaunimas.

V. Grigaliūnienė (2008) kaip vieną didžiausių problemų su kuria susiduria jaunimas išskiria sveikatos problemą. Anot mokslininkės, silpnėjanti jaunimo psichinė sveikata – opi visos visuomenės problema. Jauno žmogaus psichinė sveikata turi tiesioginį ryšį su artimiausia aplinka – šeima, kurioje jaunas žmogus gyvena. Tėvų tarpusavio santykiai, santykiai su vaiku daro tiesioginę įtaką jauno žmogaus psichinio pasaulio formavimuisi. Menkas jauno žmogaus kontaktas su tėvais palieka neišdildomą pėdsaką tolesniame jo gyvenime, gali atsiliepti jo psichikai. Šeimos įtaka labai svarbi paauglystėje ir jos svarba tęsiasi visą žmogaus gyvenimą. Tyrimo duomenys parodė, kad sveikatos problemas sukelia šeimoje destruktiviu būdu sprendžiami konfliktai, tėvų dėmesio stoka jaunimo emociniams ir psichologiniams poreikiams (Grigaliūnienė, 2008).

Jaunimo psichinė sveikata dažnai turi labai skaudžių pasekmių (Paurienė, 2013). Jaunimas, kurio prasta psichinė sveikata neretai bando ar pakelia prieš save ranką. Tyrimai rodo, kad vienas bedarbystės padidėjimo procentas pakelia savižudybių rodiklį 0,8 procento. (Paurienė, 2013). Tyrimai tik dar kartą patvirtina jaunimo nedarbo problemos mastą. Analizuodami jaunimo problematiką, mokslininkai jaunimą įvardija kaip vieną iš labiausiai pažeidžiamų amžiaus grupių. Mokslininkų atlikti tyrimai parodo, kad viena didžiausių problemų su kuria susiduria jaunimas – integracija į darbo rinką.

1.3. Jaunimo integracijos darbo rinkoje iššūkiai

Jaunimo integracijos į darbo rinką klausimas nagrinėjamas daugiau nei keturiasdešimt metų. Jaunimo perėjimas į darbo rinką yra kompleksiškas reiškinys, kuris apima daugybę tarpusavyje susijusių veiksnių (Brazienė, 2013).

R. Brazienė (2013) teigia, kad jaunimo integraciją į darbo rinką lemia individualios charakteristikos. Tai amžius, lytis, išsimokslinimas, šeimos socialinė padėtis. Ypatingai sunkią integraciją į darbo rinką patiria socialinės rizikos grupių šeimų jaunimas. Tokių šeimų vaikai ne visada turi finansines galimybes įgyti išsilavinimą. Tai lemia tokios priežastys kaip gyvenimas kaimo vietovėse ir tėvų neturėjimas galimybių išleisti vaiką studijuoti ir gyventi į miestą. Kita svarbi priežastis – šeimos rodomas pavyzdys, požiūris į darbą, jo svarbą žmogaus gyvenime (Brazienė, 2013).

Pasak R. Brazienės (2012) darbuotojų įsitraukimui į darbo rinką didelę reikšmę turi tiek šalies ekonominiai, politiniai veiksniai, švietimo ir darbo rinkos sąsajos, tiek žmogaus individualūs veiksniai – žmogaus iniciatyva, noras įsiliesti į darbo rinką. Nustatyta, kad darbdaviai vis rečiau

darbo skelbimuose nurodo darbo patirties laikotarpį, vis dažniau pažymėdami tam tikras savybes. Tai leidžia teigti, kad jaunimo integracijai į darbo rinką labai svarbus jaunimo veržlumas, iniciatyvumas, nortas dirbti. Nepaisant to, tyrimas atskleidė, kad darbo patirties svarba darbo rinkoje- vienas svarbiausių veiksnių, apsunkinančių jaunų asmenų įsidarbinimo galimybes, ypač tuomet, kai jie pretenduoja į pirmąjį darbą. Net ir tais atvejais, jeigu jauni asmenys turi įgiję kelerių metų darbo patirties (pvz. paslaugų sferoje), darbdaviai pageidauja praktinės darbo patirties, adekvačios konkrečioms siūlomoms pareigybėms. Darbdaviai nėra motyvuoti įdarbinti jauną asmenį, neįgijusį profesinės patirties ir jį apmokyti darbo vietoje. Darbdaviai itin retai apibrėžia ir siūlomo darbo pobūdį ir nurodo, kokia etato dalimi siūloma dirbti. Darbo pobūdžio neapibrėžtumas kelia nemažai dilemų asmenims, kurie ketina įsidarbinti ir derinti darbą su studijomis, šeima, kita darbo vieta ir panašiai (Brazine, 2012).

Anot R. Brazines (2012), labai svarbus ir reikšmingas momentas jaunimo integracijoje į darbo rinką- sėkminga pirmojo darbo patirtis. Mokslininkės atliktas tyrimas parodė, kad yra aiški koreliacija tarp individo pasitenkinimu pirmuoju darbu bei patiriamos sėkmės jo tolesnėje karjeroje. Sėkminga praktika, pirmojo įsidarbinimo sklandumas, teigiamas požiūris į darbą vėlesnėse darbovietėse, nusiteikimas keisti darbo vietoje yra tarpusavyje susiję. R. Brazienės atliktas tyrimas su 14-29 m. Lietuvos jaunimu parodė, kad sėkmingai atlikta praktika mokantis palengvina darbo susiradimą, o pasitenkinimas pirmu darbu sukelia didesnę pasitikėjimą savimi, pozityvų požiūrį į darbą ir galimybes darbo rinkoje. Studentai, kurie sėkmingai atliko mokymosi praktiką linkę pozityviau vertinti darbo vietą, mato mažiau kliūčių, silpniau jas akcentuoja kaip trukdančias įsidarbinti. Pasak R. Brazienės (2013) ir G. Merkio (2013) sėkmingas pirmasis įsidarbinimas, yra sudėtingas nelinijinis atspindys, kuriam įtakos turi bent trys skirtingos prigimties veiksniai: 1) individo vidiniai dvasiniai ištekliai (motyvacija, valia, kompetencija etc.) ; 2) organizacijos lygmens veiksniai (lyderystė, kultūra, socialinių santykių kokybė, personalo plėtros programos, ugdomasis vadovavimas etc.); 3) makroveiksniai (švietimo sistemos bruožai, ekonomikos tipas ir darbo rinkos ypatumai, darbo rinkos formavimo politika, šalies demografinė struktūra, migracija, šalies teisinės ir politinės kultūros lygmuo etc.)” (Brazienė, 2013, p.89).

R. Brazienės, A. Dorelaitienės ir A. Zalkauskaitės (2013) apklausų tyrimo rezultatai atskleidė šiuos jaunimo integracijos į darbo rinką sunkumus: nesutapimas tarp išsilavinimo ir darbo rinkos poreikio, nepalanki šalies ekonominė padėtis, asmeniniai sugebėjimai, motyvacija, teigiamos ateities perspektyvos. Mokslininkų atliktas tyrimas rodo, jog įvairios šeimos charakteristikos, disponuojamas ekonominis ir sociokulūrinis kapitalas įvairiomis formomis yra

susijęs su vaikų mokymosi, o vėliau ir profesinės karjeros perspektyva. Tyrimo rezultatai atskleidžia taip pat didelę šeimos įtaką jaunimo sėkmingai integracijai į darbo rinką (Brazienė, 2013, p.84).

R. Rudžinskienės (2016) atliktas ilgalaikių bedarbių integracijos į darbo rinką tyrimas patvirtino hipotezę, kad jaunų ilgalaikių bedarbių nedarbas didėja dėl išsilavinimo stokos ir motyvacijos trūkumo. Menkas išsilavinimas ir žema kvalifikacija neigiamai veikia jaunimo įsidarbinimo procesą. Jaunų ilgalaikių bedarbių integraciją į darbo rinką apsunkina motyvacijos stoka. Nemažai (20 proc.) jaunų ilgalaikių bedarbių yra patenkinti esama padėtimi, jie nelinkę nieko keisti. Tyrimas padėjo atskleisti hipotetinį jauno bedarbio socialinį portretą. Jaunas ilgalaikis bedarbis yra 16–24 metų, norintis rasti gerai mokamą darbą, tačiau nelinkęs dirbti mažai kvalifikuoto darbo, neturi specialybės, menko išsilavinimo. Toks bedarbis neturi vaikų ir dažniausiai gyvena su tėvais ir yra jų išlaikomas, nesėkmingai siekia integruotis į darbo rinką. Jauni ilgalaikiai bedarbiai pagrindinę neįsidarbinimo priežastį nurodo darbo patirties neturėjimą, tačiau konsultantų siūlomas darbas jų netenkina. Jiems trūksta darbo paieškos įgūdžių, informacijos apie laisvas darbo vietas (Rudžinskienė, 2016, p.35).

A. Dromanaitė (2013) kaip svarbų veiksnį žmogaus integracijai į darbo rinką išskiria darbuotojo adaptaciją darbo vietoje. Kaip teigia mokslininkė, perėjimas iš vienos darbo vietos į kitą yra psichologiškai sudėtingas procesas. Žmogus patekęs į nežinomą aplinką tarp naujų žmonių susiduria su jam naujomis problemomis ir dažnai patiria stresą. Tokios problemos kaip “nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas, darbuotojų žema motyvacija, žemas įsipareigojimas organizacijai, menkas bendradarbiavimas komandoje, kompetencijų ir pasitikėjimo savimi stoka, patiriamas stresas organizacijoje kelia vis naujus ir besikeičiančius reikalavimus naujų darbuotojų adaptacijos procese, todėl aktualėja žmogaus adaptacija naujoje darbovietėje, jo aktyvaus prisitaikymo prie naujos aplinkos problema ” (Dromanaitė, 2013, p. 362).

Konkurencingumas, laikinumas, visapusiškumas, profesinių stereotipų dominavimas - pagrindinės problemos su kuriomis susiduria jaunimas siekdamas integruotis į darbo rinką. Konkurencingumas sietinas su darbo rinkos perpildymu bei pretendentų aukšta kvalifikacija. Laikinumas sietinas su darbo vietos pastovumo nebuvimu, kas turi įtakos vėlesniam šeimos kūrimui. Visapusiškumas siejamas su tuo, kad darbdaviai nori darbuotojų, kurie geba atlikti keletą pareigų. Visuomenėje vyrauja prestižinių profesijų bei darbo užmokesčio stereotipai. Stereotipai atitinka profesinius profilius, turinčius tam tikrą vertę visuomenėje (nebūtinai teigiamą), o tai iš

anksto nuteikia priimti socialiai pripažintą sprendimą dėl ekonominio atlygio arba vykdomo visuomeninio darbo” (Mano vaikas renkasi karjeros kelią, 2012, p.34.)

S. Conveney (2013) Europos sąjungos tarybos rekomendacijoje dėl jaunimo garantijų iniciatyvos teigia, kad integracijos į darbo rinką skatinančios priemonės yra: įgūdžių tobulinimas. Tam siūloma mokyklos nebaigusiems arba žemą išsilavinimą turintiems jaunuoliams sugrįžti į švietimo sistemą, kur jiems būtų sudarytos mokymosi sąlygos padėsiančios pagerinti trūkstamus įgūdžius padėsiančius sugrįžti į darbo rinką, suteiktos galimybės įgyti trūkstamą ir reikiamą kvalifikaciją (Conveney, 2013, p. 120/4).

Apibendrinant mokslininkų atliktus tyrimus galima teigti, kad jaunystė yra vienas iš sudėtingiausių žmogaus gyvenimo tarpinių. Jaunas žmogus susiduria su integracijos į darbo rinką iššūkiu, kurį sąlygoja daugybė veiksnių: šiuolaikinio jaunimo psichosocialinės charakteristikos, įgūdžių, išsilavinimo stoka, įgūdžių ar turimo išsilavinimo neatitikimas šiuolaikinėje darbo rinkoje, neigiama pirmojo darbo patirtis ir konkurencingumas darbo rinkoje, kada mažesnę darbo patirtį arba visai jos neturintis jaunimas pralaimi konkurencinę kovą prieš darbinę patirtį turinčius kandidatus.

2. EDUKACINĖS PAGALBOS JAUNIMUI DARBO RINKOJE TEORINIAI ASPEKTAI

2.1. Jaunimo kompetencijų darbdavio požiūriu analizė

V.Lukošiūnienė (2011) teigia, kad vykstant sparčiai globalizacijai, į rinką besiveržiančioms technologinėms naujovėms paruošti žmogų pilnai pasiruošusį darbo rinkai sunku. Anot mokslininkės, švietimas atliepdamas darbdavių poreikius turi orientuotis į jaunų žmonių bendrųjų kompetencijų ugdymą, nes šiandien žmogui jau nepakanka vienos kompetencijos ar vienos specialybės turėjimo. Vis svarbesnėmis tampa bendrosios kompetencijos (kompiuterinis raštingumas, užsienio kalba, verslumas, socialiniai įgūdžiai, mokymasis mokytis) (Lukošiūnienė, 2011).

2016 metų Pasaulio ekonomikos forume teigiama, kad XXI amžiuje reikia naujai pažvelgti į mokymą. Šiandieniniam jaunimui reikia daugiau nei tradicinio mokymo. Juos reikia paruošti gyvenimui, kuriame jie gebėtų spręsti problemas, ugdyti jų emocinį intelektą bei įgūdžius, kurie reikalingi šiandieniniame gyvenime. Kaip svarbiausi įgūdžiai išskiriami: literatūrinis, mokslinis, IKT, finansinis, kultūrinis ir pilietinis raštingumas. Taip pat skaičiavimo, bendravimo, bendradarbiavimo įgūdžiai, kritinis mąstymas, kūrybiškumas, smalsumas, iniciatyvumas, atkaklumas, prisitaikomumas, lyderystė, socialinis ir kultūrinis sąmoningumas. Tai įgūdžiai ir kompetencijos, kurios reikalingos norint sėkmingai integruotis į šiandieninę darbo rinką. (World economic forum, 2016).

Šiandien mokslininkai pateikia skirtingą bendrųjų kompetencijų skirstymą priklausomai nuo rinkos keliamų reikalavimų, kokių gebėjimų reikia šiandieniniam darbuotojui. Barynienė J. (2017) aptaria kompetencijas lemiančias sėkmingą jaunimo įsidarbinimą ir mėgavimąsi savo gyvenimu. Pasak mokslininkės, išskirti tiksliai kokios kompetencijos reikalingos šiandieniniam jaunimui siekiančiam integruotis į darbo rinką, sunku. Nuolat besikeičiantis gyvenimo ritmas, vykstantys globalizacijos procesai bei į rinką veržiantis technologinėms naujovėmis, kompetencijų tų, kurių užteko XX amžiuje –šiandien jau neužtenka. Reikia sekti darbo rinkos tendencijas ir numatyti būsimų kompetencijų poreikius ir pagal tai, tokias kompetencijas ir ugdyti. Mokslininkė išskiria svarbiausias bendrąsias kompetencijas reikalingas XXI amžiuje: mokėjimas mokytis, atvirumas pokyčiams, inovatyvumas ir kūrybiškumas, kritinis mąstymas ir analitiškumas, komandinis darbas, tarpkultūriškumas. Prie visų šių kompetencijų mokslininkė išskiria emocinę kompetenciją apie kurią nekalbėjo nei vienas darbe aptartas mokslininkas. Pasak J. Barynienės (2017), labai svarbu ugdyti emocinę kompetenciją, kuri padeda geriau atpažinti žmonių emocijas su jais dirbant.

Mokslininkės išskiria taip pat moralines ir etnines kompetencijas, kurių turėjimas žmogui padeda priimti atsakingesnius sprendimus veikiant visuomenėje, ko pasak mokslininkės šiandieniniame gyvenime labai stinga. Mokslininkė remdamasi 2014 m. atliktas MOSTA tyrimas parodė, kad Lietuvos darbdavių nuomone, studijas baigusieji labiausiai stokoja gebėjimų priimti sprendimus (84 proc.), analitinių įgūdžių (77 proc.) ir kūrybiškumo (59 proc.). Šalia bendrųjų kompetencijų, darbdaviai akcentuoja darbuotojų asmenines savybes ir vertybines nuostatas. Tokios tendencijos yra stebimos ne tik Lietuvoje, bet ir visoje Europos Sąjungoje (Barynienė, 2017).

Europos komisijos teigimu, bendrosios kompetencijos tai: bendravimas gimtąja kalba, bendravimas užsienio kalbomis, gebėjimas naudotis skaitmeninėmis technologijomis, raštingumas, pagrindiniai matematiniai ir gamtos mokslų įgūdžiai, mokėjimas mokytis, socialinė ir pilietinė atsakomybė, iniciatyvumas ir verslumas, kultūrinis sąmoningumas ir kūrybingumas. (Basic skills, 2017).

A.Čepienė (2007) bendrąsias kompetencijas apibūdina kaip gebėjimą greitai prisitaikyti prie besikeičiančių gyvenimo sąlygų, gebėjimas lengvai bendrauti, nuolat mokytis. Prisitaikyti prie šių dienų pokyčių, atitikti darbo rinkos keliamus reikalavimus gali tik nuolat besimokantis ir tobulėjantis žmogus. Bendrosios kompetencijos lemia žmogaus lankstumą, mobilumą, tobulėjimą, brandą (Čepienė, 2007).

V. Navickienė (2009) teigia, kad labai svarbus glaudus ryšys tarp darbdavio ir aukštojo mokslo. Aukštasis mokslas turi atliepti darbdavių poreikį ir ugdyti darbui reikalingas kompetencijas. Ant mokslininkės, darbdaviai turi stengtis daryti indėlį į aukštąjį mokslą, kad ne vien tik aukštasis mokslas tenkintų darbdavių keliamus reikalavimus būsimiems darbuotojams, bet ir tuo pačiu patys prisidėtų prie darbuotojų ugdymo. Tarp aukštojo mokslo, kaip organizacijos, darbdavių ir vyriausybės turėtų būti nustatytas aiškus, glaudus bendradarbiavimo santykis – tik esant tokiai situacijai bus kuriama konkurencinga žinių ekonomika (Navickienė, 2009).

A. Čepienė (2007) pastebėjo glaudų ryšį tarp besikeičiančių darbo rinkos veiksnių ir ruošiamų studijų programų. Mokslininkė teigia, kad „ svarbiausios bendrosios kompetencijos, kurias turi įgyti studentai: gebėjimas dirbti komandoje, gebėjimas dirbti savarankiškai, gebėjimas taikyti žinias praktikoje, iniciatyvumas ir verslumas, informacijos valdymas, gebėjimas spręsti problemas, kokybės siekimas ir noras pasiekti/laimėti“ (Čepienė, 2007, p. 62).

S.Čepo (2007) teigimu, bendrųjų kompetencijų ugdymas švietime ruošiantis integracijai į darbo rinką daug metų atrodė savaime suprantamas dalykas. Didžiausias dėmesys buvo skiriamas profesiniam rengimui ir konkrečių profesinių gebėjimų ir įgūdžių įgijimui. Daugybę metų to

pakako, kol darbas buvo suvokiamas kaip statiškas, nekintantis. Tačiau vykstant darbo rinkos pokyčiams, keičiantis ugdymui buvo suvokiama vis didėjanti bendrųjų kompetencijų svarba ugdyme, kuri aiškinama kaip prielaida lengvinanti jaunimo integraciją į darbo rinką. Darbuotojai keisdami darbus susiduria su skirtingais darbdavių reikalavimais darbo vietoje net užimant tą pačią poziciją, kurią jau dirbo (Čepas, 2007).

T. Jovaiša (1998) išskiria tris reikšmines sritis, kurios anot mokslininko gali padėti pasiruošti karjerai ir profesiniam tobulėjimui. Pirmoji sritis labiau orientuota darbo rinkai bei konkrečiai darbo vietai ir sietina su pasiruošimu, tobulėjimu darbinėje aplinkoje. Antroji sritis atveria galimybes asmeniniams pasiekimams ir orientuota į asmenybės savianalizę. Trečioji sritis skirta įprasminti komandinį darbą. (Žr. 1 paveikslą).

Konkretūs bendrieji įsidarbinimo gebėjimai	Bendrųjų gebėjimų apibūdinimas	Mokymosi charakteristika
<ul style="list-style-type: none"> • Bendravimas • Informacijos apdorojimas • Prisitaikymas • Sprendimų priėmimas • Mokymas ir tobulinimasis • Kalbų mokėjimas • Iniciatyvumas • Kūrybiškumas • Argumentacija • Problemų sprendimas • Pasitikėjimas • Mąstymas ir veiklumas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tai gebėjimai, kurių labiausiai reikalauja darbdaviai, jie suteikia galimybę įsidarbinti ir daryti karjerą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paremta darbu, susijęs su darbo operacijomis

Sudaryta: remiantis Jovaiša L, Shaw S, 1998

1 paveikslas. Pasiruošimas karjerai

L. Bobrovos (2016) teigimu, kompetencijų ugdymas neatsiejamas nuo asmenybės vertybinių nuostatų (Bobrova, 2016).

A. Sūnelaitytė (2013) tyrime, kuriame dalyvavo darbdaviai ir darbo rinkai besiruošiantis jaunimas atskleidė bendrus bruožus, kuriais turėtų pasižymėti absolventai pretenduojantys į darbo

rinką. Be profesinių įgūdžių jie turi dar pasižymėti bendrosiomis kompetencijomis, erudicija ir išprusimu. Anot darbdavių tai pagrindiniai bruožai, kuriais turi pasižymėti jaunas darbuotojas tikėdamasis sėkmingo darbo atlikimo (Sūnelaitytė, 2013).

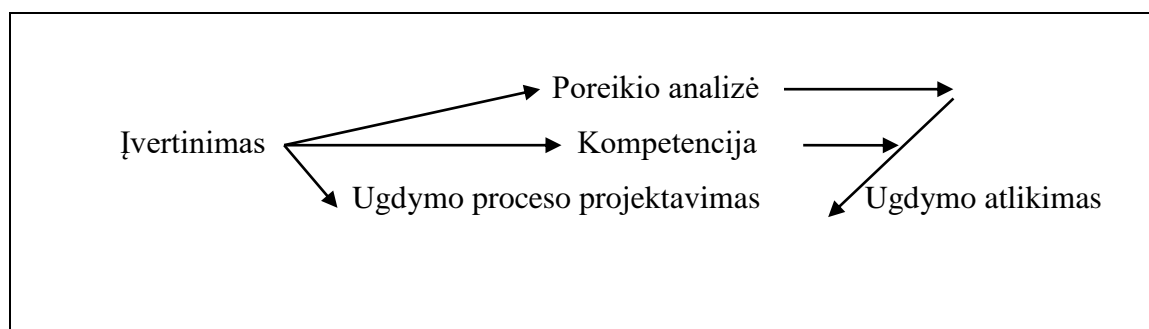
Bendrųjų kompetencijų, ypatingai kalbinės kompetencijos svarbą pabrėžė ir N. Mačianskienė (2010). Anot jos, šiandieniniame technologijų pasaulyje, žinių kūrimo amžiuje tapo visuotinai pripažinta kalbinė kompetencija. Užsienio kalbų mokėjimas tenkina ekonomikos poreikius ir tai yra XXI amžiaus būtinybė (Mačianskienė, 2010). Apibendrinant galima daryti išvadą, kad “darbo rinkos internacionalizacijos ir globalizacijos kontekste daugiakalbystės kompetencija yra svarbi profesinei karjerai, profesiniam tobulėjimui ir karjeros tobulinimui, profesiniam judumui ir bendravimui su užsienio darbo partneriais, įmonės veiklos vykdymui ir veiklos pasaulio konkurencingumui” (Mačianskienė, 2010, p.91).

L. Paulionienės (2007) teigimu, “šiuolaikinė ir sparčiai kintanti darbo rinka pageidauja profesinio rengimo institucijų nuolatinio atsinaujinimo, lankstumo ir atvirumo, kad jos vienu metu įstengtų prisiderinti tiek prie regiono darbo rinkos, tiek prie šalies bei tarptautinio darbo pasaulio. Įsiliedami į darbo rinką jaunuoliai turi turėti profesinius ir bendruosius gebėjimus, kompetencijas, kurie pagelbės integruotis į darbo rinką, sėkmingai susirasti darbo vietą ir dirbti” (Paulionienė, 2007, p. 201).

2015 m. atlikto tyrimo su darbdaviais rezultatai rodo, kad trūksta darbuotojų turinčių gerus profesinius įgūdžius. Tyrime dalyvavo skirtingų darbo sričių darbdaviai, kurie pažymėjo šių specialistų trūkumą: technotronikų, inžinierių, gamybos technologų, elektronikos specialistų, IT specialistų, elektromechanikų, profesionalių projektų vadovų, profesionalių statybos techninės priežiūros vadovų, profesionalių inžinierių, agronomų, zootechnikų, veterinarų. Tyrimo rezultatai rodo, kad jau dabar yra daug laisvų darbo vietų su geru darbo užmokesčiu, tačiau darbdaviai nesulaukia kandidatų su tinkamu pasirengimu. Pasak darbdavių, į juos kreipiasi kandidatai turintys teisės, vadybos ar edukologijos išsilavinimą turintis jaunimas, kuriam stinga reikiamo profesinio pasirengimo užimti laisvai darbo vietas. Darbdaviai kritikuoja aukštąjį mokslą, dėl perteklinio specialistų ruošimo, kuris neatitinka darbo rinkos reikalavimų, tačiau pažymėdamas apie neužsipildančias laisvas darbo vietas parodo savo nenorą ar nepasirengimą ugdyti jauną žmogų, suteikti jam reikiamus profesinius įgūdžius. Darbdaviai taip pat išskiria visuomenėje susiformavusį prestižinių ir neprestižinių profesijų stereotipą, kad didžiąją daugumą jaunų žmonių skatina rinktis studijuoti ne darbo rinkos paklausą atitinkančią specialybę, o vėliau susidurti su sunkumais siekiant integruotis į darbo rinką (Sarafinas, 2016).

D. Malinauskaitė (2010) profesinę kompetenciją apibūdina kaip gebėjimą atlikti tam tikras profesines užduotis (Malinauskaitė, 2010). J. Martinkėnienė ir kt. (2011) analizuoja profesinių kompetencijų ugdymą švietimo sistemoje ir jų pritaikymą darbo rinkoje. Mokslininkė darbuotojus, kurie turi profesines kompetencijas išskiria kaip asmenis priimančius sprendimus, kurie įtakoja organizacijos efektyvumą. Anot mokslininkės, profesinės kompetencijos įgytos švietimo sistemoje turi būti nuolat tobulinamos organizacijoje. Taigi, atlikti tyrimai parodo profesinių mokymų būtinumą darbo vietoje. Tyrimo rezultatai akcentuoja žinių, įgūdžių, patirties – profesinių kompetencijų – svarbą organizacijos veikloje. Tuo remiantis, galima teigti, jog organizacijos veiklos efektyvumas labiausiai priklauso nuo to, koks dėmesys yra skiriamas darbuotojams – jų ugdymui ir tobulinimui. Mokslininkės atliktas tyrimas parodė glaudų ryšį tarp darbuotojų kvalifikacijos ir organizacijos darbo efektyvumo. Darbuotojai, kuriems organizuojami profesiniai mokymai greičiau įgyja darbui reikiamų įgūdžių ir taip darbo procesas tampa greitesniu ir efektyvesniu (Martinkėnienė ir kt. , 2011).

Darbuotojų ugdymas yra nenutrūkstantis procesas, kuris prasideda darbuotojo priėmimu į darbą ir baigiasi jo atleidimu. Kaip rodo G. Desler (2001) schema, priimamas darbuotojas įvertinamas. Išsiaiškinami jo įgūdžiai ir jie sulyginami su organizacijoje keliamais reikalavimais. Paaškęjus neatitikmeniui tarp organizacijoje darbuotojui keliamų reikalavimų darbo įgūdžiams ir darbuotojo turimų įgūdžių, jis priimamas į darbą ir jam iš karto sudaromas ugdymo planas padėsiantis efektyviai įgauti reikiamus profesinius įgūdžius. Vyksta ugdymo procesas ir vėl sugrįžtama į kompetencijų vertinimą (Žr. 2 paveikslas).



Sudaryta: remiantis Desler G, 2001

2 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių kompetencijų ugdymo procesas

Kaip teigia J. Martinkėnienė ir kt. (2011), kompetencijų ugdymas organizacijoje yra tęstinis ir niekada nenutrūkstantis procesas. Apibendrinat mokslininkų D. Malinauskaitės (2011) ir J. Martinkėnienės (2011), išsakytas mintis galima teigti, kad egzistuoja stiprus ryšys tarp

darbuotojų profesinės kompetencijos ir įmonės veiklos efektyvumo. Todėl norint įmonei gauti pelną, ji turi investuoti į darbuotojų ugdymą (Malinauskaitė, 2011; Martinkėnienė ir kt., 2011).

Mokslininkai analizuodami kompetencijų svarbą išskiria skirtingas kompetencijas taip parodydami, kad šiandieninėje darbo rinkoje reikalingas platus kompetencijų spektras. Šiandien jaunam žmogui darbdavių keliami reikalavimai yra ne tik profesinėms kompetencijoms. Labai didelę reikšmę darbdaviai skiria bendrųjų kompetencijų turėjimui.

2.2. Edukacinės pagalbos strategijos organizacijoje

Darbdaviai tikisi sulaukti kandidatų į laisvas darbo, kurie yra energingi, iniciatyvūs, noriai imasi naujų dalykų, greitai perpranta pateikiamą informaciją ir kuo greičiau sukuria naudą įmonei. Taip pat darbdaviai suprasdami šiandieninio jaunimo psichosocialinius ypatumus bei išsiaiškindami kokių kompetencijų darbuotojams trūksta ieško tinkamos edukacinės pagalbos, kuri padėtų jauniems priimtiems darbuotojams greičiau adaptuotis ir socializuotis darbo vietoje. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamos edukacinės pagalbos strategijos organizacijoje. Pradžioje analizuojama edukacinės pagalbos samprata, po to pereinama prie edukacinės pagalbos strategijų organizacijoje.

Anot L. Rupšienės (2016) lietuvių mokslinėje kalboje ir praktikoje plačiai vartojamas švietimo terminas pamažu keičiasi, atsiranda jam lygiaverčių sinonimų. Didėjant globalizacijai, pradėtas vartoti anglų kalbos terminas „education“, kuris išvertus į lietuvių kalbą reiškę mokymą. Mokslininkės teigimu, „švietimo“ ir „edukacijos“ terminus lietuvių kalba ir „education“ anglų kalba laikytina ekvivalentais. (Rupšienė, 2016). Tarptautinių žodžių žodyne (2003) sąvoka „edukacija“ aiškinama, kaip „auklėjimas, lavinimas, švietimas“ (Tarptautinių žodžių žodynas (2003, p. 188).

Sąvoka „pagalba“ suprantama kaip pagelbėti, padėti. (Žodynai, 2017). Vadinasi, edukacinę pagalbą organizacijoje galima apibrėžti kaip darbuotojų kompetencijų ugdymą, siekiant jo veiklos efektyvumo. Mokslinėje literatūroje išskiriama konsultacinė pagalba (mentorystė, koučingas, supervizija) ir mokymai. Edukacija apima plačią sritį, kurioje orientuojamasi į profesinių kompetencijų plėtrą, kūrybiškumo ugdymą, gebėjimų išryškirimą, poreikių ir interesų tenkinimą, kas akcentuojama Mokymosi visą gyvenimą memorandume.

Organizacijoje mokymasis gali būti skirtas bendrųjų kompetencijų ugdymui, papildomų kompetencijų įgijimui arba pagal poreikį profesinių įgūdžių įgijimui ar tobulinimui. Personalo ugdymo sistema sudėtinga ir jai būdingos sudėtingos personalo ugdymo charakteristikos. Pasak A.

Stankevičienės (2006), ugdant personalą, sprendžiant jo kvalifikacijos problemas būtina panaudoti tiek organizacijos resursus tiek išorinės kvalifikacijos ugdymo sistemos potencialą. (Stankevičienė, 2006).

A. Stankevičienė (2006), remdamasi J. Bengstono praktika išskiria tris kompetencijų ugdymo strategijas: 1) žmogiškųjų išteklių intensyvi strategija, 2) dualinė arba vadinamoji poliarizacijos strategija; 3) mobilumo strategija. Visos šios strategijos, tai pagalba darbuotojui kuo greičiau įgauti reikiamų kompetencijų, kurių reikia atlikti sulygtą darbą. Teisingai veikiančioje organizacijoje, edukacinė pagalba darbuotojui užtikrinama dar jam prieš pradėdant dirbti ir baigiasi su jo atleidimu (Stankevičienė, 2006).

Anot I. Žukauskaitės (2008), labai svarbu užtikrinti sėkmingą socializaciją, suteikiant reikiamą edukacinę pagalbą pradedančiam dirbti jaunimui, kuriam tai yra pirmoji įmonė. Taip jaunimas įgauna supratimą apie darbą, organizacinę kultūrą, elgseną, netgi vadovavimo stilių. Pirmą sėkmingą socializaciją daro darbuotoją ne tik lojalų įmonei, bet net ir keičiant kitas darbo vietas, toks darbuotojas turėdamas susiformavusį teisingą į darbo rinką įėjimo vaizdinį, lengviau adaptuojasi kitose įmonėse. Todėl, pradedančiųjų darbinės karjeros socializacijai teiktinas ypatingas dėmesys (Žukauskaitė, 2010).

Pradedantieji dirbti darbuotojai patiria didesnę nerimą nei darbinę patirtį turintys darbuotojai. I. Žukauskaitės (2010) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad:

1. Darbuotojų socializacija organizacijoje yra svarbus personalo valdymo instrumentas, naudingas tiek pačiam naujokui, tiek jį įdarbinusiai organizacijai. Tačiau socializacijos sėkmė priklauso tiek nuo paties darbuotojo, tiek nuo jį supančių žmonių proaktyvumo.
2. Darbas pagal specialybę, geresni vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykiai, šiltas grupės klimatas ir mentoriaus buvimas yra naujų darbuotojų socializaciją skatinantys veiksniai.
3. Grupės dydis yra neigiamai susijęs su darbuotojų socializacijos rodikliais: kuo didesniame kolektyve tenka dirbti naujai priimamam darbuotojui, tuo mažiau palankios nuostatos organizacijos atžvilgiu (Žukauskaitė, 2010).

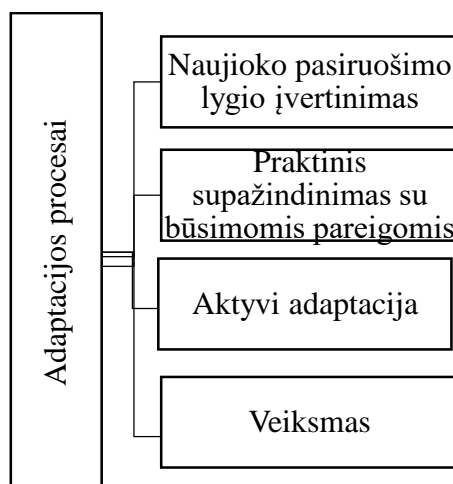
V. Gražulio (2012) atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvoje kas trečias darbuotojas darbo vietą palieka dėl nesėkmingos socializacijos. Atlikti tyrimai teigia, kad ne kiekvienam darbuotojui sekasi sėkmingai pritapti organizacijoje. Tyrimai taip pat parodo, kad darbovietė skiria nepakankamai dėmesio darbuotojo socializacijai, todėl darbuotojas ne visada pritampa prie įmonės kultūros, neaiškiai supranta jos reikalavimus ir lūkesčius. Tai opi ir daugelio mokslininkų nagrinėta problema, kuri anot V. Gražulio (2012) dar nėra pakankamai sprendžiama. Prasta socializacija

darbo vietoje mažina darbuotojo lojalumą įmonei. Anot mokslininko, tai pasekmė istorinių priežasčių, kuomet Lietuvoje darbuotojas buvo vertinamas tik kaip pigi darbo jėga ir žiūrima tik į jo profesinius įgūdžius bei jų tobulinimą (Gražulis, 2012).

A. Dromanaitė (2014) taip pat pabrėžia organizacinės adaptacijos svarbą. Anot mokslininkės, žmogus pakliuvęs į naują aplinką, tarp nepažįstamų skirtingų žmonių, kurie kelia skirtingus reikalavimus- patiria stresą. Nuo to kaip jaučiasi žmogus pirmosiomis darbo dienomis organizacijoje priklauso jo tolesnio darbo sėkmė ir tai ar jis liks dirbti šioje vietoje. Tinkama pagalba pradedančiajam dirbti organizacijoje palengvina jo integraciją į organizaciją ir sumažina tikimybę palikti darbo vietą (Dromanaitė, 2014).

Pasaulio ekonomikos forume akcentuojama kognityvinių įgūdžių arba dar kitaip vadinamų pažintinių gebėjimų bei tarpasmeninio bendravimo gebėjimų svarba. Šios kompetencijos buvo nustatytos išanalizavus paskutiniųjų dešimtmečių įmonių darbo užmokesčio augimą bei užimtumą. Atlikta Google darbuotojų apklausa bei išanalizuotas įmonės našumas parodė, kad įmonės vadovai turėjo klausymosi kompetenciją, domėjosi darbuotojų gyvenimu bei efektyviai dalijosi informacija. Taigi, socialiniai bei emociniai įgūdžiai prisideda prie darbuotojų gerovės bei įmonės našumo. Galima daryti išvadą, kad vadovo elgsena turi įtaką organizacijos mikroklimatui, kas įtakoja darbuotojų pozityvesnę elgseną, o tai tuo pačiu prisideda prie naujų darbuotojų sėkmingesnės socializacijos ir adaptacijos organizacijoje (World economic forum, 2016).

Nagrinėdami adaptacijos organizacijoje procesus mokslininkai juos skirsto į etapus. Pasak A. Šadrakovo (2004), pradedančio dirbti darbuotojo adaptacijos procesą organizacijoje sudaro keturi pagrindiniai etapai (žr. 3 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta remiantis Šadrakov, 2004

3pav. Adaptacijos procesai

A. Dromanaitė (2004) teigia, „labai svarbu užtikrinti sklandų visų etapų perėjimą. Kiek laiko užtruks adaptacijos priklausu nuo pradedančio dirbti žmogaus, nuo to kokią patirtį turi ir kokiomis savybėmis pasižymi. Adaptacijos procesai skirtingi, tačiau sąveikauja tarpusavyje, todėl jų skaidyti negalima. Asmuo tampa visaverčiu organizacijos nariu, kai susipažįsta, įvertina ir prisiderina prie organizacijos reikalavimų. Kai individas jaučia atitinkamus išpareigojimus organizacijai, yra patenkintas savo veikla ir jos rezultatais organizacijoje, nori likti ir dirbti joje, tada galima drąsiai teigti, kad naujokas yra pasiekęs aukščiausią naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje lygį – yra visiškai adaptavęsis” (Dromanaitė, 2004, p. 365).

Mokslininkės atlikti tyrimai parodė, kad labai svarbios adaptacijai darbo vietoje tokios žmogaus savybės kaip: gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi ir konfliktinių situacijų vengimas. Darbas organizacijoje reikalauja glaudaus bendradarbiavimo su kitais komandos nariais, reikalauja įsiklausymo ir išgirdimo ką jie sako. Tik teisingai išgirstos ir suprastos užduotys gali būti teisingai atliktos, o darbas kelti emocinį pasitenkinimą, norą toliau dirbti (Dromanaitė, 2004).

V. Jazdauskaitė (2004) adaptaciją organizacijoje mato kaip pagalbą naujokui įsilieti į kolektyvą per įmonės bendras švente, kuriose darbuotojai turi galimybę neformaliai pabendrauti, geriau vienas kitą pažinti. Autorė taip pat siūlo laikytis tradicijų ir šventes rengti periodiškai. Susidraugavę darbuotojai yra geranoriškesni kolegoms darbo vietoje. Jie greičiau suteikia pagalbą tiems kolegoms, su kuriais bendrauja. Ypatingai ši pagalba reikalinga darbuotojo adaptacijos laikotarpiu, kai jam trūksta žinių apie organizaciją, procesus, kolegų darbo stilių (Jazdauskaitė, 2004).

Z.Kurienė (2006) pabrėžia darbuotojo greitos adaptacijos svarbą organizacijoje. Kad tas procesas neužsitęstų, ji siūlo suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, įmonės viduje susiformavusią organizacinę kultūrą, nusakyti vadovo poziciją. Kaip ir A. Dromanaitė (2004), Z. Kurienė (2006) pabrėžia patį žmogaus vertybinį pagrindą, psichologines savybes bei šeimos požiūrį į organizaciją su kuriais ateina. Anot mokslininkės kuo greičiau žmogus pritaps prie kolektyvo, susidraugaus, pradės pasitikėti, tuo greičiau ir intuityviau paklus nerašytoms organizacijos taisyklėms (Kurienė, 2006).

Ž. Kavaliauskaitė (2016) teigia, kad adaptacijos ir socializacijos terminai skirtingi. Anot mokslininkės adaptacija, tai „bendrosios informacijos suteikimas, prisistatymas vadovui, techninis susipažinimas su darbo vieta, susipažinimas su kolegomis bei baigiamasis adaptavimo pokalbis.

Pagrindiniu adaptacijos tikslu lieka nurodymas darbuotojams kada, kokias ir kaip atlikti užduotis, kaip pašalinti susidariusius nuokrypius nuo esančių reikalavimų bei prisitaikyti prie kolektyvo. Socializacija – tai palaipsniui vykstantis procesas, kurį sudaro: išankstinė socializacija, susidūrimas (adaptacija) bei pasikeitimas (integracija) ” (Kavaliauskaitė, 2016, p. 142).

R. Urman (2016) teigia, kad darbuotojai organizacijoje užima pagrindinę vietą, todėl labai svarbu, kad jie gerai jaustųsi, būtų motyvuoti. Šiam tikslui pasiekti svarbią vietą užima darbuotojų tinkamas paruošimas, mokymai. Autoriaus atlikti tyrimai Malaizijoje patvirtino kad, darbuotojui labai svarbi vadovo ir trenerio parama jam pradėjus dirbti. Mokymai ir teigiama motyvacija juose veikia ir kaip įsipareigojimas įmonei, padidina darbo našumą, pasitenkinimą darbu. (Urman, 2016).

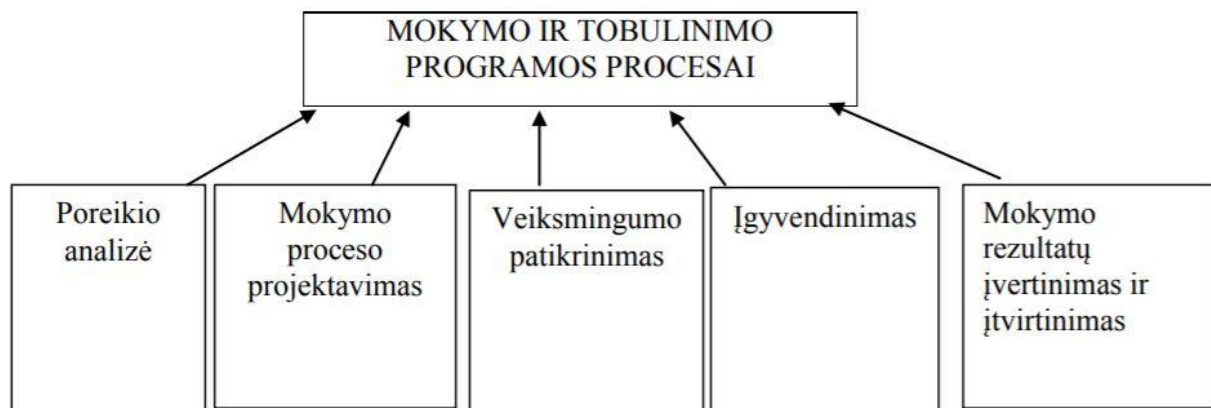
M. F. Dollard atliktas mokslinis tyrimas atskleidė organizacijoje vyraujančio mikroklimato, santykių ir bendravimo tono tarp klientų glaudų ryši naujai priimto darbuotojo adaptacijai. Mokslininko atliktas tyrimas parodė, kad esant draugiškiems santykiams tarp kolegų, naujai priimti darbuotojai greičiau įsijungia į darbą, suvokia organizacinę kultūrą ir pasijunta organizacijos dalimi. Tokie darbuotojai yra lojalesni įmonei, noriai mokosi ir įgyja naujų įgūdžių, kas daro labai didelę įtaką organizacijos konkurencingumui darbo rinkoje (Dollard, 2013).

A.Sakalas (2003) teigia, kad organizacijos kultūrą ir ekonominę sėkmę lemia vadovo požiūris į mokymąsi ir mokymą. Jis teigia, kad tik sistemingai besimokantis vadovas gali suprasti mokymosi svarbą, jo teikiamą naudą organizacijai ir investuoti į darbuotojų mokymus. Vadovui svarbu suvokti, kad darbuotojai yra jo kolegos, pagalbininkai, o ne vien atlikėjai. Svarbu mokytis pačiam ir mokyti kolegas (Sakalas, 2003).

Pasak J.Bersėnaitės (2006) mokymai įmonėje padeda darbuotojams būti atviresniems ir lankstesniems, kiekvienam nariui suteikiamos galimybės prieiti prie informacijos, užtikrinamas grįžtamasis ryšys, mokymąsi skatinančios organizacijos klimato kūrimas, sudaromos galimybės organizacijos nariams analizuoti savo veiklą, reflektuojant patirtį, kas turi įtakos organizacijos veiklos tobulinimui (Bersėnaitės, 2006).

Kad darbuotojų mokymai atsiperka, teigia ir B. Leonienė (2001). Ji pabrėžia darbuotojų mokymų svarbą siekiant organizacijoje aukštesnės darbo kokybės. Autorė pabrėžia, kad nuolat pasipildant technikos naujovėms, organizacijoje nuolat turi būti atsinaujinimas, personalas turi tobulėti. Kvalifikacijos kėlimas ir tobulinimas padeda vystyti intelekto potencialui. Anot autorės, darbuotojas yra intelekto kapitalas. Sparčiai kintančiame pasaulyje įdėtos investicijos į darbuotojų mokymus greitai atsiperka. Įdėtos investicijos į darbuotojų mokymą skatina

organizacijos ekonominę plėtrą. Pasak B. Leonienės, darbuotojų mokymas susideda iš skirtingų etapų. (žr. 4 paveikslą).



Sudaryta: remiantis B. Leonienė, 2001

4. pav. Mokymo ir tobulinimosi programos procesai

Mokymai prasideda nuo mokymų poreikio išsiaiškinimo. Darbuotojas priėmęs į darbą darbuotoją turi išsiaiškinti jo išsilavinimą, kvalifikaciją, turimas kompetencijas. Sekantis etapas tinkamų mokymų konkrečiam darbuotojui parinkimas. Kaip ir kiekvieni mokymai reikalauja įsivertinimo ir įtvirtinimo. Svarbu atlikti testus prieš ir po mokymų siekiant patikrinti mokymų veiksmingumą (Leonienė, 2001).

J. Bagdonavičius (2002) taip pat žmogaus darbo jėgą darbovietėje prilygino žmogiškajam kapitalui ir teigė investicijų į žmones svarbą bei intelektualio potencialo išsaugojimą ir plėtrą. Anot mokslininko, „pasaulinis patyrimas ryškiai rodo, kad šalys, kurios neinvestuoja į žmones, neišvengiamai atsilieka nuo kitų šalių. Žmogiškojo kapitalo pagrindas yra išsimokslinimas. XXI amžiaus pradžioje jis tampa lemiamu ekonominio-socialinio progreso veiksnium. Pranašumus konkurencinėje kovoje vis labiau apsprendžia ne šalies dydis, turtingi gamtos resursai ir finansinis kapitalas. Dabar viską lemia išsimokslinimas ir visuomenės sukauptų žinių dydis. Daugiau dėmesio reikia skirti ekonominiams švietimo ir mokslo aspektams, kadangi efektyvus švietimo potencialo panaudojimas yra visuomenės ekonominio ir socialinio stabilumo pagrindinė sąlyga” (Bagdonavičius, 2002, p 6) .

J. Bagdonavičius (2002) teigia, kad įmonė investuojanti į savo darbuotojų mokymus išlieka pranašesnė prieš kitas konkuruojančias įmones. Žvelgdamas į mokymosi svarbą, mokslininkas teigia, kad mokymai įmonėje labai svarbūs. Privalumas tai, kad tikslinės profesinės žinios iš karto panaudojamas dirbant ir duoda įmonei rezultatus, sugebėjimą konkuruoti rinkos ekonomikos sąlygomis. Anot mokslininko investavimas į kvalifikacijos kėlimą, žinių tobulinimą, naujų

technologijų įsisavinimą turi savo specifiką ir išskirtinumą. „Visų pirma, šios investicijos yra žymiai mažiau rizikingos ir turi mažiau netikrumo, nes investuojama į tam tikrą siaurą sritį, turint aiškų tikslą ir žinant, kad tai duos apčiuopiamos naudos. Antra, šios investicijos duoda greitą grįžtamąją naudą, nes įgytos žinios iškart įtraukiamos į „apyvartą“, t.y. iškart naudojamos profesinėje veikloje. Trečias ypatumas tas, kad šis investavimas nėra apribotas laiku ir gali trukti visą darbingą amžių” (Bagdonavičius, 2002, p. 24).

P. Cymanow (2006), N. Vilkaitė-Vaitonė (2016) teigia, kad nuolat augančioje konkurencingoje rinkoje, norinti augti organizacija turi užtikrinti darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Svarbu, kad įmonėje dirbtų motyvuoti ir išsilavinę darbuotojai, kurie galės pasiekti įmonės tikslus bei būtų tinkama vadovo lyderystė (Cymanow, 2006; Vilkaitė-Vaitonė, 2016).

Ch. Vijayabanu ir R. Amudha (2012) taip pat teigia, kad norint užtikrinti organizacijos konkurencingumą, būtina organizuoti įmonėje mokymus. Nuolat besikeičianti darbo rinka reikalauja ir naujai įgyjamų kompetencijų. Anot mokslininko, „bet kurios organizacijos sėkmė priklauso nuo žmogiškųjų išteklių. Visi kiti organizacijos ištekliai gali būti tik priderinami prie žmogiškųjų. Siekiant sustiprinti žmogiškuosius išteklius ir susidoroti su pokyčiais - tiek vidaus, tiek išorės, organizacijai būtina plėtoti savo darbuotojų žinias ir gebėjimus. Siekiant šio tikslo, mokymai tampa itin reikšmingi. Mokymai - tai priemonė patenkinti individualius, organizacinius poreikius, susijusius su darbo vieta, be to, tai priemonė, kuri orientuota gerinti grupės darbo kultūrą sprendžiant užduotis grupiniu režimu“ (Vijayabanu; Amudha, 2012, p. 275).

D. Verhaest ir E. Omeij (2013) analizavo profesinių žinių įgijimą formaliojo mokymosi metu ir jų pritaikomumą darbo vietoje. Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad aukštųjų mokyklų studentai turi didesnę žinių kiekį ir darbo vietoje mokytis jiems reikia mažiau. Atlikti tyrimai tik dar kartą parodo mokslo naudą bei mokymų reikalingumą organizacijoje. Kaip teigia mokslininkai, viskas prasideda nuo mokymų poreikio išsiaiškinimo darbuotojui pradėjus dirbti (Verhaest; Omeij, 2013).

Mokslinėje literatūroje, taip pat, akcentuojama mentoriaus vaidmens svarba. Mentorystės programoje (2014) mentorius apibūdinamas kaip labiau patyręs žmogus teikiantis paramą praktinį patarimą mažiau patyrusiam. Profesinė mentorystė – tai tarp vienos profesinės srities darbuotojų vykstantis neatlygintinas ilgalaikis bendradarbiavimas, paremtas iš anksto numatytu planu, tenkinančiu konkrečius specialisto augimo poreikius bei padedančiu pilnai atskleisti turimą potencialą. Darbuotojui mentoriaus turėjimas suteikia galimybę ugdyti profesinę kompetenciją, bendravimo įgūdžius, plečia akiratį, stiprina pasitikėjimą savimi, padeda rasti naujus galimus

problemų sprendimo būdus, identifikuoja novatoriškas galimybes ir resursus, gauna grįžtamąjį, turi galimybę realizuoti/vystyti savo gebėjimus, pradeda ruošti sekantiems karjeros žingsniams. Organizacija, kuri naujai pradedančiam dirbti darbuotojui skiria mentorių, didina darbuotojų įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai. Tai yra efektyvi tobulėjimo ir skatinimo priemonė, tobulėja profesinė ir asmeninė specialistų kompetencija, plečiamas darbuotojų akiratis. Mentorius skyrimas naujai pradedančiam dirbti darbuotojui įmonei nekainuoja papildomų kaštų (Mentorystės pristatymas ugdytiniams, 2017).

I. Žukauskaitės (2012) tyrimai atskleidė, kad naujai pradėję dirbti darbuotojai, kurie gavo mentorius tuo pačiu ir gavo 50% daugiau naujos informacijos apie darbo vietą, kas pagerino adaptaciją ir integraciją. Darbuotojai, kuriems buvo priskirtas mentorius pasižymėjo didesniu pasitenkinimu darbu, buvo labiau motyvuoti, lojalesni ir įsipareigoję organizacijai. Prie viso to jie pasižymėjo aukštesne profesine, socialine ir andragogine kompetencija. Mokslininkė taip pat pažymi, kad nemažiau svarbus veiksnys kaip mentorius turėjimas-yra kompetentingo mentorius turėjimas. Įmonė paskirdama žmogų atlikti mentorius pareigas turi įsitikinti, kad jo mentorystė prisidės prie lengvesnės darbuotojo adaptacijos ir integracijos darbo vietoje (Žukauskaitės, 2012).

Pasak P. Skiecevičiaus (2009) „galimos organizacinės ir asmeninės kliūtys mentorystėje: paviršutiniškas mentorius pasirengimas, mentoriavimo santykio dalyvių profesinis ir asmeninis nesuderinamumas, stoka organizacijos palaikymo ir pan. turi įtakos mentoriavimo santykiui. Tačiau, nepaisant jų, šiuolaikinėje sparčių pokyčių sąlygojamoje visuomenėje mentoriavimas teikia ilgalaikes naudas visiems mentoriavimo santykio dalyviams – tiek praktikantui, tiek mentoriui, tiek organizacijai, paremiančiai mentoriavimo idėją” (Skiecevičius, 2009, p.152).

J.Girves ir kt. (2005) išskiria mentorystės naudą mentoriui, organizacijai ir gaunančiajam mentorystės paslaugą. Praktikantui naudinga, nes jis įgauna specifinių įgūdžių, vysto intelektualinius gebėjimus ir kritinį mąstymą, įsitraukia į prasmingas savarankiškas veiklas, jam nurodomas veiklos laukas, karjeros kelias, gauna patarimus. Mentoriui naudinga, nes jis pajunta pasitenkinimą padedant kitam tobulėjant profesinėje srityje, prasiplečia kolegų tinklas, mentoriaudams taip pat žmogus mokosi, pamato savo darbo eigą, tobulintinas vietas. Nauda organizacijai, tai aiškesnis jos politikos supratimas, pagerėjęs bendradarbiavimas, pagalba vienas kitam, atsidavimas (Girves ir kt., 2005).

M. Teresevičienė (2012) pastebi, kad vis labiau į visuomenės gyvenimą įeinančios moderniosios technologijos formuoja poreikį ne tik tiesioginei mentorystei, tačiau ir e-mentorystei.

Europos projekto „E-mentorius „, duomenimis, sėkmingas dalyvavimas sparčiai besikeičiančioje darbo rinkoje reikalauja turėti tam tikrų įgūdžių, kuriuos būtų galima suderinti su profesinėmis kompetencijomis. Pastaruosius metais ypatingai paplito ir pasiteisino e-mentoriaus vaidmuo visame pasaulyje. E-mentorius buvo suvokiamas kaip veiksminga viso gyvenimo mokymosi priemonė, kitaip tariant skirtingi konsultavimo būdai (E-mentoring: new skills and competencies for new jobs, 2015) .

E-mentorystės naudą atskleidė ir J. Bichoft (2016) tyrimas. E-mentorystės programa, tai pagalba organizacijai siekiančiai suteikti pagalbą naujai pradedančiam dirbti žmogui. Darbuotojui tai virtuali pagalba, kuri padeda gauti atsakymus į jam iškylančius klausimus susijusius su darbu (Bichoft, 2016).

Kaip vienas iš edukacinės pagalbos būdų organizacijoje, išskiriama supervizija. Supervizija „tai konsultacinė pagalba dirbantiems specialistams, vadovams, komandoms bei organizacijoms, norinčioms tobulėti ir dirbti efektyviau ” (Lietuvos profesinių santykių konsultantų asociacija, 2017).

Supervizija Lietuvoje neatsiejama nuo istorinio konteksto. Lyginant Lietuvą su labiau išsivysčiusiomis šalimis, tokiomis kaip Vokietija, supervizija kaip edukacinė pagalba organizacijoms dar labai mažai žinoma. Supervizija, tai savirefleksija nukreipta į save. Lietuvai dar labai atsargiai pradeda tik suvokti, kad sakant tai ką galvoji, atveriant vidų gali nepakenkti sau. W. Weigand (2010) teigia, kad “pasitikėjimą, jog galima atskleisti savo vidų niekuo nepakenkiant pačiam sau, reikia kurti laipsniškai” (Weigand, 2010).

Šiuolaikinės supervizijos organizacijoje procese atliekamos tokios kompleksinės užduotys, kai:

- jos nėra siejamos su vienu asmeniu ar viena organizacijos subsystema;
- įmonės konsultavimo tikslai pakinta dar jų nepasiekus; konsultavimas įgyja kitą funkciją nei toji, kuri buvo numatyta iš pradžių;
- suformuluota užduotis proceso metu išsiplečia arba susiaurėja;
- konsultavimo procese dalyvauja skirtingi hierarchijos lygmenys;
- užduotims vykdyti nepakanka specifinių, tradicinių parengtinių sąlygų (angl. Setting), pvz. ,individualios ar komandinės supervizijos , bet tenka kurti savą konsultavimo architektūrą;
- supervizorius paprastai patenka tarp skirtingų frontų (Weigand , 2010, p.17-18).

Dažniausiai supervizija reikalinga susidūrus su sudėtingomis situacijomis darbe, kurias pačios savaime neišsprendžia. Supervizorius padeda į situaciją pažvelgti iš šalies ir įvardyti

problemas, o dalyvaujantieji procese išmoksta patys jas išspręsti (Lietuvos profesinių santykių konsultantų asociacija, 2017).

B. Jansen (2010) teigia, kad “supervizija, tai profesinės praktikos konsultavimas. Šiai konsultavimo formai būdinga metodų įvairovė, įvairūs požiūriai į profesinę veiklą ir supervizoriaus vaidmenį konsultavimo procese, įvairios kontrakto sąlygos bei organizavimo formos skirtingas struktūros ir asmeninio sąlygų santykio valdymas (Jansen, 2010).

Supervizija gali būti individuali, komandos, grupinė, organizacijos. W. Weigand (2010) remdamasi R. Hetzeliu įvardija „ką slepia kintantis paslaugos pavadinimas:

- komandinė supervizija (paprastai dalyvaujant komandos vadovybei);
- darbo grupių, sudarytų iš skirtingų komandų atstovų, supervizija;
- projektinių grupių supervizija;
- didelių grupių supervizija, organizacijos, refleksijos procesai didelėse grupėse;
- vadovų komandos, vadybos ciklų supervizija kartą per mėnesį ar kartą per ketvirtį;
- komandinės supervizijos ir vadovų konsultavimo derinys;
- kai vienos organizacijos supervizoriai susijungia į tinklą jų konsultuojamoje organizacijoje ir pasitaria su vadovybe;
- dalyvavimas derybiniuose procesuose, moderuojant konfliktus arba konsultuojant ištikus krizėms (Weigand, 2010, p.20)

Mokslininkas pabrėžia ir tai, kad kiekvienoje situacijoje gali tekti iš naujo aiškintis su kokiomis problemomis susiduriama ir iš naujo nuspręsti kokie žmonės turi dalyvauti supervizijos projekte.

Supervizijos kaip edukacinės pagalbos organizacijoje išskirtinumas tas, kad supervizija gali vykti bet kur vietos atžvilgiu. Ji gali vykti iš anksto nesuplanuotu. Dažna praktika Lietuvoje, kad supervizoriai vyksta į organizaciją. Organizacijoje supervizija gali vykti tarpduryje, susitikus koridoriuje ar tiesiog ant slenksčio. Taip suteikiama konsultavimui ypatingos reikšmės. Supervizija, kaip konsultavimo strategija, gali vykti ne tik „akis į akį“. Kaip teigia W. Weighand (2010), mes rašome laiškus, siunčiame elektronines žinutes, faksogramas, paliekame pranešimus balso pašte, prašome mums atskambinti. Taip pat siunčiame nuotraukas, gauname informacinę medžiagą bei dokumentaciją, kurią nevienodai įdėmiai perskaitome, pateikiame literatūros nuorodas, rekomenduojame kokį nors romaną, filmą arba pjesės pastatymą. Drauge su klientais automobiliu ar traukiniu važiuojame į kitą ar tam tikrą konsultavimo vietą, drauge su jais pietaujame viešbutyje, susitinkame su savo užsakovu vakarienei. Mes vėluojame, kadangi

nepunktualiai atvyksta traukinys ar nusileidžia lėktuvas, esame patenkinti konsultavimo vieta ar erdve, kuriai ateityje teiksime pirmenybę, džiaugsimės arba piktinsimės reikalavimais, kuriuos mums kelia vietinės sąlygos” (Weigand, 2010, p.20).

W.Weigand (2010) išskiria penkis supervizijos kanonus. Pirmas, tai refleksyvumas ir savirefleksyvumas siekiant didesnio pastabumo ir problemos supratimo; antras- daugiaperspektyviškumas, kaip specifinis superviziniam konsultavimui būdingas būdas; trečias- procesinis darbas imantis bendros paieškos; ketvirtas- darbas su santykiškai realiame santykių lygmenyje; penktas- tobulėjimo skatinimas, emancipacija, solidarumas. Supervizorius laikydamasis šių kanonų eina į organizaciją jai padėti. Jis prisiima atsakomybę už organizaciją ir matydamas sudėtingą situaciją negali užimti neutralios pozicijos jeigu organizacijai grėsia pavojus. Nesvarbu ar tai būtų vertybėms ar ištekliams (Weigand , 2010).

Pasak B. Jansen (2010) organizacijos skyrių ir padalinių konsultavimas, komandų supervizija skatina darbinių procesų pokyčius. Vadovams supervizija padeda atlikti organizacijų formavimo užduotis, o darbuotojams- susiorientuoti darbo organizavimo sistemoje ir išplėsti savąsias kompetencijas bei saviraiškos galimybes (Jansen, 2010).

A.Kiaunytė ir kt. (2010) teigia, kad supervizija kaip metodo taikymas profesinėms kompetencijoms ugdyti, Lietuvoje yra naujas reiškinys. Mokslininkai nerado atliktų tyrimų, kuriuose supervizija būtų nagrinėjama ir taikoma kaip problemų sprendimo, intervencijos reiškinys Lietuvoje. Vokietijoje supervizija kaip veikla žinoma jau daugiau nei pusšimtį metų. Europoje šia tema atlikta daugybė tyrimų. Supervizija įvardijama, kaip socialinio darbo kokybės laidavimo funkcija. Labai svarbu superviziją pritaikyti savo sociokultūrinei aplinkai, negalima tiesiog perkelti kitos šalies gerosios praktikos į savo šalį ir tikėtis, kad tai kas buvo efektyvu Europoje, lygiai tuos pačius rezultatus duos ir Lietuvoje. Pasak mokslininkų, „supervizija arba profesinių santykių konsultavimas, skatina ir padeda darbuotojui, grupei ir komandai refleksyviai įvertinti savo veiklą, numatyti jos tobulinimo kryptis, siekiant padidinti darbuotojo profesinę kompetenciją, organizacijos veiklos efektyvumą. Supervizija tiesiogiai siekiama didinti žmogiškąjį potencialą profesinėje veikloje (Kiaunytė ir kt. , 2010) .

Mokslininkai A. Kiaunytė ir kt., (2010) atlikę empirinį tyrimą išskiria supervizijos kaip profesinių santykių ir intervencijos metodo taikymo galimybes. Supervizijos metodo taikymo modelį mokslininkai suskirstė į sritis: profesinė patirtis, stresas, pokyčiai darbe, profesiniai santykiai ir parama. Šis supervizijos modelis numato keturių subjektų-asmens, profesinio vaidmens, organizacijos ir kliento-sąveiką organizacinėje, profesinėje, santykių ir srities

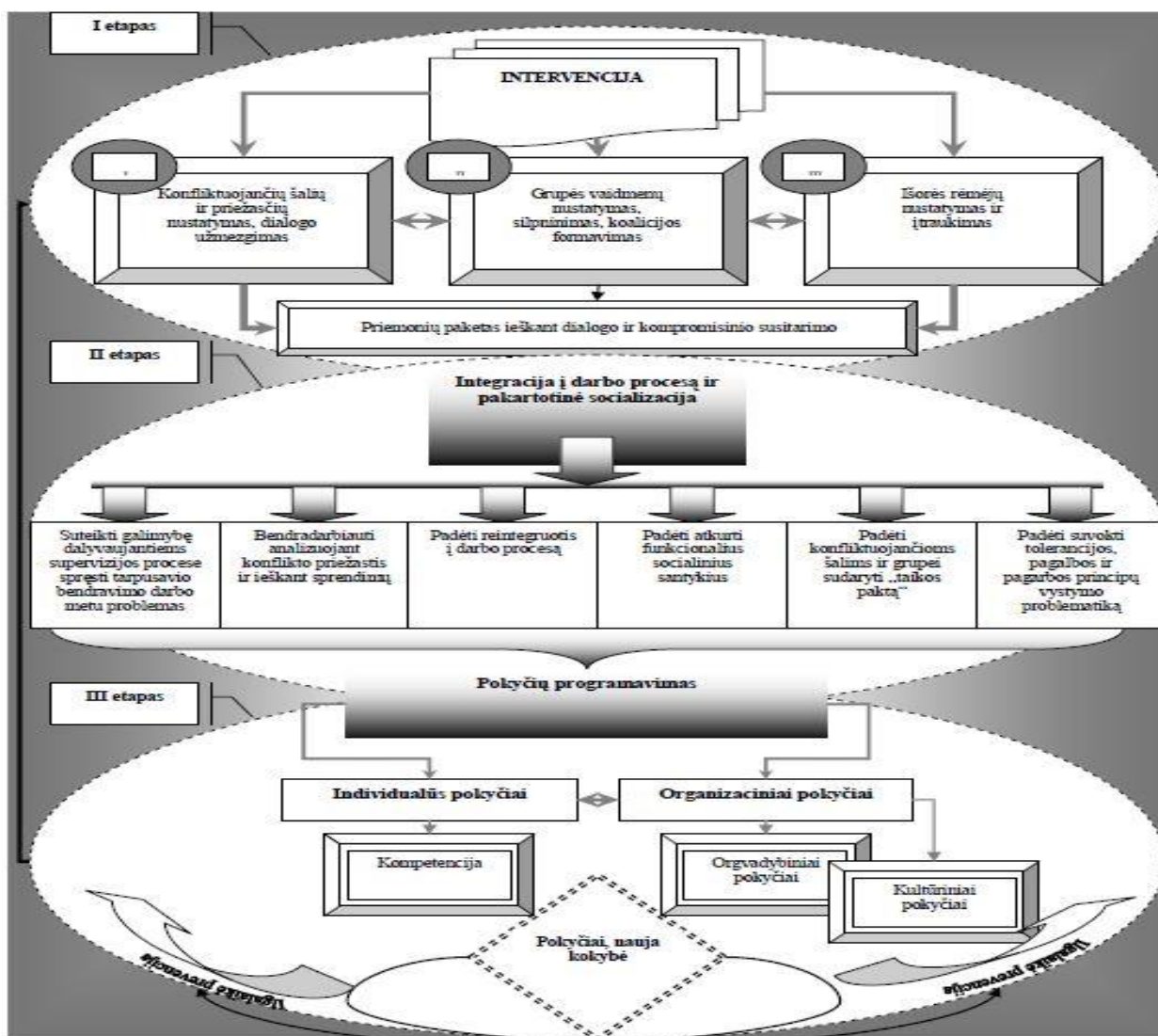
dinamikose. Atliktas tyrimas parodė, kad supervizija pokyčių procese gali atlikti keletą funkcijų: „1) stimulatoriaus/katalizatoriaus- tai procesas, kuris gali padėti tiek išjudinti pačią organizaciją, tiek atskleisti organizacijoje dirbančių asmenų suvokimo prieštaravimus, tarpasmeninius konfliktus, asmens adaptacijos ir integracijos organizacijoje problemas; išvelgti organizacijos struktūroje disfunkcinius konfliktus, (ne) vykstančius procesus; 2) palydėjimų pokyčių atveju, supervizija kaip konsultacinis instrumentas yra panaudojama formuoti ir reflektuoti naują procesą organizacijoje, išsiugdyti analizavimo įgūdžius, perimti ir vystyti naujas darbuotojų funkcijas ir profesinius vaidmenis; 3) stabilizatoriaus- kai supervizija padeda pamatyti naujos veiklos efektyvumą ir kokybę, suaktyvinti organizacijos narių tarpusavio sąveiką, kad sustiprėtų konfliktų sureguliuojimo įgūdžiai, darbuotojo pasitikėjimas savimi ir organizacija” (Kiaunytė ir kt., 2010, p. 55).

H. Jenkinson (2009) analizavo supervizijos, kaip edukacinės pagalbos taikymo naudą pradedantiems dirbti darbuotojams organizacijoje. Tyrimai atskleidė, kad superviziją taikančių organizacijų darbuotojai geriau jaučiasi organizacijoje, jie organizacijai yra lojalesni, darbuotojų darbas tampa efektyvesnis. Tyrimo metu tiriamieji raštu pateikė savo patirtis, iš kurios atskleidžia taikomos supervizijos naudą ir iššūkius. Pasak mokslininko, jaunimui darbas jau natūraliai sukelia stresą. Tai nauja patirtis jiems, prie kurios turi prisitaikyti. Jiems nauja yra tai, kad tenka dirbti ilgas darbo valandas, priimti darbo grafiką, jie susiduria su įvairiomis situacijomis, kurias reikia spręsti. Remiantis tyrimo rezultatais galime daryti išvadą, kad supervizija yra viena iš efektyviausių pagalbų pradedančiam dirbti jaunimui. Reguliariai teikiama supervizija pradėjusiam dirbti jaunimui gerina jaunimo integraciją į darbo rinką bei padeda palaikyti gerą mikroklimatą organizacijoje (Jenkinson, 2009).

J. Vveinhardt (2012) superviziją laiko kaip vieną iš mobingo sprendimo būdų. Mokslininkas teigia, kad supervizija Lietuvoje yra dar labai naujas ir mažai naudojamas konfliktų sprendimo būdas. Lietuvos įmonėse konfliktai dar vis sprendžiami remiantis bendražmogiškąja patirtimi ir pasenusiais būdais ir metodais, kurie šiandieninėje organizacijoje jau nėra efektyvūs. “Supervizija, kaip mobingo konflikto sprendimo būdas, patraukli tuo, kad problema iš esmės sprendžiama įvertinant jos unikalumą. Nors mobingo konfliktų priežastys gali būti klasifikuojamos, grupuojamos, tačiau mobingas, būdamas sociokultūrinė problema, drauge yra individualus konfliktas, kuriam standartizuotos priemonės spręsti gali nebūti pakankamai veiksmingos. Intervenciją galima įvardyti ir kaip kraštutinę aktyvią prevenciją, kurioje supervizija

drauge su kitomis priemonėmis gali padėti mobingo konfliktų išvengti ateityje arba bent jau laiku juos pastebėti” (Vveinhardt, 2012, p.299) .

J. Vveinhart (2012) žemiau pateiktoje schemeje aiškina, kad intervencija vyksta trimis etapais ir išskiria esminius mobingo intervencijos principus: konflikto identifikavimas, konflikto priežasčių ir raidos atkūrimas, konflikto dalyvių ir jų vaidmenų identifikavimas, rėmėjų paieška, dialogo užmezgimas ir kompromisų paieška, grupės eliminavimas, socializacija ir reintegravimas į darbo procesą, taikos „paktas“ ir organizacijos kultūros stiprinimas – pokyčių programavimas. Paskutiniame etape atsiskleidžia prevencinis supervizijos aspektas. Asmuo taikantis šį metodą gelbsti sprendžiant tarpasmenines darbuotojų problemas ir padeda organizacijai pasirengti ilgalaikiams pokyčiams. (Vveinhardt, 2012, p.303). (Žr. 5 paveikslą).



Sudaryta: remiantis V. Vveinhardt, 2012

5. pav. Supervizijos kaip intervencinio mobingo darbuotojų santykiuose, metodo taikymo modelis

S. Moliušytė (2013), B. Jansen, (2010) kaip vieną iš edukacinės pagalbos strategijų išskiria koučingą. Koučingas yra efektyvus žingsnis siekiant vystyti vadovų kompetencijas, žmogiškųjų išteklių potencialą ir įgalina organizaciją veikti kaip sistemą. Šio metodo pagalba lengviau galima atpažinti trikdžius su kuriais susiduria organizacija norėdama judėti pirmyn. Tyrimas parodė, kad dažnai įmonės neturi savo koučerio. Tai dažniausiai būna žmogus iš „išorės“ ir kaučinamas tik vadovas, o kiti sluoksniai lieka nepalieti. Labai svarbu, kad vadovas, kuris turėjo koučerį, kaučingo metodus vėliau taikytų savo kasdieniniame darbe dirbant su kolektyvu. Ne mažiau svarbu, kad darbuotojai taip pat įsitrauktų į koučingo metodą, matytų trukdžius, kurie stabdo įmonės potencialo augimą, konkurencingumą rinkoje (Moliušytė, 2013; Jansen 2010).

Pasak B. Jatkauskienės (2008), „nėra vieningos koučingo sampratos. Samprata skiriasi todėl, kad žmonės skirtingai suvokia koučingą ir skirtingai jį apibūdina dėl skirtingo jo veiklos konteksto bei paties reiškimo kompleksiskumo. Apibrėžčių įvairovė patvirtina teiginį, kad koučingas yra kompleksinis, įvairiaplaniškas reiškinys ” (Jatkauskienė (2008), p. 153).

Pažymėtina, kad koučingas turi panašumų su mentoryste, tačiau tai nėra lygiagretūs edukacinės pagalbos metodai organizacijoje. Mentorius - tai savo srities specialistas, kuris padeda jaunam specialistui, kuris turi mažą darbo patirtį, arba visai jos neturi greičiau perprasti įmonės darbo specifiką ir organizacinę kultūrą; koučeriu gali būti profesinės specifikos neišmanantis ir kitos profesinės srities asmuo. Mentorius vaidmuo organizacijoje, dirbant su naujai priimtu į darbą žmogumi, yra pirmaujantis, dominuojantis; koučerio–nei dominuojantis, nei pirmaujantis. Koučeris nesidalija su klientu savo patirtimi, pastebėjimais, o stebi klientą, stengiasi jį perprasti, pamatyti jo privalumus bei kliūtis, kurios trukdo eiti pirmyn (Jatkauskienė, 2008).

G. Kliukevičiūtė (2012) akcentuoja, kad koučingo klausimų pagalba žmogus geriau supranta savo situaciją, problemas, atranda sprendimo būdus (Kliukevičiūtė, 2012). A. Baležentis (2016) teigia, kad koučingo metodo poreikį ir aktualumą liudija suaktyvėjusi šio metodo mokymų gausa, renginiai, straipsniai, daromi tyrimai. Jis teigia, kad koučingo metodo taikymas padeda tobulėti tiek vadovui tiek kitiems įmonės darbuotojams. Mokslininkas atlikęs tyrimą ir palyginęs koučingo poreikį inovatyvioms įmonėms su neinovatyviomis nustatė, kad koučingo poreikis didesnis neinovatyvioms įmonėms. Tai liečia tiek neinovatyvių įmonių vadovus, personalo vadovus, kitus darbuotojus (Baležentis, 2016). A. Kolbergytės (2012) teigimu, koučingas padeda ugdyti ar stiprinti gebėjimus ir galimybes savarankiškai spręsti savo problemas, palaikyti

socialinius ryšius su visuomene, taip pat padėti įveikti socialinę atskirtį. Mokslininkė koučingą įvardija kaip konsultuojamąjį ugdymą (Kolbergytė (2012)).

Analizuojant mokslinę literatūrą nebuvo prieita vienos nuomonės ar atskiro mokslinio tyrimo, kurio rezultatai išskirtų vienos edukacinės pagalbos strategijos efektyvumą pradedančiam dirbti jaunimui. Dalis mokslininkų kaip didžiausią pagalbą pradedančiam dirbti jaunimui sudaro konsultacinė pagalba. Anot mokslininkų mentoriaus pagalba labai svarbi norint, kad jaunimas pradėjęs dirbti greičiau pradėtų jaustis komandos dalimi. Mokymai suteikia profesinių žinių ir įgūdžių. Koučingo kultūra organizacijoje jaunos darbuotojus moko pasitikėti savimi, savo sprendimais, jis išmokomas galvoti. Supervizija padeda išspręsti konfliktus ar nesusikalbėjimą komandoje.

Siekiant sužinoti edukacinės pagalbos poreikį ir galimybes pradedančiam dirbti jaunimui toliau šiame darbe bus atliekamas empirinis tyrimas, kuriuo bus siekiama išsiaiškinti kokia edukacinė pagalba teikiama Lietuvoje veikiančiose įmonėse bei kitose darbo dalyse aprašoma jo eiga bei rezultatai.

3. EMPIRINIS TYRIMAS

3.1. Empirinio tyrimo metodika

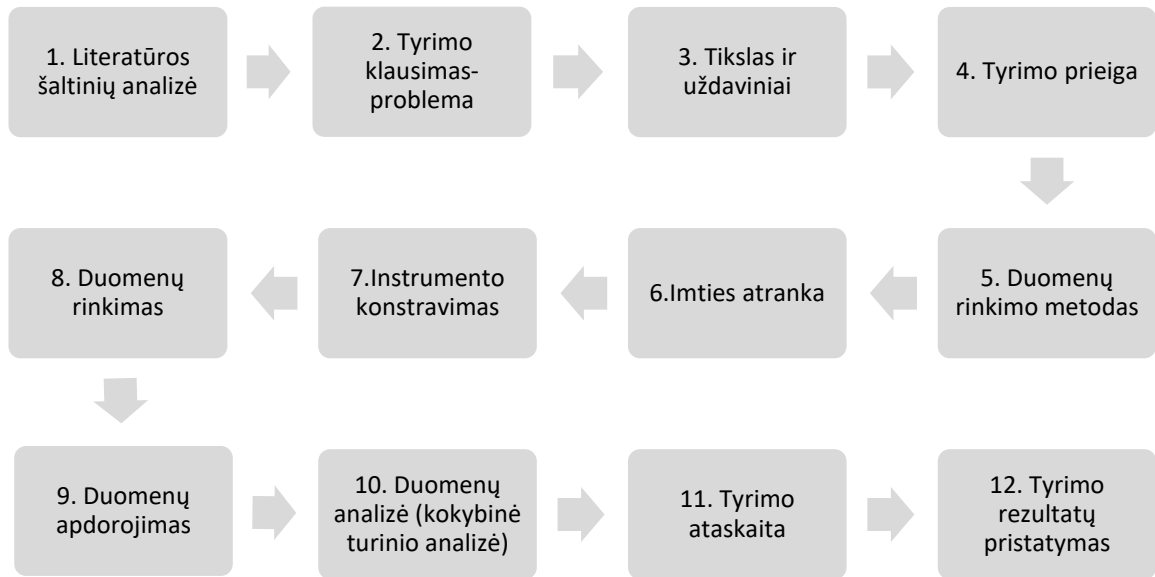
Šio darbo empirinio tyrimo tikslas – išanalizuoti, kokia edukacinė pagalba teikiama pradedančiam dirbti jaunimui privataus sektoriaus organizacijose.

Empirinio tyrimo uždaviniai:

- Išsiaiškinti, kokiais psichosocialiniais ypatumais pasižymi studijas baigęs jaunas darbuotojas.
- Išanalizuoti, kokia edukacinė pagalba teikiama pradedančiam dirbti jaunimui organizacijose.
- Išsiaiškinti, kas padeda adaptuotis/socializuotis organizacijoje pradedančiam dirbti jaunimui.

Tyrimo metodas. Empirinio tyrimo uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Kokybiniai tyrimai apibūdinami kaip sistemingi situacijos ar individų grupės tyrimai natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį jų paaiškinimą. Kokybinių tyrimų metodai yra lankstūs, nes orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus ir sutelkia dėmesį į situacijos ir elgesio ryšį (Kardelis, 2002).

Tyrimas atliekamas etapais. Pradedant tyrimą analizuojama mokslinė literatūra, kuri padeda išsikelti probleminį klausimą. Turint probleminį klausimą išsikeltas tyrimo tikslas bei jam pasiekti numatomi tyrimo žingsniai-uždaviniai. Tyrimui atlikti numatomi tyrimo dalyviai ir kaip jie bus pasiekiami. Tikslui pasiekti buvo parengtas tyrimo instrumentas-anketa. Ji buvo sudaryta reikiantis mokslininkų atliktų tyrimo duomenimis, kurie atskleidžia edukacinių strategijų naudą organizacijose. Suderinus su tyrimo dalyviais vietą ir laiką, buvo atliekamas interviu. Turimi rašytiniai duomenys buvo skirstomi į kategorijas ir subkategorijas. Parengta tyrimo ataskaita ir tyrimo rezultatų pristatymas. Etapai pateikti schemeje. (Žr. 6 paveikslas).



Sudaryta: darbo autorės

6 paveikslas. Tyrimo etapai

Tyrimo imtis. Nedidelės apimties kokybiniuose tyrimuose tiriamųjų grupės formuojamos laikantis atsitiktinumo principų. Aišku, taip suformuotos grupės ne pilnai atspindi populiaciją ir jos nuomonę. Tačiau ir tokių tyrimų rezultatai gali būti pakankamai patikimi, jei gi tik tyrėjas neketina jų pritaikyti visai populiacijai, t.y. transformuoti už tiriamosios grupės ribų (Kardelis, 2002). Empiriniam tyrimui respondantai buvo pasirinkti remiantis šiais pagrindiniais kriterijais – privataus sektoriaus personalo vadovai arba įmonės vadovai, kurie atsakingi už personalo mokymus. Tiriamųjų atrankai buvo keliami šie reikalavimai: verslo sektorius, personalo vadovas arba įmonės vadovas, kuris atsakingas už mokymus įmonėje, Vilniaus miestas. Šio empirinio tyrimo informantų grupei pasirinkti buvo naudojama patogioji imtis. Žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai ir įmonių vadovai dažniausiai yra tie asmenys, kurie dirba su darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo įmonėse problemomis ir gali kompetentingai atsakyti į šio tyrimo klausimus. Kokybinio tyrimo imties dydžio nustatymui dažnai aiškių taisyklių nėra ir jis priklauso nuo reiškinių tyrimo detalumo, tyrimo strategijos, duomenų rinkimo metodo ir renkamų duomenų informatyvumo (Bitinas, 2008). Taikant interviu duomenų rinkimo metodą, siekiama geriau suvokti informantų patirtį, sužinoti vertinimus ir nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako (Rupšienė, 2007; Bitinas ir kt., 2008). Kokybinio tyrimo rezultatų pagrįstumas ir prasmingumas labiau susijęs su pasirinktų atvejų suteiktos informacijos turiningumu bei analitiniais tyrėjo sugebėjimais, nei su imties dydžiu“. (Gaižauskaitė, 2016) Kadangi kokybinio tyrimo išvados labiau siejasi ne su imties dydžiu, o su

surinktų duomenų informatyvumu (Bitinas, 2008), šiame empiriniame tyrime didesnis dėmesys buvo skiriamas tiksliniam informantų grupės formavimui bei giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu scenarijaus parengimui, siekiant gauti reprezentatyvius duomenis. Tyrimui bus pasirinkta ekspertų imtis, kurią sudarys asmenys, turintys darbo patirties bei galintys kompetentingai vertinti tyrimo objektą ir jo požymius. Šio tyrimo atveju bus svarbu išlaikyti balansą ir apklausti kuo įvairesnes verslo šakas apimančias Lietuvos verslo organizacijas. Tyrime dalyvavo Vilniaus mieste veikiančių privataus sektoriaus organizacijų atstovai.

Tyrimo metu buvo apklausti 8 kompanijų žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų ir žmogiškųjų išteklių valdymo padalinių vadovų bei 2 įmonių vadovai. Visos interviu dalyvės - moterys. Lietuvoje tarp žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų vyrauja moterys, o kadangi šios srities specialistai ir buvo tikslinė tyrimo auditorija, tai ir atsispindi tyrimo dalyvių charakteristikose. Interviu dalyvių amžius nuo 30 iki 45 metų amžius. Jauniausia interviu dalyvė 25 metų, vyriausia - 57 metų. (žr. 7 lentelė). Tyrimo dalyviai buvo atrenkami atsitiktine tvarka, tačiau siekiama atrinkti ne mažiau kaip 2 metus turinčius darbo stažą specialistus. Tyrime dalyvavo skirtingų sričių atstovės (informacinių technologijų, reklamos, žemės ūkio, mažmeninės prekybos, viešbučių ir maitinio, finansų, aptarnavimo). Interviu dalyvės atstovavo 6 lietuviško ir 4 užsienio kapitalo įmones. (Žr. 7 paveikslą. Paveikslo tęsinys p. 42).

Lytis	Amžius	Darbo stažas (bendras)	Įmonės veiklos sritis	Kapitalo pobūdis	Kodas
M	44	15	Informacinės technologijos	Užsienio	R1
M	32	8	Reklama	Lietuviška	R2
M	34	12	Žemės ūkis	Lietuviška	R3
M	45	27	Mažmeninė prekyba	Užsienio	R4
M	33	15	Medicina	Lietuviška	R5
M	41	17	Apgyvendinimas, maitinimas	Lietuviška	R6
M	44	24	Apgyvendinimas, maitinimas	Lietuviška	R7
M	57	30	Finansai	Užsienio	R8
M	25	3,5	Klientų aptarnavimas	Užsienio	R9

M	37	19	Mažmeninė prekyba	Lietuviška	R10
---	----	----	-------------------	------------	-----

Sudaryta: darbo autorės

7 paveikslas. Interviu dalyvių demografiniai duomenys.

Duomenų rinkimo metodas. Duomenų rinkimo metodas. Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu metodas. Interviu metodas apima interviu dalyvio aktyvų klausinėjimą, o tyrėjo aktyvų klausymąsi siekiant išsiaiškinti požiūrį, nuostatą, įsitikinimą. Giluminis interviu metodas taikomas kai iš anksto numatoma tyrimo tema, problema. Taikant šį metodą svarbus yra tyrėjo mokėjimas išklausti. Socialiniuose tyrimuose vienas iš dažniausiai taikomų metodų -individualus giluminis interviu. (Gaižauskaitė, 2016)

Tyrimo instrumentas. Prieš atliekant interviu, buvo paruoštas interviu scenarijus (žr. 2 Priedas). Interviu scenarijaus pradžioje buvo pateiktas prisistatymas, paminėtas tyrimo tikslas, nurodyta, kad, nors ir pokalbis bus įrašomas, respondento konfidencialumas bus garantuotas ir pateikiant tyrimo rezultatus, respondentai bei jų įmonės nebus minimi, o atsakymai bus užkoduoti. Giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu scenarijų sudarė 3 klausimų blokai. Klausimynas buvo parengtas vadovaujantis pagrindinėmis edukacinės pagalbos organizacijoje strategijomis. Mokymų naudą pradedančiam dirbti jaunimui moksliniais tyrimais įrodė mokslininkai: B. Leonienė (2001), J. Bagdanavičius (2002) A.Sakalas (2003) , J.Bersėnaitė (2006), P.Cymanow (2006), N. Vilkaitė-Vaitonė (2016) . Mentorystės naudą tyrinėjo: J.Girves, Y. Zepeda, J.K.Gwathmey (2005, P. Skiecevičius, (2009) I.Žukauskaitė (2012). Supervizijos naudą mokliškai įrodė: W. Weigand (2010), B. Jansen (2010), A.Kiaunytė (2010) , J.Vveinhardt (2012). B. Jatkauskienė (2008), G. Kliukevičiūtė (2012), A. Kolbergytės (2012) , S. Moliušytė (2013), A. Baležentis (2016) pagrindė koučingo kultūros svarbą organizacijoje. Šios strategijos panaudotos šiuose atliktuose moksliniuose tyrimuose.

Pirmas giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu scenarijaus blokas buvo skirtas klausimams apie informantą, kurie atskleidžia jo socio-demografines charakteristikas – amžių, bendrą darbo stažą, atstovaujamoje įmonėje išdirbtus metus. Antrasis blokas skirtas išsiaiškinti tiriamojo darbo sritį, prašoma trumpai apibūdinti įmonę, kurią atstovauja, kiek darbuotojų joje dirba ir kokią dalį sudaro jaunimas. Vienas šio bloko klausimas buvo apie tai, kaip informantas apibūdintų šiandieninį jaunimą, kokiomis psichosocialinėmis ypatybėmis jis pasižymi. Trečias iš

dalies struktūruoto interviu scenarijaus blokas apėmė klausimus apie edukacinės pagalbos teikimą pradedančiam dirbti jaunimui konkrečioje organizacijoje

Empirinio tyrimo eiga. Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2017 metų rugsėjo 20 – spalio 30 dienomis. Planuojant kokybinį tyrimą rugsėjo-lapkričio mėnesiais buvo kreiptasi į organizaciją vienijančią vienos profesijos profesionalus, personalo valdymo profesionalų asociaciją (PVPA). Organizacijos vadovui raštu buvo parašyta žinutė socialiniame tinkle, kurioje kviečiama dalyvauti tyrime. Su interviu dalyviais dėl interviu buvo tariamasi telefonu ir elektroniniu paštu. Interviu dalyviai buvo iš anksto informuoti apie pokalbio temą. Nei vienas iš kalbintų interviu dalyvių neatsisakė dalyvauti interviu. Pokalbiai vyko interviu dalyvėms patogioje vietoje bei joms patogiu metu. Interviu vidutiniškai trukdavo vidutiniškai 24 minutes. Interviu metu, pokalbio pradžioje, pagal giluminio, iš dalies struktūruoto, interviu scenarijų (žr. 2 Priedas) su interviu dalyviais buvo aptariamoms interviu taisyklėms, eiga. Interviu metu informantų informacija apie įmonę ir patį pašnekovą buvo fiksuojama, įrašoma į diktofoną. Dalis informacijos - informanto vardas, pavardė, tikslus pareigų pavadinimas, siekiant užtikrinti respondentų konfidencialumą, darbe nėra pateikiama. Tyrimo analizėje visa informacija užkoduota pagal interviu dalyvių interviu eiliškumą nuo R1 iki R10. Konfidencialumo užtikrinimas leido interviu dalyviams laisvai reikšti savo nuomonę bei nepažeisti komunikacijos apie kompaniją taisyklių. Visi interviu (intervantams sutikus) buvo įrašomi į diktofoną.

Duomenų analizės metodas. Duomenims apdoroti buvo pasirinkta turinio analizė. „Taikant turinio analizę, atskleidžiama iš kokių komponentų susideda konkretūs tekstai. Subkategorijos ir kategorijos formuluojamos, pasitelkiant pagrindines nagrinėjamų tekstų sąvokas ar ištraukas. Formuluojant kategorijas, pagrindinės sąvokos nesiejamos su kontekstu. (Židžiūnaitė, 2017). Garsinio įrašo pavertimas tekstu yra reikalingas žingsnis paruošiant duomenis analizei. Analizė atliekama kategorizuojant duomenis į segmentus. Tai sumažina tekstinę medžiagą ir padeda išskirti pagrindines išsakytas mintis, teiginius. (Interviu buvo transkribuojami (interviu protokolo pavyzdys žr. 2 Priedas).

Tyrimo etika. Atliekant socialinius tyrimus etikai skiriamas ypatingas dėmesys. Etiška elgsena, tai nepažeidžianti žmogaus laisvės ir orumo. Tiriamieji dalyvavo tik savo noru, laisva valia. Buvo pasirūpinta tyrimo dalyvių patogumu ir gerove. Tyrimo interviu vyko tyrimo dalyviams patogiu metu ir patogioje vietoje, kas tikėtina leido užtikrinti tyrimo dalyvių nesiblaškimą, koncentraciją į klausimą bei jo atsakymą. Visas tyrimas buvo atliekamas laikantis pagrindinių tyrimo etikos principų: pagarbos asmens privatumui principo, konfidencialumo ir anonimiškumo

principo, geranoriškumo ir nusiteikimo nekenkti tiriamam asmeniui principo, teisingumo principo. Šių principų laikymasis užtikrina tyrimo rezultatų patikimumą. Prieš duomenų išrašymą /transkribavimą kiekvieno interviu pagaliau atlikimo eiliškumą duomenys buvo užkoduojami, jiems buvo priskiriami numeriai. (R1-R10).

3.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė

Jaunimo psichosocialiniai ypatumai. Tyrimo metu siekta išsiaiškinti jaunimo, dirbančio informantų įmonėse, psichosocialinius ypatumus. Remiantis užsienio mokslininkų tyrimais, šiuolaikinis jaunimas priskiriamas „y“ kartai. Anot M. McCrindle (2010) „y“ kartos lūkesčiai dirbinantis yra ne vien darbas. Jie ieško ne darbo-jie ieško galimybes. „Y“ kartos jaunimui svarbi darbo aplinka, kultūra, įvairovė, mokymai, lankstumas“ McCrindle (2010). Šias tendencijas galima išvelgti informantų pasisakymuose, kurie suskirstyti į dvi kategorijas: vidinius veiksnius ir išorinius veiksnius. Informantų pasisakymai sugrupuojami į subkategorijas. Vidinių veiksnų kategorijai priskiriami šie šiandieninio jaunimo psichosocialiniai ypatumai: pasitikėjimas savimi, žingeidumas, žinojimas ko nori, orientacija į greitą rezultatą, drąsa, kūrybiškumas, atsidavimas darbui.

Tyrimo rezultatai rodo, kad šiandieninis jaunimas pasitiki savimi. Tai rodo jo atsipalaidavimas, aukštas savęs ir savo gebėjimų vertinimas. Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiandienis jaunimas pasitikėdamas savimi išbando naujas galimybes, pasitiktina savo gebėjimus, padaro ir pasiekia daugiau, nei savimi nepasitikintis žmogus. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„ Yra tokių labiau atsipalaidavusių<...> visiškai be įtampos ir be rūpesčio<...> ‘R1. „Didžioji dalis pasižymi pasitikėjimu savimi<...> pasitiki savimi ’R2. „Jie ateina patys geriausi, patys gudriausi ir jų nepamokysi<...> ‘R4. „Jie pasitikintys savimi labai stipriai<...>’R8. „ Labai lengvai ir labai lengvas požiūris yra<...>R10.

Dalis informančių kalbėdamas apie jaunimo psichosocialines ypatybes taip pat išskirdamos šiandieninio jaunimo pasitikėjimą savimi, pažymi ir tai, kad dalis šiuolaikinis jaunimas perdėtai save vertina ir pasitiki. Tai leidžia daryti prielaidą, kad perdėtas pasitikėjimas savimi gali užkirsti kelią jaunimo tobulėjimui vienoje ar kitoje srityje. Toks jaunimas labai aukštai save vertindamas gali atsisakyti dirbti už mažesnę darbo užmokesį, atsisakyti mokytis, ko pasekoje gali sunkėti jo integracija į darbo rinką. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Jie ateina patys geriausi, patys gudriausi ir jų nepamokysi<...>”R4 . „susiduriu su mmmm, gal perdėtu tokiu pasitikėjimu savim<...>”R5.

Vertinant tyrimo dalyvių išsakytas nuomones apie šiądieninio jaunimo psichosocialines ypatybes paaiškėjo, kad šiądieninis jaunimas žino ko nori. Jie atėję pas darbdavį aiškiai išsako savo lūkesčius. Tai leidžia daryti prielaidą, kad jaunimas prieš atėdamas domisi darbo rinka, domisi tuo ką ji gali pasiūlyti ir tai nėra vien darbo užmokesčio klausimas. Tai patvirtina ir M. McCrindle (2010), P. Pečiuliauskienės (2013) atlikti tyrimai rodantys, kad šiądieniniam jaunimui, kuris priklauso vadimajai y kartai yra labai svarbus ne vien darbo užmokestis. Darbas jiems yra gyvenimo būdas. Taigi tyrimo rezultatai ir atliepė mokslininkų pateiktų rezultatų duomenis patvirtinančios šiądieniniam jaunimui būdingas psichosocialines ypatybes. Taip pat intervantų atsakymai rodo pasikeitusią darbdavio ir jauno specialisto poziciją. Darbdavys siekdamas efektyvesnių darbo procesų turi žinoti jaunų darbuotojų psichosocialinius ypatumus, būti paruošęs jaunajai kartai patogią darbinę aplinką, užtikrinti gerą mikroklimatą organizacijoje bei išgirsti darbuotojo keliamus reikalavimus jeigu nori, kad jis dirbtų. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Turi gan konkrečius lūkesčius darbo aplinkai, vietai, ko jie norėtų, ko tikisi<...>bendrai tai jie žino ko nori<...>jie žino ko iš darbdavio nori konkrečiai” R2. „Labai aiškiai žinantys savo poreikius”R10. „Labai labai žino savus rėmus ką jie nori daryti. Ir tikrai savo įsivaizduojamuose rėmuose nori dirbti.<...>”R10.

Interviu rezultatų analizė informantų išsakytos nuomonės apie šiądieninio jaunimo psichosocialines ypatybes rodo, kad jie yra imlūs, nusiteikę mokytis, įgyti naujų žinių, įgauti naujos patirties, plėsti savo žinojimo ratą. Svarbu darbdaviui išsiaiškinti, kokios pagalbos reikia pradedančiam dirbti jaunimui ir laiku ją suteikti. Tai patvirtina ir R. Brazienės (2013) atliktas tyrimas, kuris parodė, kad darbdaviai gerai žinodami jaunimo psichosocialines ypatybes yra pasiruošę juos priimti į darbą ir ugdyti. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Jie turi klausimų, juos domina kaip čia viskas vyksta<...>” R1. „Entuziastingi, jie labai nori tų žinių, jie nori mokytis<...>” R2. „Labai domisi naujovėms<...> R3. „Jauni žmonės, kurie nori labai daug ir kuo greičiau įgauti patirties<...>”R5. „veržlumas, noras tobulėti, kilti, karjeros perspektyvos labai jiems svarbios yra. Labai smalsūs. ”R5. „Pirmiausiai reikia paminėti, kad jie yra labai energingi ir žingeidūs<...>”R6. „Energingai imasi naujų dalykų<...>”R6. „Vieni ištroškę praktikos ir žinių, labai aktyvūs ir žingeidūs”R7.

Žinojimas ko nori, pasak informantų daro šiądieninį jaunimą siekiantį rezultato. Informantai kalbėdami apie šiądieninį jaunimą teigia, kad jie nori pasiekti rezultatus labai greitai.

„Greitai nori rezultato<...>nori greito rezultato tai tai, kad nori greitai daug uždirbti<...>” R3. „Pas juos viskas atrodo, kad turi labai greitai įvykti<...>jiems karjerą daryti į pakankamai aukšto lygio pareigybes, tai per du, tris metus tai gali padaryti” R8. „, Labai greitai siekti rezultato ir atlygį” R10.

Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbdaviai žinodami šią šiandieninio jaunimo psichosocialinę ypatybę ir ją tinkamai išnaudojęs, pasiūlęs jaunimui ko jam reikia, gali tikėtis įmonės gerų rezultatų ir būti konkurencingas tarp kitų panašių verslo organizacijų. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

Interviu metu informantai neišvengė kartų palyginimo. Pabrėždami šiandieninio jaunimo drąsa užsiminė apie tai, kad vyresnės kartos atstovai nėra ir nebuvo tokie drąsūs ateidami pas darbdavį. Anot informantų, šiandieninis jaunimas aiškiai žinodamas ko nori nebijo to ateiti ir paprašyti pas darbdavį, reikalui esant ir pakovoti už save, savo teises. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Vyresni darbuotojai, jie neateina taip dažnai prašyti atlyginimo pakėlimo ir neateina taip dažnai pasakyti, kad aš turiu dar tris pasiūlymus<...> R3. „Ateinantis jaunimas yra pakankamai drąsus, pakankamai gerai žinantis savo teises ir nebijantis išsakyti savo nuomonės tam tikrais klausimais ir pakovoti už save<...>” R9. „,Drąsūs<...>” R10.

Vienas iš informantų paminėjo, kad jaunimas linkęs laužyti stereotipus, siūlyti savas idėjas.

„Nesiremia požiūriu, kad jei taip daro, kad tai yra gerai, na tai sakykim kvescionuoja jie nusistovėjusias normas ir bando sukurti geriau<...>” R3 .

Šiandieninis jaunimas geba greitai perprasti informacines komunikacines technologijas (IKT). Šią ypatybę pažymėjo informantai, kurių tiesioginis darbas ar didžioji dalis darbo jų atstovaujamosiose įmonėse susijusi su IKT programomis ar kitomis programinėmis įrangomis. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Sistemose greitai gaudosi<...>” R8. „,tos technologijos, kurios yra prieinamos, labai lengvai įvaldomos<...>” R9.

Tyrimo rezultatai rodo, kad šiandieninis jaunimas, kuris sutinka su darbdavio sąlygomis, dirba labai atsidavęs.

*„Kas dirba, labai atsidavę tam ką daro<...>atsidavimas labai jaučiasi.” R3
„,noriai imasi darbo<...>” R6.*

Tai leidžia daryti prielaidą, kad šiandieninio jaunimo nederėtų vertinti stereotipiškai. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

Dalis jaunimo yra labai atsidavęs darbui ir labai reikalingi įmonei. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„yra jaunų žmonių, kuriuos galvoji, Dieve, kad tik neišeitų<...>nu gavau nerealy, nerealy vaiką. Ir sako, tik , kad neišeitų<...>’R4.

Informantai taip pat įvardijo su kokiais iššūkiais jie susiduria priimdami į darbą šiandieninį jaunimą. Dalis apklaustųjų jaunimui priskiria tokius bruožus, kaip: nedėmesingumas, neadekvatus darbo rinkos vertinimas, komunikacijos stoka, nuostatų turėjimas, arogantiškumas, nepastovumas, nenoras spręsti problemas, atsakomybės stoka, socializacijos stoka bei abejingumą darbui. Intervantai teigia, kad šie šiandieninio jaunimo psichosocialiniai ypatumai trukdo darbui. Vieni teigė, kad jiems stinga motyvacijos darbui. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„ dalis jų yra mažiau motyvuoti darbui<...> “R1.

Tikėtina, kad tai lemia atsakomybės nebuvimą:

„Neatsakomybė jeigu taip iš tų neigiamų savybių<...>’R5. „Pradėję dirbti jie gali tiesiog mesti ir sakyti, kad rytoj aš nebeateisiu<...>’R6. „Jeigu tai nepatinka, tai palieka ir meta<...>’R6.

Vienas informantas teigia susiduriantis su šiandieninio jaunimo socializacijos stoka bei iniciatyva. Jo teigimu, šiandieninis jaunimas ateina pas darbdavį su nuostata gauti. Jiems trūksta nuostatos duoti, daryti mainus. Motyvacijos stoką jaunimui, atskleidžia ir L. Okunevičiūtės-Neveauskienės (2008) atliktas tyrimas. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Kiti gali būti iš tikrųjų nesocializuoti netgi sakyčiau<...>’R7. „Niekuo nesidomintys, tik reikalaujantys<...>’R7. „ dalis jų yra mažiau motyvuoti darbui<...>“R1.

Didžioji dalis tyrimo dalyvių kaip iššūkį įvardijo šiandieninio jaunimo neadekvatų požiūrį į darbo rinkos situaciją.

„Jisai yra padebesiuose<...>jie irgi yra prisisvaigę’’ R4. „kai jie pradeda dirbti, tai pamato, kad nėra labai jau taip tikroviška<...>jie galvoja, kad greičiau pasieks rezultatus, bet taip nėra<...>’R8. „Nori už mažą įdirbį gauti ganėtinai didelį atlygį<...>’R9. „Nebūtinai savo gebėjimus, bet poreikius, tai tikrai<...>’R10. „ Ir atlygį įvertina sakyčiau labai nepamatuotai aukštai, kai kuriais atvejais<...>’R10. „ Duokit man, aš darysiu, bet už tai man mokėkit už tai pinigus. Aš mokysiuos, aš darysiu, bet mokėkit man pinigus<...>’R10.

Informantai taip pat atkreipė dėmesį į tai, kad vadovai turi prisitaikyti prie šiandienio jaunimo psichosocialinių ypatumų ir informaciją pateikti jiems priimtinu būdu. Anot informantų, šiandieninis jaunimas neilgai išlaiko dėmesį, todėl tai ką jiems sakai, ar ką mokai, turi būti pateikta aiškiai ir glaustai, kartais net paveikslukų pavidalu. Tai pagrindžia ir M. Prenskey (2001) atlikti

tyrimai, kurių rezultatai parodė, kad norint sėkmingai dirbti su šiandieniniu jaunimu, reikia prie jo prisitaikyti, sukurti jam priimtina darbo modelį. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Nes jaunas žmogus dar viena iš tų savybių, kuris manau daugiau kaip vieno puslapio perskaityti per dieną nenori ir nesugeba. Jam reikia labai trumpai ir labai aiškiai<...>šiai dienai jaunas žmogus nori kuo trumpiau ir kuo aiškiau<...> stengiamės galų gale paveikslukų pavidalu kitą kartą perteikti informaciją, kad ji būtų greita. Kelios skaidrės. Su paaiškinimais, kad jam būtų galbūt įdomu, nenuobodu ir kaip pasakyt, kad nebūtų labai ilga ‘R4.

Pasak informantų, šiandieninis jaunimas, kuriam puikiai sekasi perprasti inovatyvius sprendimus, informacinės komunikacinės technologijas-sunkiau randa ryšį su žmogumi. Informantai teigia, kad šiandieninis jaunimas mažiau linkęs komunikuoti, bendrauti. Tai pažymi intervantai, kurių tiesioginis darbas susijęs su aptarnavimu, tiesioginiu darbu su žmonėmis. Tai patvirtina ir L. Okunevičiūtės- Neverauskienės (2008) atliktas tyrimas, kuris atskleidžia jaunimo žemą motyvaciją darbui ir nenorą ar nemokėjimą komunikuoti (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Jie nelinkę bendrauti. Jų bendravimas yra ausinukai<...> dažnai jauni žmonės net neina į tokius renginius. Jie ta prasme neprisijungia prie kolektyvo. Jie yra šiek tiek tokie individualistai<...> ‘R4. „atsirenkam tuos, kurie labiau komunikuoja<...>bet būna sunkoka<...> R8.

Vienas iš informantų išskyrė šiandieninio jaunimo vengimą spręsti problemas. Informantas pastebėjo tai, kad šiandieninis jaunimas susidūręs su problema, gavęs iš vadovo ar vyresniojo kolegos pastabą, reaguoja labai arogantiškai ir linkęs priimti kraštutinį sprendimą. Žinojimas šios savybės įpareigoja darbdavį, vadovą būti gerai psichologiškai pasirengusiu, žinoti šiandieninio jaunimo psichologines ypatybes. Vadinasi, skiriant darbą būtina užduotį aptarti (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„jeigu susiduria su kliūtimi, arba kažkokiu nepasitenkinimu, jie trenkia durim ir išeina<...> ‘R4.

„jei ten prasideda sakykim kažkoks ale mokymas arba ten sakykim bandymas pataisyti juos, dažniausiai tai baigiasi arogantišku nosies nusukimu ir nuėjimu, maždaug aš geriau žinau<...>nu gerai, man čia netinka, jums netinka, man nepatinka ir einu<...> ‘R4.

Jaunimas pasižymi nepastovumu, kuris pasireiškia dažnu darbo keitimu, nuolat ieškojimu sau geriausio ir priimtinausio darbo rinkos pasiūlymo. Taip pat galime daryti prielaidą, kad jaunimas dažnai keičia darbą todėl, kad jis sunkiai adaptuojasi organizacijoje ir kai jis reikiamu metu nesulaukia edukacinės pagalbos. Tai parodo ir šiandieninio jaunimo jautrumą, norą gauti

asmeninį dėmesį. Tai patvirtina ir M. McCrindle (2010), P. Pečiuliauskienės (2013) moksliniai tyrimai atskleidžiantys y kartos išskirtinumą. Tyrimo dalyvių išsakyta nuomonė apie jaunimo nepastovumą ir neloyalumą organizacijai galima interpretuoti kaip signalą, kad toje įmonėje reikia didesnę dėmesį skirti darbuotojų adaptacijai ir socializacijai, darbuotojo poreikių išsiaiškinimui. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„Atsiverti CV, darbuotojas po du, po tris, po du su pusę mėnesio, po keturis<...>kartais į pastabą reaguoja, ai tai kas čia tokio, išvažiuosiu į užsienį<...>”R4. „Tuo pačiu yra labai nepastovūs<...>Mes susiduriame su nepastovumu<...>”R6. „ Labai lengvai keičia darbus<...>”R10.

Išorinių veiksnių subkategorijai priskirta finansinė situacija ir profilio siaurumas. Tyrimo rezultatai parodė, kad šiandieninis jaunimas renkasi darbą, nes nenori būti finansiškai priklausomi nuo tėvų.

„savarankiškai gyvenantys ir nenori būti tėvų išlaikomi<...>“ R1.

Pasak intervantų, šiandienis jaunimas yra siauros specializacijos specialistai. Jie nori dirbti tik siauros specializacijos darbą. Galime daryti dvi prielaidas: pirma- jų specializacija ribota, antra- nesvarbu ką ir kiek jie moka- noriai atlieka tik ribotos specializacijos darbą. Tyrimo rezultatai (G. Sarafinas, 2016) parodo netinkamą jaunimo pasiruošimą darbo rinkai. Taip pat galima daryti prielaidą, kad įgyta profesija ir darbas pagal ją jaunam žmogui yra neįdomus. Mokslinių tyrimų duomenimis šiandieninis jaunimas noriai imasi darbo, kuris jam yra įdomus. Taip pat galime daryti dar vieną prielaidą, kad darbdavys tikisi, jog pas jį ateis dirbti darbuotojas pilnai pasiruošęs darbui ir efektyviai dirbantis nuo pirmų darbo dienų. Taip manydamos organizacijos nenori jaunam žmogui suteikti edukacinę pagalbą. (Žr. 1 priedas, 1 lentelė).

„jie nori dirbti siauros srities darbą. Nėra plataus profilio.<...>siaura specializacija.<...>”R3. „Jisai nenori, jis nenori kelti dėžės, jis nenori nešioti už du. <...>”R10. „ Jau nebemultitaskina<...>”R10.

Apibendrinant informantų atsakymus galima teigti, kad jaunimas yra amžiaus grupė, kuriai reikalinga didžiausia edukacinė pagalba darbo vietoje. Nereikėtų stereotipiškai ir tiesiogiai vertinti jų elgesio. Jų nepastovumas, greito rezultato siekimas gali reikšti didesnę poreikį edukacinei pagalbai.

Edukacinės pagalbos poreikiai jaunimui. Siekiant išsiaiškinti edukacinės pagalbos poreikį pradedančiam dirbti jaunimui intervantų buvo klausama jų nuomonės, kokia pagalba reikalinga pradedančiam dirbti jaunimui Apibendrinant informantų atsakymus išskirtos dvi kategorijos

apibūdinančios edukacinės pagalbos strategijas: mokymai ir konsultacinė pagalba. Informantai pabrėžė mokymų svarbą pradedančiam dirbti jaunimui. Tyrimo metu paaiškėjo, kad informantai išskiria dvi mokymų rūšis: profesinių kompetencijų tobulinimo mokymai ir bendrųjų kompetencijų tobulinimo mokymai. Didžioji dalis intervantų išskyrė profesinius mokymus, kurie yra privalomi naujai pradėjusiam dirbti jaunimui. (Žr. 1 priedas, 2 lentelė).

„Mes turim labai daug mokymų<...>‘R1. „vien tik mokymai su praktiniais pavyzdžiais , ir su teorija<...>‘R1. „Dažna sritis reikalauja ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių. Ir čia yra daugiau praktinių dalykų kuo jiems reikia padėti<...>‘R5. „Mėnesį naujas darbuotojas yra mokomas. Tiek teorijos, tiek su kuratore praktiškai aptarnaujant klientus<...>‘R7.

Dalis informantų kalbėdami apie pradedantį dirbti jaunimą pastebi, kad jam trūksta ne vien profesinių įgūdžių, bet, kad reikia ugdyti ir bendrąsias kompetencijas. Suprasdami šiandieninio Jaunimo psichosocialinius ypatumus, išsiaiškinę pradedančio dirbti jaunimo poreikį, informantai organizuoja tokiam pradedančiam dirbti jaunimui bendrųjų kompetencijų mokymus, kuriuose ugdomi atsparumo stresui, bendravimo gebėjimai. (Žr. 1 priedas, 2 lentelė).

„atsparumas stresui yra labai svarbus. Tai aš manau tas palaikymas nu ir paruošimas yra nusiteik, kad gali būt klientų, kurie rečia, yra klientų, kurie nepatenkinti, gali būti, kurie galbūt nemandagūs<...>yra kalbama apie tai ir mokymų metu kaip su tokiais klientais kalbėti<apie tokias sudėtingas situacijas<...>‘R1. „Tai apskritai suprasti kas yra darbas<...>kaip dirbti, kokios ne teorinės, o praktinės problemos kyla<...>‘R3. „Mokydami sakom:„surask, surask asmeninį priėjimą prie kliento ir kalbėk ta kalba, kuria kalba jisai<...>‘R4. „Jiems reikia paaiškinti kad reikia paisyti vadovų nuomonės ir reikia išmokti tai<...>‘R6. „Taip pat atsakomybės, supratimo pamokos yra labai svarbios šioje vietoje<...>bendražmogiškų dalykų yra labai daug, etikos dalykų yra labai daug. Etiketo dalykų yra labai daug<bendražmogiškų dalykų mokosi<...>‘R6.

Tyrimo dalyviai kaip edukacinę pagalbą pradedančiam dirbti jaunimui įvardijo konsultacinę pagalbą. Dažnas intervantas akcentavo mentorystės svarbą. Jų teiginiai patvirtino I. Žukauskaitės (2012), P. Skiecevičiaus (2009) J.Girves, Y. Zepeda, J.K.Gwathmey (2005) tyrimus kurie atskleidė ir aprašė mentoriaus pagalbos svarbą pradedant dirbti. Anot informantų, mentorius suteikia pirmą ir nuolatinę pagalbą pradedančiam dirbti jaunimui. Taip jam sukuriamas saugumas ir padeda greičiau įsijungti į darbą. Mentorius stebi pradedančio dirbti jaunimo darbą, pataria jam kaip efektyviau jį atlikti. (Žr. 1 priedas, 2 lentelė).

„Yra iš tiesų grupės vadovai, kuriems tiesiogiai jau pavaldus tas žmogus, kuris praktiškai rūpinasi ir yra atsakingas. Jis ir yra tas mentorius, grupės vadovas, team leedas, jis ir yra tas

žmogus, jis rūpinasi, kad visi visi atsakymai būtų gauti, nu į klausimus, kuriuos turi naujokas<...> ‘R1. „Grįžtamasis ryšys jau pradėjus dirbti tikrai yra labai svarbu<...> tam, kuris atėjęs naujai ir ypatingai jeigu neturėjęs jokios darbinės patirties jam reikia jo daug daugiau, dažnesnio ir tokio įvairiapusiškesnio<...> ‘R2. „Reikalingas įvedimas į darbą<...> priežiūra<...> ‘R5. „Kažkur apie pusmetis turi nuolat stebėti darbuotoją ar jis teisingai supranta darbo patirties pradžių. Tai yra labai didelis pamatas jo ateities karjerai<...> ‘R5. „Skiriamas mentorius pas kurį gali nuolat pasiklausti jam išskylančių klausimų<...> ‘R7. „, Reikia integracijos iš darbdavio pusės. Jeigu tai yra pirmas jo darbas, jis tikrai dar nežino tų procesų kas vyksta įmonėse ir tikrai reikia integracijos laikotarpio, įvadinio laikotarpio supažindinant su tais procesais, supažindinant su kokie skyriai yra atsakingi už ką, kas už ką atsakinga ir kaip sakykim, koks yra būtent jo pareigybių, jo darbo indėlis visame darbo kontekste, kad jis suprastų darbo svarbą, suprastų atsakomybių svarbą<...> ‘R9. „, Jiems labai reikalinga, kad juos įvedinėtų į darbą. Suteiktų informaciją trumpą, aiškią<...> ‘R10.

Vertinant informantų išsakytas nuomones, buvo svarbu išsiaiškinti kaip jie sužino apie tai, jog pradedančiam dirbti jaunimui reikalinga pagalba. Intervantų buvo klausama, kaip jie išsiaiškina kokios pagalbos reikia pradedančiam dirbti jaunimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad pagalbą informantai gauna dvejopu būdu: tiesioginių pokalbių ir stebėjimo metu ir/ar iš aplinkos. Pažymėtina, kad itin informatyvūs pokalbiai darbuotojo atrankos į laisvą darbo vietą metu, kuriuose darbdavys sužino stipriąsias ir silpnąsias puses. Pagal tai gali būti darbuotojui jau paruošiama programa, kuri leidžia per maksimaliai trumpą laikotarpį jaunam specialistui įgyti reikiamų profesinių įgūdžių sulygtam darbui. (Žr. 1 priedas, 3 lentelė).

„Vaikiną iš universiteto suolo mes priėmėm pas save, iš karto jam sudėliojom programą, kuri tęsėsi gal kokius pusę metų netgi<...> ‘R3.

Kiti informantai taip pat išskyrė tai, kad reikalinga pagalba pradedančiajam dirbti suteikiama atrankos į darbą metu. (Žr. 1 priedas, 3 lentelė).

„Tai pati pradžia yra atranka, kada tu daug išsiaiškini iš tikrųjų<...> ‘R2. „, Dažniausiai pokalbio ir darbo metu<...> ‘R7.

Dalis informantų išskyrė pokalbių darbo procese svarbą. Anot jų, labai svarbus yra grįžtamasis ryšys tiek darbdaviui tiek darbuotojui. Periodinių pokalbių metu naujai priimtas darbuotojas turi galimybę pasakyti kas jam sekasi, o kur reikalinga pagalba. (Žr. 1 priedas, 3 lentelė).

„Turiu pokalbį surinkti tokį grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo, kaip jis jautėsi, kokių žinių jam užteko, kokių galbūt trūko<...>“R2. „Vedami pokalbiai po savaitės ir po tam tikrų laikotarpių yra reguliarūs pokalbiai su darbuotojais vyksta. Kaip jis jaučiasi, tiesiog taip ir išsiaiškinama kokie poreikiai, dažniausiai pokalbio ir darbo metu<...>“R9. „Kiekvieną dieną darbo pabaigoje susėda aptarti kaip sekėsi ir panašiai<...>“R2.

Didžioji dalis informantų vis dėlto pasisakė, už netiesioginį informacijos apie jaunimui reikalingą pagalbą gavimą- stebėjimą ir informacijos apie reikalingą pagalbą gavimą iš aplinkos. (Žr. 1 priedas, 3 lentelė).

„Tai tu jau vėlgi matai kiek žmogus moka, tarkim kiek turi įgūdžių<...>“R2. „Jeigu matome, kad žmogui konkrečius įgūdžius ar žinių ten gabaliuko trūksta, tai suderiname, kad tas žmogus papildytų jį įmonės sąskaita, tą spragą<...>“R2. „Dažniausiai tai išryškėja pirmų darbo dienų metu, kad konkrečiam žmogui konkrečiai i kažkokių dalykų reikėtų daugiau <...>“R6. „dažniausiai pokalbio ir darbo metu<...>“R7. „Nuolat su žmogumi kontaktuojama<...>“R10.

Vienas iš informantų išskyrė tai, kad kokia pagalba reikalinga pradedančiam dirbti jaunimui padeda atskleisti kolegos dirbantys su juo. Jie geriausiai mato naujo darbuotojo darbinis procesus, girdi užduodamus klausimus ir šia informacija gali pasidalinti su asmeniu įmonėje atsakingu už darbuotojų mokymus. Tai leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo visos komandos darbo ir tiksliausia informacija gaunama netiesioginiu būdu, natūraliame procese. (Žr. 1 priedas, 3 lentelė).

„Kas liečia pačią profesinę pagalbą, būtent jos srityje ko reikia dirbant, kokių žinių reikia ir žinoma kolegų pagalba reikalinga dirbant<...>motyvuoti, padėti naujai bepradedančiam dirbti darbuotojui <...>“R5.

Tyrimo metu informantai atskleidė kokiais būdais išsiaiškina kokios pagalbos reikia pradedančiam dirbti jaunimui. Paaiškėjo keletas skirtingų aiškinimosi būdų ir strategijų, kurie priklauso nuo įmonės organizacinės politikos. Išsiaiškinus poreikius įmonės imasi atsakingo ugdytojo vaidmens, mano, jog naujo darbuotojo atėjimas į įmonę svarbus ir tam svarbu paruošti tinkamą programą, metodinę literatūrą, paruošia tam tinkamas edukacinės pagalbos priemones.

Organizacinė politika (specialių susitarimų) ar žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, siekiant socializuoti/padėti jaunimui įsitvirtinti organizacijoje. Veiksnius, padedančius socializuotis jaunimui organizacijose, galima suskirstyti į keletą kategorijų: atskiros organizacijos tradicijos, įstaigos dokumentuose numatytos strategijos, programos skirtos jaunimui įsitvirtinti organizacijoje. Informantai kaip atskiras organizacijos tradicijas išskiria neformalų ar pusiau

formalų kolegų pasibuvimą bei periodinius susirinkimus. Didžioji dalis informantų išsako nuomonę, kad galimybė neformaliai kolegoms susipažinti, pabūti kartu ir pažinti vieniems kitus stiprina tarpusavio ryšį, pasitikėjimą vienas kitu, o tai padeda geriau jaustis darbe, jaustis komandos dalimi. Informantai kaip tokį neformalų bendravimą išskiria bendrus pietus, kavos gėrimą, šventes. Tai leidžia daryti prielaidą, kad neformalus bendravimas tarp kolegų stiprina draugiškus, kolegiškus santykius, mažina stresą darbe, o tai užtikrina greitesnius darbinius procesus organizacijoje. (Žr. 1 priedas, 4 lentelė). Neformalų bendravimą tarp kolegų, kuris vyksta per įmonės šventes ar kitus renginius, kaip sėkmingos socializacijos veiksnį savo atliktuose tyrimuose pateikia ir I. Žukauskaitė (2008), Gražulis (2012), A. Dromanaitė (2014), V. Jazdauskaitė (2004), Z.Kurienė (2006).

„Tai yra kas mėnesį taip vadinamas „Happy hours,, <...> tai dažnai susiję su maistu, toks kaip šventimas, susibūrimas. Tada turi grupelės savo biudžetus, jie kartą į mėnesį eina kažkur out. Jo, alaus, picos ar panašiai. Tai vat sakykim šitie dalykai labai manau, nu atitinka prie poreikio pakankamai jaunų žmonių, kurie dirba čia<...>“R1. „Realiai jeigu žmogus nori, jisai pats eina į kontaktą. Ir jei kažką organizuoja, tai tarkime, kad toj pačioj virtuvėlėj būna tokių, kad nuo pat pirmos dienos kartu pietauja, kalba<...>“R2. „ Pietūs, kažkokios kavos pertraukėlės<...>“R2. „Turim šventes bendras<...>“R8. „organizuojam tokius renginius, gal sakyt kaip apie mankštas, sėdimą darbą, va dabar tuos tokius lektorius kviečia, ypatingai rudenį pas mus būna sesija tokių renginių. Kad ir dabar šita Gilytė, į tą spintologiją gali užsirašyti po darbo<...>“R8. „Aišku savo vakarėlius organizuojam<...>“R8.

Labiau formalūs - periodiniai susirinkimai. Pasak informantų, jie skirti geriau suprasti vieniems kitus, sužinoti kas įvyko, kas sekasi, o kurioje vietoje kam reikalinga pagalba. (Žr. 1 priedas, 4 lentelė).

„rytiniai susitarimai, kur kiekvieną rytą visas kolektyvas susirenka ir aptaria vakarykščius, šiandienos ir rytdienos darbus ir ten išryškėja kažkokie tai dalykai, kur jeigu reikėjo pagalbos, kad užkirsti kelią rytdienos įvykiams, tai yra va toks rytinis susitarimas<...>“R6. „Turim susirinkimus, kur labiau darbinius aišku klausimus sprendžiam, bet ir skyriaus gal kokios taisyklės, mes kaip vadovai supažindinam jau, kokios priimtinos yra priimtose <...>“R8.

Dalis informantų kaip svarbiausią dalyką naudingą pradedančiajam dirbti „ Pirmos dienos tradiciją“.

„ <...> Tai kiekvienas vadovas su tuo žmogum dirba su juo jam atėjus į darbą. Dvidešimt minučių pristato savo skyriaus veiklą. Kad žinotų sąsajas restorano darbuotojas su kiekvienu

skyriumi atskirai, kokios gali būti jo darbe<...> ‘R6. ,, Pirmas standartas svarbiausias <...>, kad darbuotojai turi žinoti ir pažinoti savo vadovą ir sutikti jį pirmą darbo dienos metu. Ir žinoti kaip jo vardas, kreiptis tiesiogiai vardu<...> ‘R10. ,, Gauti mokymosi procesą ir jį gauti nuo pirmos dienos, ne tai kad kelias dienas dirbi ir nežinai ką darai. Nuo pirmos dienos sutikimą, įvedimą. Aprodymą patalpų ir visa kita. Tai mes čia visą šitą dalį labai stengiamės daryti ir komunikacija yra kitas dalykas , kurį ugdome, yra tas lygiavertis vieno lygmens bendravimas <...> ‘R10.

Informantai nurodo bendruosius įmonės dokumentus, tokius kaip vidaus darbo tvarkos taisyklės, pareiginės instrukcijos, atmintinės aiškinančios, ką daryti ir kur kreiptis iškilus tam tikriems klausimams. (Žr. 1 priedas, 4 lentelė).

„pareiginė instrukcija, darbo sauga. A, ir ir ir vidaus tvarkos taisyklės. Šiaip turim visokių atmintinių pietūs, kažkokios kavos pertraukėlės<...> ‘R4. ,,Pas mus yra įvadinė mokymo programa, tai yra trijų mėnesių planas ką jis turi žinoti arba pats arba su kieno nors pagalba ir plus minus ką jis turi mokėti po trijų mėnesių<...> ‘R4. ,,Tai turime darbo vietos aprašus, turim pareigybių aprašus, turim procedūrų aprašus, turim įvairiausių įsakymus, turim klientų aptarnavimo standartus su kuriais duodame susipažinti naujai atėjusiam žmogui dirbti<...> ‘R5. ,,Iš tikrųjų yra parengti dokumentai kokius, su kokiais dokumentais atėjęs žmogus turi susipažinti. Yra paruošta tiesiog lentelė, kurioje yra išvardyti visi reikiami dokumentai apie įmonės tvarką, apie įvairius įsakymus. Kad žinotų apie įmonės procesus, taisykles ir panašiai<...> ‘R9.

Penki informantai nurodė, kad pradedančiam dirbti jaunimui socializuotis nėra numatytų strategijų ar taisyklių.

„Formaliai yra, praktiškai-nu kaip išeina <...> ‘R3.„bet pas mus nėra tokių taisyklių, kad tu turi pereiti tam tikrą kelią, kad greičiau įeitum į komandą<...> ‘R2. ,,Kažkokios labai specializuotos ir detalios nėra<...> ‘R6. ,,Kas liečia darbuotojų socializaciją, tokių dokumentų nėra<...> ‘R7. ,,Ne, pas mus tokio adaptacijos kaip lengviau įsijungti tikrai nėra<...> ‘R8.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad didžioji dalis apklaustųjų įmonių atstovų išskiria pagalbos naujai priimamam jaunimui svarbą.

Vidaus dokumentai, standartai įmonėje, kuriuose aprašoma pagalbos strategija naujai priimto darbuotojo adaptacijai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad dalis informantų savo atstovaujamosiose įmonėse turi dokumentus, kurie yra skirti pagreitinti naujai priimamo darbuotojo adaptacijai ir socializacijai. Pagal informantų pateiktus atsakymus, dokumentai suskirstyti į kategorijas: privalomi dokumentai, rekomendacinio pobūdžio dokumentai. Dalis informantų teigė,

kad turi specialią programą , kurioje aprašoma pagalbos strategija naujai priimto darbuotojo adaptacijai ir socializacijai. (Žr. 1 priedas, 5 lentelė).

„Turim tokią didelę aprašančią tvarką, kur darbinimas, įvedimas ir taip toliau<...> ‘R3. „Įvadinė mokymo programa, tai yra trijų mėnesių planas ką jis turi žinoti, ką jis per tą laiką turi sužinoti arba pats arba su kieno nors pagalba<...> ‘R4. „ Turime mokymų planus, kuriuose numatyta. <...> ‘R10.

Didžioji dalis informantų kalba apie tai, kad turi tam tikrus dokumentus, bet juos priskiria tik kaip rekomenduojamojo pobūdžio dokumentus. Su jais darbuotojas neprivalo susipažinti. Tai įvairūs lankstinukai, prezentacijos, atmintinės.

„Yra tam tikra prezentacija su informacija naujokui, kaipo punktai, kuriuos aš pereinu ir esu paruošusi tokią atmintinę vadovui, ką jie turėtų aptarti su naujoku, bet tai yra rekomendacinio pobūdžio, palengvinantis darbui vadovui, ne būtinai įvardinti tai dokumentu, atmintinė tiesiog<...> ‘R2. „Turim visokių atmintinių<...>ką daryti, jeigu<...> ‘R4. „Mes naudojame tokią kaip naujoko kortelę, kurią gauna kiekvienas atėjęs žmogus į darbą ir jis pagal ją turi, kaip išsireiškus, jis tiesiog žino su kokiais žmonėmis reikia susitikti ir kokį klausimą reikia aptarti<...> ‘R5. „,<...>Turime kitus dokumentus, tai yra informacinis bukletas , gal nepavadinčiau bukletu, ten yra knygelė, kurioje surašyti ten visi procesai, informacija apie įmonę, spalvos kodai, ką reiškia kokie kodai, ką reiškia kitokie dalykai, kodėl tai daroma. Čia tokia mokomoji medžiaga ir yra<...> ‘R10.

Vienas iš dalyvių išskyrė individualią programą. Ji skirta konkrečiam asmeniui ir sudaroma dar prieš jį priimant dirbti išsiaiškinus jo poreikius, galimybes. Tokiam žmogui suteikiama edukacinė pagalba gali būti labai ilgą laikotarpį. Juo sistemingai rūpinamasi, nurodomi konkretūs jo darbo uždaviniai ir ką jis per tam tikrą laikotarpį turi išmokti, kokių kompetencijų turi įgyti. (Žr. 1 priedas, 5 lentelė).

„Specialistams išskirtiniais atvejais, tokiais kai norima auginti nuo nulio- sudarome individualius planus<...> ‘R3.

Nemaža dalis informantų patvirtino, kad specialiai tam skirtų dokumentų neturi arba jiems priskyrė bendruosius įmonės dokumentus, kuriuose dažnai aprašomos bendrosios vidaus darbo tvarkos taisyklės, tvarkos.

Tačiau ne visų apklaustųjų įmonės turi specialius dokumentus:

„Grynai taip, naujam darbuotojui gal nėra<...>“R1. „atskiro dokumento neturim<...>“R1. „ne, tokio nėra<...>“R5. „Tokių kas liečia darbuotojų socializaciją, tokių dokumentų nėra<...>“R7.

Apibendrinant informantų atsakymus galima teigti, kad darbuotojo adaptacijai ir socializacijai didžiojoje dalyje tyrime dalyvavusių įmonių nėra teikiamas deramas dėmesys, nors mokslininkų V. Jazdauskaitės (2004), Z.Kurienės (2006), I. Žukauskaitės (2008), V.Gražulio (2012), A. Dromanaitės (2014) atlikti tyrimai parodo suteikiamos edukacinės pagalbos jaunam pradedančiam dirbti darbuotojui pirmaisiais darbuotojo darbo mėnesiais svarbą.

Programos/praktikos pradedančiam dirbti jaunimui vykdomos įmonėje. Aprašant programas skirtas pradedančiam dirbti jaunimui galima išskirti dvi kategorijas: konsultacinė pagalba ir mokymai. Konsultacinės pagalbos metu taikoma koučingos strategija. Tą išskyrę informantai atstovauja įmones turinčias didesnę nei 150 darbuotojų skaičių Lietuvos padaliniuose. Galima daryti išvadą, kad koučingo kultūra Lietuvos įmonėse dar nėra plačiai paplitusi. Jo užuomazgos atsiranda dar tik vadovų lygmenyje. Labiau pažengusios įmonės, turinčios specialius personalo padalinius, žmones atsakingus vien už darbuotojų ugdymą, suvokia koučingo strategijos taikymo naudą įmonei ir darbuotojams. (Žr. 1 priedas, 6 lentelė).

„Kai tu dirbi šalia patyrusio ir su patyrusiu. Tik, kad mes to nevadiname, nu nevadiname koučingu<...>“R1. „ir tas pats koučingas<...>“R4. „, Aš klausiu klausimų , ką remiantis šituo, kad vyktų mąstymas ir ugdymasis čia ir dabar<...> turi pasidalinti , papasakoti ką veikia, ką galvoja su kokia situacija susiduria, kad galėtume augti kartu ir galvoti kaip jų išvengti. <...>“R10. „, Stengiamės tą koučšinimą daryti tam lygmeny, kad dirbi, turi klausimą, gauni atsakymą<...>“R10.

Sekanti subkategorija - mentorystė. Mentorystę, kaip programą padedančią jaunai pradedančiam dirbti darbuotojui išskyrė maža dalis informantų. Galima dalyti prielaidą, kad mentorystės jos nelaiko programa padedančia pradedančiam dirbti jaunimui. Tačiau didžioji dalis informantų kaip svarbų veiksnį nurodė, kolegų pagalbą pradedant dirbti. (Žr. 1 priedas, 6 lentelė). Tai patvirtina ir mokslininkų atlikti tyrimai, kurių teigimu mentoriaus turėjimas padidina įmonės konkurencinį pranašumą bei ugdo jauno darbuotojo bendrąsias bei profesines kompetencijas.(Girves ir kt., 2005; Skiecevičius, 2009; Žukauskaitė, 2012), Bishof, 2016).

„Yra kaip ir mentoriaus pagalba tam tikra skiriama<...>“R6. „Mentoriaus pagalba<...>“R10.

Tyrimo rezultatai parodė, kad efektyviausia pagalba pradedančiam dirbti jaunimui informantai laiko mokymus. Pasak jų, mokymai suteikia tiek profesinių žinių, tiek padeda tobulėti bendrai kaip žmogui, ugdo bendrąsias kompetencijas. Taip patvirtina ir B. Leonienės (2001), J. Bagdonavičiaus (2002), J. Bersėnaitės (2006), Ch. Vijayabanu ir R. Amudha (2012) atlikti tyrimai patvirtinantys mokymų naudą. (Žr. 1 priedas, 6 lentelė).

„Jisai yra sakykim gauna tam tikrus mokymus, kurių jam trūksta<...>“R4. „Įmonėje nuolat vykdomi apmokymai<...>tiek kvalifikaciniai, tiek aptarnavimo<...>radiaciniai mokymai, kliento aptarnavimo mokymai, konfliktų sprendimo mokymai. Įvairiausio pobūdžio mokymai, kuriems yra poreikis“R5. „Yra taip pat vidiniai mokymai pagal sritį, kurioje darbuotojas dirba. Tai yra svetingumas, aptarnavimas. Tai tokie atitinkami mokymai, yra gairės, yra pareiginės instrukcijos<...>“R5. „Samdomi tam specialistai ir jie pagal tas, pagal mūsų poreikį kuria mokymų programas. Arba tiesiog dalyvaujam kaip partneriai dažniausiai Europos sąjungos įvairiose mokymo programose<...>“R7.

Analizuojant informantų atsakymus, mokymai sudaro dvi kategorijas: profesiniai mokymai ir bendrųjų kompetencijų mokymai. Vis dėlto tiriamose įmonėse didesnis dėmesys skiriamas profesiniams mokymams, kuriais siekiama suteikti konkrečių žinių padėsiančių savarankiškai dirbti. Tai specializuoti mokymai mokantys dirbti su programomis ar ugdantis konkrečiai sričiai reikiamus gebėjimus. (Žr. 1 priedas, 6 lentelė).

„Dažniausiai tai vyksta savaitę arba dvi,<...>turime keturių skirtingų rūšių tokius specializuotus mokymus<...>“R1. „Įmonė jai davė sudalyvauti, nes sakykim matėm tiesioginę naudą<...>“R2. „Atvažiuoja mūsų partneriai, pamoko<...>“R2. „Tikslas iš esmės mokymų, kad kelti profesionalumo lygį pačių, pačios įmonės<...> dažniausiai arba pusdienio arba visos dienos su pietų pertrauka. Jie dažniausiai vyksta šeštadieniais<...>“R5. „Svetingumo programa<...>mokymas, kuris trunka apie dieną. Ir apskritai pristatoma svetingumas, turizmas, viešbučio visas mechanizmas. Yra atskirų sričių tokia darbinė praktika, pavyzdžiai, įmonės dvasia, politika, siekis, uždaviniai, kad žmogus žinotų vis tiksliai įmonės tokį vidinį, kaip čia pasakyt, vidinę dvasią. Kad žinotų, kur jisai dirba ir kokiomis vertybėmis verslas vadovaujasi. Vat ta programa tai ir pristato. <...>“R6. „Profesiniai mokymai<...>profesinės žinios, įgūdžiai ir taip toliau<...>“R7

„yra taip pat <...>svetingumo programa, kuri vadinasi „I Care“, ir jinai yra apskritai svetingumui pritaikytas kursas. Ir taip pat dar specializuotas, pritaikytas kiekvienai iš sričių viešbučio<...>“R6.

Kaip bendrųjų kompetencijų ugdymo mokymus išskyrė vienas informantas pabrėždamas, kad tai nebuvo įmonės politika, o jos asmenine iniciatyva organizuoti mokymai, kurių anot tyrimo dalyvio jo darbuotojams stigo.

„tokie kaip bendrieji, konfliktų sprendimo<...>iš tikrųjų mano iniciatyva yra buvę tokių. Aš pati esu tarkime ruošusi<...>grįžtamojo ryšio atlikimas, konfliktų sprendimas<...>‘R2.

Siekiant sužinoti kokius pradedančiam dirbti jaunimui mokymus organizuoja jų atstovaujama įmonės, dalis informantų specialiai naujokui skirtų mokymų negalėjo išskirti .

„Kalbant apie tokius naujoko mokymus, tai tokių kaip ir nėra<...>‘R2. „Specialiai pradedančiam dirbti jaunimui specialių mokymų nėra<...>‘R9.

Edukacinės pagalbos strategijų naudą informantai išskiria tiek įmonei tiek naujai pradėjusiam dirbti jaunimui. Mentorystė padeda jaunimui įsitvirtinti darbe, gerai jaustis kolektyve. Mentorius jiems padeda greičiau ir teisingai suprasti organizacijos kultūrą bei ko iš jo tikimasi. programos naudą pabrėžia didžioji dalis informantų.

„Mentorytė ir mokymai padeda įsitvirtinti, gerai jaustis<...>‘R9. „Mentorystės pagalba jie geriau suvokia iš ko susideda organizacija, kas už ką atsakingas, kokia jo vieta organizacijoje, kokią jis vertę kuria įmonei. Nes labai svarbu yra suprasti kokia yra tavo darbo esmė<...>‘R9.

Dažniausiai mentoriaus funkcija priskiriama tiesioginiam vadovui arba darbinę patirtį turinčiam bei tam tikromis savybėmis pasižyminčiam vyresniam kolegai. Tik vienos įmonės tyrimo dalyvis išskyrė, kad kiekvienas įmonės padalinys turi po mentorių. Tai įmonė turinti didžiausią darbuotojų skaičių iš tirtų dešimties įmonių. Galima daryti prielaidą, kad mažesnės tirtos įmonės neturi finansinės galimybės samdyti ir išlaikyti tam skirtą žmogų arba įmonėse darbuotojų kaita yra ne tokia didelė, kad būtų poreikis turėti atskirą žmogų.

Mokymai įmonėse padeda suprasti ir atrasti savo gebėjimus, gauti žinių, išmoksta projektuoti savo karjerą. Kaip teigia informantas, mokymai, karjeros projektavimas padeda įtraukti darbuotojus, skatina jų susidomėjimą įmone, lojalumą. Patenkinamas šiandieninio jaunimo poreikis projektuoti karjerą, žinių siekimas, noras mokytis, tobulėti. Atlikus tyrimą galima daryti išvadą, kad mokymai teikia abipusę naudą tiek pradedančiam dirbti jaunimui, tiek įmonei. (Žr. 1 priedas, 7 lentelė).

„ Jie praeina per tas dvi savaites, nuo dviejų savaitių iki mėnesio laikotarpyje , praeina mokymus, po kurių jie gali pilnavertiškai dirbti ir be jokių papildomų kitų kvalifikacijų, išankstiniai<...> pačiam darbuotojui, jaustis gerai atliekant savo darbą, nes manau didžiausia motyvacija yra , kai darbuotojas jaučiasi produktyviu ir gerai atliekančiu savo darbą. Kai

darbuotojas neatlieka gerai savo darbo. Gal būna nepakankamai išmokytas, nepakankamai parodyta informacijos kiekis, nepakankamai žinantis, tai automatiškai kyla nepasitikėjimas savimi ir nepasitenkinimas savo darbu, kas mažina motyvaciją. Tai būtent pirmi, pagrindas gerų mokymų suteikia pasitikėjimo savimi ir pasitenkinimo savo darbu<...> ‘R9. „Organizacijai tai yra pridėtinė vertė, kad darbuotojai tada jaučiasi įtraukti, susidomėję, jie nori likti ir nori mokytis daugiau. Darbuotojams tai yra didesnis augimas, užtikrintumas, sprendimų priėmimo galios didesnės galimybės. Kuo tu mažiau žinai, tuo sunkiau priimti sprendimą. O, kaip ir sakiau pradžioj, priimi neteisingą nežinai koks jis turėtų būti teisingas, neklausi, tada labai sunku toliau judėti<...> ‘R10

Informantų klausiant apie tai, kas yra atsakingi jų atstovaujamoje įmonėje už pradedančio dirbti jaunimui suteikiamą edukacinę pagalbą, paaiškėjo, kad tai arba paskirtas asmuo arba yra net visas tam skirtas padalinys. Atskirą padalinį turi didesnę darbuotojų skaičių turinčios įmonės. Didžioji dalis informantų nurodė, kad jų atstovaujamosiose įmonėse tai dažniausiai atlieka personalo vadovas. Kiti kaip programų koordinatorius nurodė asmenis: skyriaus vadovą, mokymo specialistus, įmonės vadovus, projekto vykdytoją.

Koučingo ir supervizijos teikiamą naudą akcentuoja Lietuvos ir užsienio mokslininkai: B. Jatkauskienė (2008), W. Weigand (2010), B. Jansen (2010), A. Kiaunytė ir kt. (2010), J. Vveinhardt (2012), G. Kliukevičiūtė (2012), A. Kolbergytė (2012), S. Moliušytė (2013), A. Baležentis (2016), kurių tyrimo rezultatai rodo, kad šios strategijos Lietuvoje dar pakankamai naujos ir verslą atstovaujančios įmonės sunkiai jas priima. Tai įtakoja ir strategijų naujumas, informacijos apie jų efektyvumą stoka bei pačių darbuotojų mentalitetas. Lyginant su užsienio žmonėmis, lietuviai yra uždaresni, turime baimių, kurios stabdo šių strategijų taikymą. Atlikti tyrimo rezultatai parodė, kad supervizijos strategija tirtose įmonėse nėra taikoma, o koučingo, kaip ugdomojo konsultavimo pagalba, daugiau teikiama vadovų lygmenyje, didelėse įmonėse. Dalis vadovų taiko koučingo kultūrą, į klausimą atsako klausimu siekdamas, kad darbuotojas mąstyti, ieškotų geriausių sprendimo variantų, būtų kūrybiškas, iniciatyvus, prisiimtų atsakomybę už savo sprendimus. Tai padeda darbuotojui jaustis organizacijos dalimi, tiesiogiai atsakingam už joje vykstančius procesus.

Adaptaciją skatinantys veiksniai įmonėje. Informantų atsakymus apie tai kas padeda jaunimui greičiau adaptuotis įmonėje galime suskirstyti į dvi kategorijas. Tai būtų bendravimas ir profesinė informacija. Kaip stipriai įtakojančią adaptacijos veiksnį didžioji dalis interviu išskyrė bendravimą su kolegomis. Pasak interviu dalyvių, šiandieniniam jaunimui labai svarbus yra

mikroklimas organizacijoje. Apie tai interviu metu kalbėjo visi informantai. (Žr. 1 priedas, 8 lentelė). Pasak vieno interviu dalyvio:

„Labai svarbi yra atmosfera. Tai pagrindinis dalykas, kuris matyt juos padaro patogiais, kaip čia pasakius. Kai pasidaro patogų tau būti ir gera būti. Kai gera atmosfera, kai žmogui gera būti, tada jie lengviau įsitraukia į visa kitą<...> ‘R10.

Tai leidžia daryti išvadą, kad tiriamose įmonėse vyrauja teigiama atmosfera, kuri padeda jaunimui greičiau adaptuotis įmonėje. Tai tik patvirtina A. Dromanaitės (2013) atlikti tyrimai, kurių rezultatai rodo mikroklimate svarbą adaptacijai. (Žr. 1 priedas, 8 lentelė).

V. Jazdauskaitės (2004) atlikti tyrimai rodo, kad darbuotojai greičiausiai adaptuojasi dalyvaudami įmonės šventėse, renginiuose. Taip jie labiau pažįsta kolegas, pelno vieni kitų pasitikėjimą ir tada darbo procese naujokui lengviau yra paprašyti pagalbos, o seniau dirbantis kolega yra geranoriškesnis jo atžvilgiu.

„Aš manau, kad kolegos, į kuriuos šalia būdamas nu vat gali kreiptis betarpiško kažkokio tai, nu vat betarpiškai kreiptis, gauti greitai atsakymą, gauti konkretų atsakymą, tokie vat draugiški, lygiavertiški santykiai<...> ‘R1. „Kad tu nebijotum pasakyti, kad kažko tu nežinai, nesupratai, nebijotum kolegų paklausti<...> ‘R2. „Pagalba, palaikymas, kad parodytų kaip daryti, palaikytų, nekritikuotų<gebėjimas laiku pagelbėti<...> ‘R3.

Vienas iš tyrimo dalyvių išskyrė paties darbuotojo aktyvumą, vidines savybes kaip adaptaciją lengvinantį veiksnį. Tai tik dar kartą patvirtina A. Dromanaitės (2004) tyrimo išvadas, kad labai svarbios adaptacijai darbo vietoje tokios žmogaus savybės kaip: gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi ir konfliktinių situacijų vengimas. Darbas organizacijoje reikalauja glaudaus bendradarbiavimo su kitais komandos nariais, reikalauja įsiklausymo ir išgirdimo ką jie sako. Tik teisingai išgirstos ir suprastos užduotys gali būti teisingai atliktos , o darbas kelti emocinį pasitenkinimą, norą toliau dirbti. (Žr. 1 priedas, 8 lentelė).

„Labai svarbu pačio darbuotojo požiūris ir atvirumas<...>domėjimasis ir buvimas atviru su tuo vadovu, kad tu nebijotum pasakyti, kad kažko nežinai, nesupratai, nebijotum kolegų paklausti, kad va gal gali man papasakoti, parodyti kaip ten vienokį veiksmą padaryti ar kitokį<...>kad pats žmogus nebijotų ir būtų aktyvus<...> ‘R2.

Tyrimo dalyviai kaip trečią adaptaciją skatinantį veiksnį išskyrė teisingą naujoko įvedimą į darbą pirmosiomis dienomis. To svarbą pažymi ir prieš tai tyrime aprašytos informantų išsakytos pirmos dienos tradicijos.

„Struktūrizuotas asmens įvedimas į darbo vietą<...>žmogus tiksliai žino nuo ko jisai pradės, jisai žino prie ko jisai bus privedamas<...>‘R5. „Iš esmės pristatai kolektyvui tą žmogų, supažindini, nuimi įtampą<...>‘R5. „Aprodymas darbo vietos, darbo priemonių pristatymas, aprangos darbo pristatymas. Visų prisijungimų pristatymas<kad jam nekiltų klausimai su kuo daryti ir kaip daryti, tiesiog jau mokytusi ir būtų aprūpintas viskuo<...>‘R5.

Anot dalies informantų ketvirtasis adaptaciją skatinantis veiksnys- grįžtamasis ryšys. Pasak jų, yra labiau svarbu nuolat suteikti naujai pradėjusiam dirbti jaunimui suteikti grįžtamąjį ryši. Žinojimas ar jis teisingai elgiasi skatina pasitikėjimą savo jėgomis ir norą mokytis toliau. (Žr. 1 priedas, 8 lentelė).

„Vadovo atsakomybė, kad to žmogaus nepaliktų, nuolat su juo dirbtų ir duotų jam grįžtamąjį ryšį kaip sekasi<...>‘R2. „Grįžtamasis ryšys<...>‘R4. „Pagrindinis dalykas tas stebėjimas ir grįžtamojo ryšio suteikimas<...>‘R4.

Profesinės informacijos teikimas yra svarbus adaptacijos organizacijoje veiksnys. Nedidelė dalis tyrimo dalyvių profesinės informacijos teikimą nurodė kaip adaptaciją skatinantį veiksnį, pažymėdami, jog didžiausią dalį laiko naujai priimto jaunimo adaptacijos laikotarpio užima profesiniai mokymai. Tai leidžia teigti apie jų efektyvumą greičiau naujokui įsijungti į darbą.

„Žinojimas ką reikia daryti, kokios yra funkcijos, pareigos ir atsakomybės<...>žinojimas struktūros ir savo vietos<...>‘R6. „Dviejų savaitių mokymai, kas kaip minėjau padeda gerai išmokti atlikti savo darbą<...>‘R9.

Rekomendacijos aukštosioms mokykloms siekiant užtikrinti sklandų jaunimo perėjimą iš švietimo į darbo rinkos sistemą. Atliekant tyrimą informantų buvo prašoma pateikti rekomendacijų aukštosioms mokykloms, siekiant užtikrinti sklandesnį jaunimo perėjimą iš švietimo į darbo rinkos sistemą. Didžioji dalis informantų rekomendavo aukštosioms mokykloms į programas įtraukti daugiau ir įvairesnių praktikų, kurios užtikrintų specialistų geresnį pasiruošimą darbo rinkai. Tyrimo dalyviai rekomendavo praktikas atlikti skirtingose įmonėse argumentuodami, kad taip jaunimas galėtų realiau pamatyti esamą darbo rinkos situaciją, skirtingas įmonės bei įgauti didesnės įmonės. Sužinotų keletą skirtingų darbo modelių, organizacinių politikų, galėtų jas palyginti. (Žr. 1 priedas, 9 lentelė).

„Tiesiog daugiau praktikų daryti<...>nes tu tada visa tą ką tave mokė teorijoje, gali išbandyti praktikoje ir praktika dažniausiai neveikia<...>‘R3. „Turėtų būti daugiau praktikų, kad studentas galėtų išbandyti kelias įmones, pamatyti kokios įmonės yra, kokie procesai ten vyksta<...>‘R9.

Rekomenduojama ilgąsias praktikas organizuoti pirmo, o ne paskutinio kurso metu, nes dažnai jaunimas per vėlai pamato realią darbo rinkos situaciją bei savo studijuojamos profesijos praktinį pritaikomumą. Praėjus praktiką pirmame kurse, studentas taip turėtų galimybę keisti studijuojamą profesiją jei ji pasirodytų nepriimtina arba įgautų didesnę motyvaciją mokytis tai ko vėliau jam prireiks darbe. (Žr. 1 priedas, 9 lentelė).

„Vistik labai svarbu praktikos<...>ne praktika trečiame kurse kaip ir vėloka<...>“R5.

Informantai pažymi būtinybę pertvarkyti studijų programas. Vienas iš interviu dalyvių, dirbanti užsienio kapitalo įmonėje, pasigenda platesnio profilio darbuotojų turinčių gerą techninį pasiruošimą bei gerus komunikacinius gebėjimus. Kaip ji teigia, jeigu žmonės ruošiami kaip techniniai specialistai, jų komunikacijos sritis yra labai silpna ir atvirkščiai, vadybos studijas baigę studentai neturi elementarių techninių įgūdžių. Intervantė rekomenduoja hibridines studijas. (Žr. 1 priedas, 9 lentelė).

„Hibridines tokias studijas, kai derinamos technologijos plius vadyba, kažkokie socialiniai įgūdžiai<...>kad būtų sujungta technika plius kažkokia tai vadyba, technika, komunikacija<...>“R1.

Kiti informantai rekomendavo paskaitas aukštojoje mokykloje, kurių metu dirbtų dėstytojais turintys praktinės patirties dirbant pagal šią studijuojamą specialybę, kurių metu būtų pasakojama praktinis pritaikomumas, įsidarbinimo pagal studijuojamą specialybę galimybės. (Žr. 1 priedas, 9 lentelė).

„galbūt studijų metu paskaitą vesti apie tai kur yra profesija tavo, kokios yra galimybės yra šio studijų dalyko, kokia yra situacija Lietuvoje, kokia situacija užsienyje, kokios galimybės yra<...>“R9. „Dėstytojai irgi turėtų būti patyrę darbo rinkoje<...>“R9.

Aukštųjų mokyklų glaudesnis ryšys su darbdaviais padėtų atsirinkti darbdaviams geriausius studentus, o studentams pažinti darbdavius, gauti geriausias praktikos vietas, kas baigus studijas pagreitintų integraciją į darbo rinką. (Žr. 1 priedas, 9 lentelė).

„Nebijoti bendrauti su darbdaviu<...>“R2, „Aš organizuočiau atvirų durų dienas įmonėje<...>kad studentai galėtų bet kada atvažiuoti, pasidomėti...iš esmės konsultuotis, stebėjimus kažkokius daryti, rašyti darbus šalia<...>“R5.

Dalis informantų rekomendacijų aukštosioms mokykloms neturėjo, nes pasak jų, Lietuvoje veikianti aukštųjų mokyklų sistema paruošia gerus specialistus, kurie atsineša ateidami reikiamą žinių kiekį. Jeigu su pradedančiu dirbti jaunimu kyla integracijos į darbo rinką problemų, tai ne

todėl, kad aukštoji mokykla kažko nepadarė. Problema siejama su šeima iš kurios atsinešama daug stereotipų ir nuostatų. (Žr. 1 priedas, 9 lentelė).

„Aš nežinau ar tai švietimo, švietimo įstaigos problema darbas arba pareiga, atsakomybės jausmas. Aš manau, kad tai turėtų būti iš šeimos<...>“R4. „Aš nežinau ar čia švietimo įstaiga gali prie to prisidėti jei žmogus stoja visiškai nesuprasdamas kur stoja ir kuo jis nori būti<...>“R7. „, aš nežinau ar švietimo sistema yra ta vieta, kuri gali ugdyti žmogų, aš manau, kad šeimoj žmonės ugdomi. Švietimo sistema duoda tam tikras žinias, o žmonės ugdomi šeimoj<...>“R10.

Apibendrinant informantų išsakytas nuomones, ko reikia šiandienos aukštųjų mokyklų švietimo sistemai, kad jaunimas įgytų reikiamas kompetencijas ir tai užtikrintų jo sklandesnę integraciją į darbo rinką, vieningos nuomonės nebuvo. Tai galima daryti prielaidą, kad šiandien dar nėra glaudaus švietimo sistemos ir darbo rinkos ryšio. Dalis informantų pažymėjo, kad jaunimo integracijai į darbo rinką taip pat didelę įtaką turi nuostatos šeimoje bei visuomenės profesijų skirstymas į prestižines ir nepaklausias.

IŠVADOS

1. Mokslininkai nagrinėjantys jaunimo psychosocialinius ypatumus pažymi šį amžiaus tarpsnį, kaip vienu svarbiausių ir sudėtingiausių žmogaus gyvenime. Pasak mokslininkų, šiuo metu formuojasi žmogaus asmenybė. Jaunimas pradeda aktyviai įsijungti į visuomenės gyvenimą, dalyvauti jame. Mokslinių tyrimų analizė atskleidė, kad integruodamasis į darbo rinką, jaunimas susiduria su įvairiais iššūkiais. Vienas iš jų tai šiandieninio jaunimo neadekvatus požiūris į darbo rinką. Jaunimas ateidamas į darbo rinką turi susiformavusias nuostatas, kurios dažnai neatitinka darbo rinkos reikalavimų. Neadekvatus požiūris į darbą trukdo jaunimui priimti sprendimą dirbti pagal darbdavio siūlomas sąlygas. Kitas svarbus aspektas- jaunimo pasiruošimas darbui, jo įgūdžių ir kvalifikacijos atitikimas darbo rinkos keliamiems reikalavimams. Sėkmingam darbo suradimui trukdo baigtos studijų programos neatitikimas darbo rinkai, t.y. studijų programa nėra paklausi darbo rinkoje arba tokios srities specialistų reikia labai nedaug. Kaip trečią aspektą galima išskirti ekonominę situaciją Lietuvoje. Konkurencija darbo rinkoje ir nedideli darbo užmokesčiai sunkina jaunimo įsidarbinimą. Nerasdami darbo pagal įgytą specialybę jie linkę emigruoti ir dirbti nekvalifikuotą darbą užsienyje. Emigraciją skatina turimi jaunimo artimi socialiniai ryšiai su užsienyje gyvenančiais artimaisiais ir didesnis darbo užmokestis.

2. Mokslininkai teigia, kad adaptaciją lengvina darbuotojo įvedimas į darbą, mikroklimatas organizacijoje, įmonės darbuotojų neformalus bendravimas. Mokslininkai kaip edukacinės pagalbos strategiją išskyrė konsultacinę pagalbą: mentoriaus skyrimą naujai pradėjusiam dirbti jaunimui, koučingą ir superviziją. Mentoriaus turėjimas naujai priimtam darbuotojui padeda greičiau adaptuotis darbo vietoje. Profesinius klausimus siūloma spręsti pasitelkiant koučingą ir superviziją kaip edukacinės pagalbos strategijas, kurios padeda darbuotojui spręsti sudėtingas situacijas ir pan..

3. Atlikto empirinio tyrimo metu nustatyta, kad jaunimas labai imlus, iniciatyvus, žinantis ko nori. Jaunimui pradedančiam savo profesinę karjerą reikalingas įvedimas į darbą, jų poreikių išsiaiškinimas, profesinių ir bendrųjų gebėjimų tobulinimasis. Tirtose įmonėse dažnai naujai pradedančiam dirbti darbuotojui organizacijoje skiriamas mentorius/kuratorius, atsakingas už naujo darbuotojo adaptavimąsi įmonėje, profesinę pagalbą. Mažose įmonėse mentoriaus funkcija priskiriama vadovui, didesnėse- asmenims, dirbantiems tik su naujai pradėjusiais dirbti. Nustatyta, kad koučingo kultūra dar tik ateina į Lietuvos įmones. Koučingo kultūra vystoma didžiausią darbuotojų skaičių turinčiose įmonėse. Supervizija apklaustose įmonėse, kaip konsultacinė pagalba

nėra taikoma. Galima daryti prielaidą, kad supervizijai Lietuvos įmonės dar nėra pasiruošę. Ši prielaida randama ir mokslinėje literatūroje, lietuvių mokslininkų atliktuose tyrimuose.

REKOMENDACIJOS

1. Rekomendacijos aukštosioms mokykloms.

- Į studijų programas įtraukti daugiau laiko skirto praktikoms.
- Ilgasias praktikas būtina įtraukti į pirmo kurso studijų programas.
- Praktikas būtina atlikti skirtingose įmonėse, siekiant, kad taip jaunimas galėtų realiau pamatyti esamą darbo rinkos situaciją, skirtingų įmonių ypatumus. Praktikų įvairiapusiškumas užtikrintų specialistų geresnį pasiruošimą darbo rinkai.
- Būtina siūlyti tarpdisciplinines studijų programas.
- Stiprinti aukštųjų mokyklų ir darbdavių bendradarbiavimą, kaip vieną iš sėkmingos integracijos į darbo rinką prielaidų.

2. Rekomendacija jauniems mokslininkams

- Edukacinės pagalbos poreikių ir galimybių tema Lietuvoje mažai tirta, todėl siūlau tęsti mano pradėtą kokybinį tyrimą ir apklausti Lietuvoje veikiančias įmones įsikūrusias mažesniuose miestuose.

LITERATŪRA

1. Alerd, G. ir kt. (2017). *The Mentoring Pocketbook*. Prieiga per internetą: https://www.moodle.ro/bjbv/pluginfile.php/126/mod_resource/content/1/The%20Mentoring%20Pocketbook.pdf
2. Bagdonas, A., Lazutka, R., Vareikytė, A., & Žalimienė, L. (2007). Skirtingi, bet lygūs visuomenėje ir darbuotėje. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*, 9-153.
3. Bagdonavičius, J. (2002). Žmogiškasis kapitalas. *Mokymo metodinė priemonė*. Vilnius: VPU.
4. Baležentis, A., Dromantaitė, A., & Urbonienė, Ž. (2016). The demand for executive coaching in Lithuanian innovative and non-innovative companies. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(1), 7-17.
5. Barynienė, J. (2017). *XXI a. kompetencijos: sėkmės formulė pradedantiesiems darbuotojams*. Prieiga per internetą: http://europa.eu/youth/node/27648_no
6. Basic skills, (2017, gruodžio 14), Prieiga per internetą: http://ec.europa.eu/education/policy/school/math_en
7. Bendorienė, A., Bogušienė, V., & Dągytė, E. (2001). Tarptautinių žodžių žodynas. *Vilnius: alma littera*, 73, 266-408.
8. *Bendrosios ir esminės dalykinės kompetencijos*, (2017, gruodžio 7), Prieiga per internetą; <http://www.ugdome.lt/kompetencijos5-8/pagrindinis/pagrindiniai-kompetenciju-ugdymo-aspektai/siuolaikinio-ugdymo-tikslas-asmens-kompetencijos/bendrosios-ir-esmines-dalykines-kompetencijos/>.
9. Beresnevičienė, D. (2003). Jauno suaugusiojo psichologija. *Vilnius. Presvika*.
10. Bersėnaitė, J., Šaparnis, G., & Šaparnienė, D. (2006). Pokyčių valdymas besimokančioje organizacijoje: darbuotojų nuomonių raiška. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 7.
11. Bishof, J., (2016). Enhancing the Performance of Human Resources through E-Mentoring: The Role Of an Adaptive Hypermedia System Called “AVEUGLE” *International Management Review*, (12),11-23.
12. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. *Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė*, 113-117.
13. Braziene, R., & Merkys, G. (2012). Determinants of Youth and Young Adults Work Satisfaction in Lithuania. *Social Sciences*, 78(4), 47-53.

14. Brazienė, R., & Mikutavičienė, I. (2013). Lietuvos jaunimo perėjimas iš švietimo sistemos į darbo rinką: švietimo, darbo ir užimtumo politikos aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(1), 108-119.
15. Brazienė, R., & Žalkauskaitė, U. (2012). Darbo rinkos reikalavimai ir jaunimo įsidarbinimo galimybės Lietuvoje: darbo pasiūlos skelbimų turinio analizės rezultatai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo straipsnių rinkinys*, (4), 77-88.
16. Braziene, R., Dorelaitiene, A., & Zalkauskaite, U. (2013). Youth not in Education, Employment, or Training in Lithuania: Subjective Evaluation of Experiences and Possibilities in the Labour Market. *Social Sciences*, 81(3), 55-64.
17. Butkus, F.S. (2003). Vadyba: organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. *Vilnius: Eugrimas*.
18. Cymanow, P. (2006). Analysis of human resources of a learning organization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 7(1), 34-36.
19. Čepas, P. (2007). Prielaidos įsidarbinamumo kompetencijos ugdymui: kompetencijos formavimosi laukas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, 14, 24-35.
20. Čepienė, A. (2007). Verslo vadybos studentų bendrųjų kompetencijų ugdymo problematika. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (13), 48-65.
21. Česnaitytė, I. (2007). Nepilnamečių justicija Lietuvoje: teorija ir praktika. *Vilnius: Petro ofsetas*.
22. Dollard, M. F., Osborne, K., & Manning, I. (2013). Organization–environment adaptation: A macro-level shift in modeling work distress and morale. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 629-647.
23. Dromantaitė, A., & Pokštas, V. (2014). Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*, 6(2), 361-375.
24. *Education to Employment: Getting Europe's Youth into Work* (2017, gegužės 25). Prieiga per internetą. https://www.mckinsey.de/files/a4e2e_2014.pdf.
25. E-mentoring: new skills and competencies for new jobs (2017, gegužės 25). *E-mentoring*. Prieiga per internetą: <http://e-mentoring.eu/?page=about>
26. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. *Social research methods: Qualitative interviews*. *Vilnius: VĮ Registrų centras*.

27. Gražulis, V., & Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: mokslo darbai*, (3), 142-151.
28. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., & Sudnickas, T. (2012). Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
29. Grigaliūnienė, V. (2008). Tarpasmeniniai santykiai šeimoje ir jų įtaka paauglių psichosomatinei sveikatai. *Sveikatos mokslai*, 6, 2034-2037.
30. Jadzauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*, 4, 42-47.
31. Jansen, B. (2010). Supervizijos (profesinių santykių konsultavimo) ir ugdomojo vadovavimo (angl. Coaching) samprata. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 6 (2), 9-14.
32. Jatkauskienė, B., Jatkauskas, E., & Jovarauskaitė, A. (2008). Koučingas ir jo taikymo galimybės suaugusiųjų švietimo srityje (teorija ir empirika). *Mokytojų ugdymas*, 11 (2), 136–156.
33. Jaunimo reikalų departamentas (2017, kovo 5). Prieiga per internetą: <http://www.jrd.lt/tyrimai>
34. Jenkinson, H., (2009). The Importance and Benefits of Supervision in Youth Work Practice. *Child & Youth Services*, 31, 157–169.
35. Jovaiša, L. (2007). *Enciklopedinis edukologijos žodynas*. Gimtasis žodis.
36. Jovaiša, T., & Shaw, S. (1998). Žvilgsnis į bendrųjų gebėjimų ugdymą Rytų ir Centrinėje Europoje (partnerių šalyse). *Profesinis rengimas. Tyrimai ir realijos*, 1, 30-47.
37. Jurevičienė, D., Neverauskienė, L. O (2008). Būsto įsigijimo sąlygų įtaka jaunimui įsitvirtinti nacionalinėje darbo rinkoje. *Verslas: teorija ir praktika*, 9 (2), 116-124.
38. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *2-asis leidimas. Šiauliai*.
39. Lietuvos profesinių santykių konsultantų asociacija, (2017), Kas yra supervizija?, Prieiga per internetą: <http://www.supervizija.lt/lt/kas-yra-supervizija>.
40. Kavaliauskaitė, Ž., Lengvenienė, N. (2016). Statutinės organizacijos darbuotojų adaptacija ir socializacija. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. ISSN 1822-6760 / eISSN 2345-0355. DOI: 10.15544/mts.2016.11

41. Kiaunytė, A., Dirgėlienė, I., Ruškus, J., & Večkienė, N. (2010). Socialinių darbuotojų poreikis taikyti superviziją. Empirinis pagrindimas ir modeliavimas. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodas*, 6(2), 39-58.
42. Kliukevičiūtė, G., & Malinauskas, Ž. (2012). Koučingo taikymo galimybių Lietuvos organizacijose vertinimas (konsultantų nuomonės tyrimas). *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Scientific journal*, (34)5, 85
43. Kolbergytė, A. (2012). Konsultuojamojo ugdymo kompetencijos taikymo galimybės socialinių darbuotojų rengime: teorinės prielaidos. *Socialinis darbas*, 11(1), 73–84.
44. Kurienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(6), 110–116.
45. Kutkienė, L. (2008). 16–17 metų paauglių vaikinų ir merginų asmenybės tapatumo brandos ypatumai bei sąsajos su savęs vertinimu. *Pedagogika*, (80), 108-114.
46. Kvedaraitė, N., Repečkienė, A., & Glinskienė, R. (2012). Emigruojančio akademinio jaunimo socialiniai ryšiai formuojant darbo ir edukacinės paieškos strategijas. *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai*, (6)2, 99-112.
47. Ladauskaitė, G., Karalevičienė, J., & Skunčikienė, S. (2015). Jaunimo nedarbo situacijos analizė ir perspektyvos. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*, 211-283.
48. Lebedžinskas, J., Bobrova, L., & Grabauskas, A. (2016). Jaunųjų futbolininkų asmeninės kompetencijos raiška. *Studies in Modern Society*, 7(1).
49. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Kaunas: Šviesa.
50. *Lietuvos Jaunimo statistinis portretas*, (2017 gruodžio 6). Prieiga per internetą: https://osp.stat.gov.lt/documents/10180/259432/Lietuvos_jaunimo_statistinis_portretas.
51. Lietuvos statistikos departamentas, (2017, gruodžio 14), Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/web/guest/>
52. Lukošūnienė, V. (2011). Refleksija kaip integrali mokymosi mokytis kompetencijos dalis. *Pedagogika*, 101, 43-49.
53. Maceika A., & Jančiauskas, B. (2006). Inovatyvios žinios: jų kilmė, išskyrimas ir naudojimas gamybinėje veikloje. *Verslas: teorija ir praktika*, 13(3), 228-233
54. Mačianskienė, N. (2010). Kalbinės kompetencijos tobulinimas aukštojo mokslo sistemoje veiklos pasaulio iššūkių kontekste. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (19), 88-101.
55. Makštutis, A., & Vijeikis, J. (2008). Jaunimo įsidarbinimo problemos Lietuvoje. *Vadyba. Mokslo tiriamieji darbai*, 2(13), 78-81.

56. Malinauskaitė, D. (2010). Ikimokyklinio ugdymo pedagogų profesinės kompetencijos: diagnostinis aspektas. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos*, (19), 102-114.
57. Martinkienė, J., Šaltytė, L., Viningienė, D., & Rupeikienė, L. (2011). Aukštojoje mokykloje įgyjamų profesinių kompetencijų vertinimas profesinėje veikloje. *Studies in Modern Society*, (2), 86-95.
58. Martinkus, B., Neverauskas, B., & Sakalas, A. (2002). Vadyba: specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas. *Kaunas: Technologija*, 173.
59. McCrindle, M. (2010). Management: Generation Y at Work-Part 2: A Snapshot of Emerging Leaders. *Keeping Good Companies*, 62(9), 566.
60. Mentorius knyga, (2003), *Kaunas*.
61. *Mentorystės pristatymas ugdytiniams.*(2017 rugsėjo 16), Prieiga per internetą: http://pvpa.lt/wp-content/uploads/2015/03/Mentorystes-pristatymas_ugdytiniams.pdf_žiūrėta
62. Miselytė, M. (2009). Jaunimo subkultūrų moralinių sprendimų kompetencijos ypatumai: *Grupės ir aplinkos*, (1), 221-243.
63. Moliušytė, S., & Kvedaravičius, J. (2013). Increasing management potential of organisations by applying coaching and NLP methods. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 35(2), 265-273.
64. Neverauskienė Okunevičiūtė, L. (2008). Socialiai pažeidžiamo jaunimo problemos integracijos į darbo rinką kontekste. *Filosofija. Sociologija*, 19(2), 41–54.
65. Normantė, I. (2012). Jaunimo identitetinio lokuso nomadizacija: subkultūrų kreatyvumo frontyras, 104-118.
66. Paulionienė, L., Rakauskienė, B. & Durtinevičiūtė, E. (2011). Verslumo ugdymas profesiniame mokyme. *Profesinis rengimas: tyrimai ir aktualijos*, (20), 102-115.
67. Paurienė, L.(2013). Jaunimo psichinė sveikata ir savižudybės. *Švietimo problemos analizė*, 2 (88), 1-8.
68. Pečiuliauskienė, P., Valantinaitė, I., & Malonaitienė, V. (2013). Z karta: kūrybingumas ir integracija. *Vilnius: Edukologija*.
69. Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 1. *On the horizon*, 9(5), 1-6.
70. Pūras, D., Šumskienė, E., Veniūtė, M., Šumskas, G., Juodkaitė, D., Murauskienė, L., & Šliužaitė, D. (2013). Iššūkiai įgyvendinant Lietuvos Psichikos sveikatos politiką. Mokslo studija. *Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla*.

71. Purna, A. (2017, rugsėjo 27) *Organizational adaptation theory*. Prieiga per internetą: http://www.ehow.com/facts_7533511_organizational-adaptation-theory.html
72. Rudžinskienė, R. (2013). Jaunų ilgalaikių bedarbių integracijos į darbo rinką ypatumai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 7, 24-37.
73. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
74. Sarafinas, G. (2016). Profesijų labirintas: 70 pervertintų specialybių ir 70- nepagrįstai nurašytų. *Reitingai*, 2(4), 154-159.
75. Siniavskaitė, E., & Andriušaitienė, D. (2015). Lietuvos jaunimo migracinių nuostatų tyrimas. *Verslas XXI amžiuje*, 7(2), 210–220.
76. Skiecevičius, P., & Kanišauskaitė, V. (2009). Praktikos vadovas (mentorius) socialinio darbo mokomojoje praktikoje. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 3(1), 141-153.
77. Skirmantienė, J. (2013). Neformaliojo ugdymo svarba pozityviajai socializacijai. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 7, 108-118.
78. Smaliukienė, R., Bekešienė, S., & Dudzevičiūtė, G. (2012). Counselling for self-employment: the application of decision support system. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 13(1), 18-26.
79. Stankevičienė, A., & Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. *Vilnius: Technika*.
80. Sūnelaitytė, A., & Žydžiūnaitė, V. (2013). Aukštųjų mokyklų absolventų pasirengimas darbo vietai: darbdavių nuomonė. *Profesinės Studijos: Teorija ir Praktika*, (12), 128-134.
81. Šadrakov, A. (2004). Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*, 9(95), 10-13.
82. Šmitienė, G. (2005). Pokalbis, diskusija: kritinio mąstymo ugdymo aspektas. *Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla*.
83. Šukytė, D. (2007). Neformaliojo ugdymo modelis: teorinis ir empirinis pagrindimas. daktaro disertacija. *Socialiniai mokslai, edukologija (07 S)*. Vilnius.
84. Tarcijonaitė, M., *Y kartos darbuotojų karjeros lūkesčiai*, (2017, lapkričio 29), Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2017/08/03/y-kartos-darbuotoju-karjeros-lukesciai>.
85. Targamadzė, V. (2015). Z karta: charakteristika ir ugdymo metodologinės linkmės įžvalga. *Tiltai*, 69(4), 94-104.

86. Teresevičienė, M., & Daukšienė, E. (2017 gegužės 25). *E-mentorystė: nauji gebėjimai ir kompetencijos naujiems darbams*. Prieiga per internetą. <http://e-mentoring.eu/?page=about> .
87. Vaičiulienė, A. (2004). Paauglio psichologija: vadovėlis aukštųjų mokyklų studentams. *Vilnius: Presvika*, 85.
88. Valalytė, L. (2017, gruodžio 6) 2016m. *Lietuvos darbo rinkos tendencijų apžvalga ir artimiausio laikotarpio perspektyvos*. Prieiga per internetą: <http://www.ldb.lt/Informacija/DarboRinka/Publikacijos/Attachments/2996/Darbo%20rinkos%20ap%C5%BEvalga%202016-N.pdf>
89. Vasile, V., Vasile, L. (2011). Youth labour market. mobility, career development, incomes. challenges and opportunities. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 251-263.
90. Verhaest , D., Omeij, E. (2013).The relationship between formal education and skill acquisition in young workers first job. *The Manchester School* ,81(4), 638–659.
91. Verhaest, D., Omeij, E. (2013). The relationship between formal education and skill acquisition in young workers. *The Manchester School* , (81)4, 638–659.
92. Vijayabanu, Ch., & Amudha, R. (2012). A study on efficacy of employee training: review of literature. *Business: theory and practice*, 13(3), 275-282.
93. Vilkaitė-Vaitonė, N., Papšienė, P., & Stulgienė, V. (2016). Evaluation of managers leadership. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 38(4), 436-443.
94. Vosylis, R. (2014). Vyresniųjų paauglių tapatumo stiliaus, tapatumo išsipareigojimų ir jaučiamo brandumo ryšiai. *Jaunųjų mokslininkų psichologų darbai*, (31), 1-6.
95. Vveinhardt, J. (2012). Mobingas darbuotojų santykiuose:supervizijos kaip intervencinio metodo, praktinio taikymo modelis. *Studies in Modern Society*, 3(1), 298-305.
96. Weigand, W. (2010). Apie šiuolaikinę supervizijos sampratą. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodas*, 6(2), 15-30.
97. World economic forum. (2016). Prieiga per internetą: http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf.
98. Zepeda, J., Gwathmey Y., & Wathmey, J.K. (2005). GIRVES Mentoring in a post-affirmative action world. *Journal of Science Issues*, 61 (3), 449 – 479, 2005.

99. Žukauskaitė, I, Bagdžiūnienė, D. (2012). Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentorius turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, (10), 9–26.
100. Žukauskaitė, I. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčio asmens socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, (37), 27-43.
101. Žukauskaitė, I. (2010). Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (56), 133-150.
102. Žukauskaitė, I. (2014). Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką?. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 33(33), 79-95.
103. Tarptautinių žodžių žodynas. (2003), *Vilnius. Alma littera*.
104. Žodynai. (2017). Prieiga per internetą: <http://zodynai.igloro.info/z/pagalba/>.

Pašukonytė V. *Edukacinės pagalbos teikimas pradedančiam dirbti jaunimui./ Edukologijos magistro baigiamasis darbas*. Vadovė prof. dr. O. Merfeldaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Edukologijos ir socialinio darbo institutas, 2017.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuota edukacinės pagalbos teikimas pradedančiam dirbti jaunimui. Pirmojoje dalyje buvo aiškinamasi jaunimo integracijos į darbo rinką teoriniai aspektai. Antrojoje dalyje analizuojama edukacinės pagalbos strategijos pradedančiam dirbti jaunimui organizacijoje teoriniai aspektai. Trečiojoje dalyje buvo atliktas empirinis tyrimas, kurio metu buvo aiškinamasi kokia edukacinė pagalba pradedančiam dirbti jaunimui yra teikiama Lietuvoje veikiančiose įmonėse. Ketvirtojoje dalyje pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos aukštosioms mokykloms bei jaunesiems mokslininkams.

Pagrindiniai žodžiai: jaunimas, edukacinė pagalba, darbo rinka, organizacija.

Pašukonytė V. *Provision of Educational Assistance to Young People Starting the Professional Career/ Educational management master thesis*. Supervisor prof. dr. O. Merfeldaitė. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Department Educational sciences and social work, 2017.

ANNOTATION

In the masters thesis analyzed and empirically evaluated the Provision of Educational Assistance to Young People Starting Profesional Career. The first chapter investigates theoretical aspects of youth integration into the labor market. In the second chapter analyzes the theoretical aspects of Educational Assistance strategies for young people entering the organization. In the third chapter, an empirical study was conducted explaining what kind of educational aid for young people starting to work for companies operating in Lithuania. The fourth chapter presents the conclusions and recommendations for higher education institutions and young researchers.

Key words: youth, educational aid, labor market, organization.

Pašukonytė V. *Edukacinės pagalbos teikimas pradedančiam dirbti jaunimui./ Edukologijos magistro baigiamasis darbas*. Vadovė prof. dr. O. Merfeldaitė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Edukologijos ir socialinio darbo institutas, 2017.

SANTRAUKA

Edukacinių technologijų valdymo magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali, nes nėra atliktų kompleksinių tyrimų rodančių kokia edukacinė pagalba teikiama pradedančiam dirbti jaunimui. Daugelis atliktų mokslinių tyrimų nagrinėja pavienius aspektus bei atskirų edukacinės pagalbos strategijų efektyvumą organizacijose. Tai ir paskatino išsikelti probleminius klausimus: 1. Kokiais psichosocialiniais ypatumais pasižymi šiandieninis jaunimas? 2., Kokia pagalba reikalinga jaunimui pradedant dirbti?, 3. Kokį Lietuvos privataus sektoriaus įmonės skiria dėmesį darbuotojo adaptacijai ir socializacijai?, 4. Kokių kompetencijų pasigenda Lietuvos darbdaviai priimdami pradedantį dirbti jaunimą? Tyrimo objektas - edukacinė pagalba pradedančiam dirbti jaunimui. Šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti edukacinės pagalbos organizacijoje pradedančiam dirbti jaunimui teikimo teorines prielaidas ir praktiką. Taip pat buvo išskelti tyrimo uždaviniai: aptarti jaunimo integracijos į darbo rinką teorinius aspektus, aptarti edukacinės pagalbos jaunimui organizacijoje teikimo būdus/strategijas, išanalizuoti teikiamą edukacinę pagalbą pradedančiam dirbti jaunimui organizacijoje. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, interviu. Taip pat remtasi Lietuvos statistikos departamento duomenimis, mokslinės literatūros analizei naudota Ebsco duomenų bazėje pateikiami moksliniai straipsniai. Empirinio tyrimo metu buvo išsikeltas tikslas- išanalizuoti, kokia edukacinė pagalba teikiama pradedančiam dirbti jaunimui privataus sektoriaus organizacijose. Taip pat buvo išskelti tyrimo uždaviniai: išsiaiškinti, kokiais psichosocialiniais ypatumais pasižymi studijas baigęs jaunas darbuotojas, išanalizuoti, kokia edukacinė pagalba teikiama pradedančiam dirbti jaunimui organizacijose, išsiaiškinti, kas padeda adaptuotis/socializuotis organizacijoje pradedančiam dirbti jaunimui. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad, kad jaunimas labai imlus, iniciatyvus, žinantis ko nori. Jaunimui pradedančiam savo profesinę karjerą reikalingas įvedimas į darbą, jų poreikių išsiaiškinimas, profesinių ir bendrųjų gebėjimų tobulinimasis. Tokiam jaunimui teikiama konsultacinė pagalba (skiriamas mentorius) bei organizuojami mokymai. Nustatyta, kad koučingo kultūra ir supervizija dar tik ateina į Lietuvos įmones.

Pašukonytė V. *Provision of educational assistance to young people starting the professional career/ Educational technology management master thesis*. Supervisor dr. O. Merfeldaitė. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, Department Educational sciences and social work, 2017.

SUMMARY

The topic of Master's Thesis on Educational Technology Management is relevant as it is not available, Complex research has been carried out to show what kind of educational aid we provide to start-up work for young people. Many research studies deal with individual aspects as well as individual ones the effectiveness of educational assistance strategies in organizations. This led to the more problematic issues: 1. What psychosocial peculiarities are today of the young people? 2. What kind of help is needed for young people to start work? 3. What kind of Lithuanian private sector companies focus on adaptation and socialization of the employee? 4. What are Lithuanian employers losing competences when they start working for young people? The object is educational assistance for young people starting their work. The purpose of this study is to elucidate the theoretical preconditions for providing young people with educational support in an organization and practice. The research tasks were also raised: discussing the integration of young people into the labour market theoretical aspects, to discuss the provision of educational assistance to young people in the organization methods/strategies, to analyze the provision of educational assistance for young people starting work in the organization. Research methodology: analysis of scientific literature interview. Also relied on, according to the data of the Lithuanian Department of Statistics, Ebsco was used for the analysis of scientific literature. The database contains scientific articles. An empirical investigation was carried out. The aim is to analyze the educational aid provided to young people starting their own private life in sectoral organizations. The research tasks were also raised: to find out what has a psychosocial characteristic of a young worker who has completed his studies, to analyze what educational assistance is provided to start-up youth organizations in organizations, to find out who helps to adapt/socialize in an organization that is starting to work for young people. After the study it turned out that young people are very busy, proactive, know what they want. For young people starting up their professional career requires the introduction of a job, the identification of their needs, the professional and development of keycompetencies. Such

counselling is provided to such young people (assigned to mentor) and training. It has been determined that coaching culture and supervision are still there comes to Lithuanian companies.

PRIEDAI

Priedas Nr. 1

1.lentelė. Jaunimo psychosocialiniai ypatumai.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Vidiniai veiksniai	Pasitikėjimas savimi	<p>„ yra tokių labiau atsipalaidavusių<...> visiškai be įtampos ir be rūpesčio<...> ‘R1</p> <p>„didžioji dalis pasižymi pasitikėjimu savimi<...> pasitiki savimi’’R2</p> <p>„jie ateina patys geriausi, patys gudriausi ir jų nepamokysi<...> ‘R4</p> <p>„susiduriu su mmmm, gal perdėtu tokiu pasitikėjimu savim<...> ‘R5</p> <p>„jie pasitikintys savimi labai stipriai<...>’’R8</p> <p>„ ten aš labai noriu, aš galiu, aš gudrus, aš labai toks, aš galiu dabar pradėt<...>R10</p> <p>„ Labai lengvai ir labai lengvas požiūris yra<...>R10</p>
	Žingeidumas	<p>„jie turi klausimų, juos domina kaip čia viskas vyksta<...>’’ R1</p> <p>„entuziastingi, jie labai nori tų žinių, jie nori mokytis<...>’’ R2</p> <p>„labai domisi naujovėm<...> R3</p> <p>„jauni žmonės, kurie nori labai daug ir kuo greičiau įgauti patirties<...> ‘R5</p> <p>„veržlumas, noras tobulėti, kilti, karjeros perspektyvos labai jiems svarbios yra. Labai smalsūs. ‘R5</p> <p>„pirmiausiai reikia paminėti, kad jie yra labai energingi ir žingeidūs<...> ‘R6</p> <p>„energingai imasi naujų dalykų<...>’’R6</p> <p>„vieni ištroškę praktikos ir žinių, labai aktyvūs ir žingeidūs’’R7</p>

Žinojimas ko nori	<p>„turi gan konkrečius lūkesčius darbo aplinkai, vietai, ko jie norėtų, ko tikisi<...>bendrai tai jie žino ko nori<...>jie žino ko iš darbdavio nori konkrečiai. ” R2</p> <p>„jis nori visko dabar, visko nori čia<...>” R4</p> <p>„vienai žino ko nori<...>”R7</p> <p>„nori tobulėti, gilinti profesines žinias ”R7</p> <p>„ambicingi jie labai, nori jie daryti karjerą<...>”R8</p> <p>„labai aiškiai žinantys savo poreikius”R10</p> <p>„. labai žiūri į savo socialinę gerovę, tai ir bendravimo galimybes ir uždarbio, ir labai greitai siekti rezultato ir atlygi.<...> ”R10</p> <p>„labai labai žino savus rėmus ką jie nori daryti. Ir tiktai savo įsivaizduojamuose rėmuose nori dirbti.<...> ”R10</p> <p>„<...>jie galbūt neskuba, atidžiai renkasi”. R1</p> <p>„jie ateina turėdami gal minty daug alternatyvų. Atrodo vistiek, kad jie renkasi tave, o ne tai, kad tu juos renkiesi<...> R1</p> <p>„renkasi dirbti tik tai kas įdomu<...>”R6</p> <p>„ jie ateina su nuostatom<...>”R4</p>
Orientacija į greitą rezultatą	<p>„greitai nori rezultato<...>nori greito rezultato tai tai, kad nori greitai daug uždirbti<...>” R3</p> <p>„pas juos viskas atrodo, kad turi labai greitai įvykti<...>jiems karjerą daryti į pakankamai aukšto lygio pareigybes, tai per du, tris metus tai gali padaryti”R8</p> <p>„ labai greitai siekti rezultato ir atlygi<...>. ”R10</p>
Drąsa	<p>“vyresni darbuotojai, jie neateina taip dažnai prašyti atlyginimo pakėlimo ir neateina taip dažnai pasakyti, kad aš turiu dar tris pasiūlymus<...> R3</p> <p>„ateinantis jaunimas yra pakankamai drąsus, pakankamai gerai žinantis savo teises ir nebijantis</p>

	<p><i>išsakyti savo nuomonės tam tikrais klausimais ir pakovoti už save<...>''R9</i></p> <p><i>„drąsūs<...>''R10</i></p> <p><i>„nesiremia požiūriu, kad jei taip daro , kad tai yra gerai, na tai sakykim kvescionuoja jie nusistovėjusias normas ir bando sukurti geriau<...>'' R3</i></p>
Atsidavimas darbui	<p><i>„kas dirba, labai atsidavę tam ką daro<...>atsidavimas labai jaučiasi.''' R3</i></p> <p><i>„noriai imasi darbo<...>''R6</i></p> <p><i>„yra jaunų žmonių, kuriuos galvoji, Dieve, kad tik neišeitų<...>nu gavau nerealų, nerealų vaiką. Ir sako, tik , kad neišeitų<...>'R4</i></p>
Žema motyvacija darbui	<p><i>„dalis jų yra mažiau motyvuoti darbui<...?''R1</i></p>
Neadekvačiai vertinantys darbo rinkos situaciją	<p><i>„jisai yra padebesiuose<...>jie irgi yra prisisvaigę'' R4</i></p> <p><i>„kai jie pradeda dirbti, tai pamato, kad nėra labai jau taip tikroviška<...>jie galvoja, kad greičiau pasieks rezultatus, bet taip nėra<...>''R8</i></p> <p><i>„nori už mažą įdirbį gauti ganėtinai didelį atlygį<...>''R9</i></p> <p><i>„nebūtinai savo gebėjimus, bet poreikius, tai tikrai<...>''R10</i></p> <p><i>„ Ir atlygį įvertina sakyčiau labai nepamatuotai aukštai, kai kuriais atvejais<...>''R10</i></p> <p><i>„ Duokit man, aš darysiu, bet už tai man mokėkit už tai pinigų. Aš mokysiuos, aš darysiu, bet mokėkit man pinigų<...>''R10</i></p>
Trumpai išlaikantys dėmesį	<p><i>„nes jaunas žmogus dar viena iš tų savybių, kuris manau daugiau kaip vieno puslapio perskaityti per dieną nenori ir nesugeba. Jam reikia labai trumpai ir labai aiškiai<...>šiai dienai jaunas žmogus nori kuo</i></p>

	<i>trumpiau ir kuo aiškiau<...> stengiamės galų gale paveikslukų pavidalu kitą kartą perteikti informaciją, kad ji būtų greita. Kelios skaidrės. Su paaiškinimais, kad jam būtų galbūt įdomu, nenuobodu ir kaip pasakyt, kad nebūtų labai ilga‘‘R4</i>
Komunikacijos stoka	<i>„jie nelinkę bendrauti. Jų bendravimas yra ausinukai<...> dažnai jauni žmonės net neina į tokius renginius. Jie ta prasme neprisijungia prie kolektyvo. Jie yra šiek tiek tokie individualistai<...> ‘‘R4 „atsirenkam tuos, kurie labiau komunikuoja<...> bet būna sunkoka<...> R8</i>
Nelinkę spręsti problemų	<i>„jeigu susiduria su kliūtimi, arba kažkokiu nepasitenkinimu, jie trenkia durim ir išeina<...> ‘‘R4 „jei ten prasideda sakykim kažkoks ale mokymas arba ten sakykim bandymas pataisyti juos, dažniausiai tai baigiasi arogantišku nosies nusukimu ir nuėjimu, maždaug aš geriau žinau<...> nu gerai, man čia netinka, jums netinka, man nepatinka ir einu<...> ‘‘R4</i>
Nepastovūs	<i>„atsiverti CV, darbuotojas po du, po tris, po du su pusę mėnesio, po keturis<...> kartais į pastabą reaguoja, ai tai kas čia tokio, išvažiuosiu į užsienį<...> ‘‘R4 „tuo pačiu yra labai nepastovūs<...> Mes susiduriame su nepastovumu<...> ‘‘R6 „labai lengvai keičia darbus<...> ‘‘R10</i>
Atsakomybės stoka	<i>„neatsakomybė jeigu taip iš tų neigiamų savybių<...> ‘‘R5 „pradėję dirbti jie gali tiesiog mesti ir sakyti, kad rytoj aš nebeateisiu<...> ‘‘R6 „jeigu tai nepatinka, tai palieka ir meta<...> ‘‘R6</i>
Socializacijos stoka	<i>„kiti gali būt iš tikrųjų nesocializuoti netgi sakyčiau<...> ‘‘R7</i>

	Abejingi darbui	„niekuo nesidomintys, tik reikalaujantys<...>’’R7 „ dalis jų yra mažiau motyvuoti darbui<...>“ R1
Išoriniai veiksniai	Finansinė situacija	„savarankiškai gyvenantys ir nenori būti tėvų išlaikomi<...>“ R1
	Profilio siaurumas	„jie nori dirbti siauros srities darbą. Nėra plataus profilio.<...>siaura specializacija. <...>’’R3 jisai nenori, jis nenori kelti dėžės, jis nenori nešioti už du. <...>’’R10 „ jau nebemultitaskina<...>’’R10
	IKT	„sistemose greitai gaudosi<...>’’R8 „tos technologijos , kurios yra prieinamos, labai lengvai įvaldomos<...>’’R9

2. lentelė. Edukacinės pagalbos jaunimui poreikiai jaunimui.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Mokymai	Profesinių kompetencijų ugdymo mokymai	<p>„mes turim labai daug mokymų<...>“R1</p> <p>„vien tik mokymai su praktiniais pavyzdžiais , ir su teorija<...>“R1</p> <p>„dažna sritis reikalauja ne tik teorinių žinių, bet ir praktinių. Ir čia yra daugiau praktinių dalykų kuo jiems reikia padėti<...>“R5</p> <p>„mėnesį naujas darbuotojas yra mokomas. Tiek teorijos, tiek su kuratore praktiškai aptarnaujant klientus<...>“R7</p>
	Bendrųjų kompetencijų ugdymo mokymai	<p>„atsparumas stresui yra labai svarbus. Tai aš manau tas palaikymas nu ir paruošimas yra nusiteik, kad gali būt klientų, kurie rėkia, yra klientų, kurie nepatenkinti, gali būti, kurie galbūt nemandagūs<...>yra kalbama apie tai ir mokymų metu kaip su tokiais klientais kalbėti<apie tokias sudėtingas situacijas<...>“R1</p> <p>„tai apskritai suprasti kas yra darbas<...>kaip dirbti, kokios ne teorinės, o praktinės problemos kyla<...>“R3</p> <p>„mokydami sakom:„surask, surask asmeninį priėjimą prie kliento ir kalbėk ta kalba, kuria kalba jisai<...>“R4</p> <p>„apmokymai<...>“R5</p> <p>„jiems reikia paaiškinti kad reikia paisyti vadovų nuomonės ir reikia išmokti tai<...>“R6</p> <p>„taip pat atsakomybės, supratimo pamokos yra labai svarbios šioje vietoje<...>bendražmogiškų dalykų yra labai daug, etikos dalykų yra labai daug. Etiketo dalykų yra labai daug<bendražmogiškų dalykų mokosi<...>“R6</p>

Konsultacinė pagalba	Mentorystė	<p>„yra iš tiesų grupės vadovai, kuriems tiesiogiai jau pavaldus tas žmogus, kuris praktiškai rūpinasi ir yra atsakingas. Jis ir yra tas mentorius, grupės vadovas, team leedas, jis ir yra tas žmogus, jis rūpinasi, kad visi visi atsakymai būtų gauti, nu į klausimus, kuriuos turi naujokas<...>“R1</p> <p>„grįžtamasis ryšys jau pradėjus dirbti tikrai yra labai svarbu<...> tam, kuris atėjęs naujai ir ypatingai jeigu neturėjęs jokios darbinės patirties jam reikia jo daug daugiau, dažnesnio ir tokio įvairiapusiškesnio<...>“R2</p> <p>„reikalingas įvedimas į darbą<...>priežiūra<...>“R5</p> <p>„kažkur apie pusmetis turi nuolat stebėti darbuotoją ar jis teisingai supranta darbo patirties pradžių. Tai yra labai didelis pamatas jo ateities karjerai<...>“R5</p> <p>„skiriamas mentorius pas kurį gali nuolat pasiklausti jam iškylančių klausimų<...>“R7</p> <p>„ , reikia integracijos iš darbdavio pusės. Jeigu tai yra pirmas jo darbas, jis tikrai dar nežino tų procesų kas vyksta įmonėse ir tikrai reikia integracijos laikotarpio, įvadinio laikotarpio supažindinant su tais procesais, supažindinant su kokie skyriai yra atsakingi už ką , kas už ką atsakinga ir kaip sakykim, koks yra būtent jo pareigybių, jo darbo indėlis visame darbo kontekste, kad jis suprastų darbo svarbą, suprastų atsakomybių svarbą<...>“R9</p> <p>„ Jiems labai reikalinga, kad juos įvedinėtų į darbą. Suteiktų informaciją trumpą, aiškią<...>“R10</p>
----------------------	------------	---

3. lentelė. Edukacinės pagalbos poreikio išsiaiškinimo pradedančiam dirbti jaunimui.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Tiesioginiai pokalbiai	Atrankos proceso metu	<p>„tai pati pradžia yra atranka, kada tu daug išsiaiškini iš tikrųjų<...>“R2</p> <p>„vaikiną iš universiteto suolo mes priėmėm pas save, iš karto jam sudėliojom programą, kuri tęsėsi gal kokius pusę metų netgi<...>“R3</p> <p>„dažniausiai pokalbio ir darbo metu<...>“R7</p>
	Periodiniai pokalbiai	<p>„turiu pokalbį surinkti tokį grįžtamąjį ryšį iš darbuotojo, kaip jis jautėsi, kokių žinių jam užteko, kokių galbūt trūko<...>“R2</p> <p>„vedami pokalbiai po savaitės ir po tam tikrų laikotarpių yra reguliarūs pokalbiai su darbuotojais vyksta. Kaip jis jaučiasi, tiesiog taip ir išsiaiškinama kokie poreikiai, dažniausiai pokalbio ir darbo metu<...>“R9. „kiekvieną dieną darbo pabaigoje susėda aptarti kaip sekėsi ir panašiai<...>“R2</p>
Stebėjimas, informacija iš aplinkos	Darbo procese pradėjus dirbti	<p>„tai tu jau vėlgi matai kiek žmogus moka, tarkim kiek turi įgūdžių<...>“R2</p> <p>„jeigu matome, kad žmogui konkretaus įgūdžio ar žinių ten gabaliuko trūksta, tai suderiname, kad tas žmogus papildytų jį įmonės sąskaita, tą spragą<...>“R2</p> <p>„dažniausiai tai išryškėja pirmų darbo dienų metu, kad konkrečiam žmogui konkrečiai kažkokių dalykų reikėtų daugiau <...>“R6</p> <p>„dažniausiai pokalbio ir darbo metu<...>“R7</p> <p>„nuolat su žmogumi kontaktuojama<...>“R10</p>
	Bendravimas su kolegomis	<p>„kas liečia pačią profesinę pagalbą, būtent jos srityje ko reikia dirbant, kokių žinių reikia ir žinoma kolegų pagalba reikalinga dirbant<...>motyvuoti, padėti naujai bepradedančiam dirbti darbuotojui <...>“R5</p>

4. lentelė. Organizacinė politika (specialių susitarimų) ar žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, siekiant socializuoti/padėti jaunimui įsitvirtinti organizacijoje.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Atskiros organizacijos tradicijos	Pusiau formalus bendravimas, pasibuvimai su kolegomis	<p>„tai yra kas mėnesį taip vadinamas „Happy hours,, <...>tai dažnai susiję su maistu, toks kaip šventimas, susibūrimas. Tada turi grupelės savo biudžetus, jie kartą į mėnesį eina kažkur out. Jo, alaus, picos ar panašiai. Tai vat sakykim šitie dalykai labai manau, nu atitinka prie poreikio pakankamai jaunų žmonių, kurie dirba čia<...> ‘R1</p> <p>„realiai jeigu žmogus nori, jisai pats eina į kontaktą. Ir jei kažką organizuoja, tai tarkime, kad toj pačioj virtuvėlėj būna tokių, kad nuo pat pirmos dienos kartu pietauja, kalba<...> ‘R2</p> <p>„pietūs, kažkokios kavos pertraukėlės<...> ‘R2</p> <p>„turim šventes bendras<...> ‘R8</p> <p>„organizuojam tokius renginius, gal sakyt kaip apie mankštas, sėdimą darbą, va dabar tuos tokius lektorius kviečia, ypatingai rudenį pas mus būna sesija tokių renginių. Kad ir dabar šita Gilytė, į tą spintologiją gali užsirašyt po darbo<...> ‘R8</p> <p>„aišku savo vakarėlius organizuojam<...> ‘R8</p>
	Periodiniai susirinkimai	<p>„rytiniai susitarimai, kur kiekvieną rytą visas kolektyvas susirenka ir aptaria vakarykščius, šiandienos ir rytdienos darbus ir ten išryškėja kažkokie tai dalykai, kur jeigu reikėjo pagalbos, kad užkirsti kelią rytdienos įvykiams, tai yra va toks rytinis susitarimas<...> ‘R6</p> <p>„turim susirinkimus, kur labiau darbinius aišku klausimus sprendžiam, bet ir skyriaus gal kokios</p>

		<i>taisyklės, mes kaip vadovai supažindinam jau, kokios priimtinos yra priimtos <...> ‘R8</i>
	Pirmos dienos darbo vietoje tradicija	<p><i>„ Kitas dalykas, kai ateina žmogus į darbą, kažkokią tai sritį, tai ne tik toje srityje jis yra apmokomas. Kadangi viešbutis yra didelis organizmas, ten yra restorano darbuotojas turi žinoti ir apie kambarius, registratūros darbą ir apie kambarinių tarnybą. Tai kiekvienas vadovas su tuo žmogumi dirba su juo jam atėjus į darbą. Dvidešimt minučių pristato savo skyriaus veiklą. Kad žinotų sąsajas restorano darbuotojas su kiekvienu skyriumi atskirai, kokios gali būti jo darbe<...> ‘R6</i></p> <p><i>„ pirmas standartas svarbiausias <...>, kad darbuotojai turi žinoti ir pažinti savo vadovą ir sutikti jį pirmą darbo dienos metu. Ir žinoti kaip jo vardas, kreiptis tiesiogiai vardu<...> ‘R10</i></p> <p><i>„ gauti mokymosi procesą ir jį gauti nuo pirmos dienos, ne tai kad kelias dienas dirbi ir nežinai ką darai. Nuo pirmos dienos sutikimą, įvedimą. Aprodymą patalpų ir visa kita. Tai mes čia visą šitą dalį labai stengiamės daryti ir komunikacija yra kitas dalykas, kurį ugdome, yra tas lygiavertis vieno lygmens bendravimas <...> ‘R10</i></p>
Daugeliui įmonių turimi dokumentai	Bendrieji įmonės vidaus dokumentai	<p><i>„pareiginė instrukcija, darbo sauga. A, ir ir ir vidaus tvarkos taisyklės. Šiaip turim visokių atmintinių pietūs, kažkokios kavos pertraukėlės<...> ‘R4</i></p> <p><i>„pas mus yra įvadinė mokymo programa, tai yra trijų mėnesių planas ką jis turi žinoti arba pats arba su kieno nors pagalba ir plus minus ką jis turi mokėti po trijų mėnesių<...> ‘R4</i></p> <p><i>„tai turime darbo vietos aprašus, turim pareigybių aprašus, turim procedūrų aprašus, turim įvairiausių</i></p>

		<p><i>įsakymus, turim klientų aptarnavimo standartus su kuriais duodame susipažinti naujai atėjusiam žmogui dirbti<...> ‘‘R5</i></p> <p><i>„iš tikrųjų yra parengti dokumentai kokius, su kokiais dokumentais atėjęs žmogus turi susipažinti. Yra paruošta tiesiog lentelė, kurioje yra išvardyti visi reikiami dokumentai apie įmonės tvarką, apie įvairius įsakymus. Kad žinotų apie įmonės procesus, taisykles ir panašiai<...> ‘‘R9</i></p>
Kita	Specialių susitarimų nėra arba jos nebveikia.	<p><i>„bet pas mus nėra tokių taisyklių, kad tu turi pereiti tam tikrą kelią, kad greičiau įeitum į komandą<...> ‘‘R2</i></p> <p><i>„kažkokios labai specializuotos ir detalios nėra<...> ‘‘R6</i></p> <p><i>„kas liečia darbuotojų socializaciją, tokių dokumentų nėra<...> ‘‘R7</i></p> <p><i>„ne, pas mus tokio adaptacijos kaip lengviau įsijungti tikrai nėra<...> ‘‘R8</i></p> <p><i>„formaliai yra, praktiškai-nu kaip išeina <...> ‘‘R3</i></p>

5.lentelė. Vidaus dokumentai, standartai įmonėje, kuriuose aprašoma pagalbos strategija naujai priimto darbuotojo adaptacijai.

	Subkategorija	Interviu tekstas
Privalomi dokumentai	Speciali programa adaptacijai ir socializacijai	<p>„turim tokią didelę aprašančią tvarką, kur darbinimas, įvedimas ir taip toliau<...>“R3</p> <p>„įvadinė mokymo programa, tai yra trijų mėnesių planas ką jis turi žinoti, ką jis per tą laiką turi sužinoti arba pats arba su kieno nors pagalba<...>“R4</p> <p>„ Turime mokymų planus, kuriuose numatyta. <...>“R10</p>
Rekomendacinio pobūdžio dokumentai	Prezentacijos, atmintinės, bukletai	<p>„yra tam tikra prezentacija su informacija naujokui, kaipo punktai, kuriuos aš pereinu ir esu paruošusi tokią atmintinę vadovui, ką jie turėtų aptarti su naujoku, bet tai yra rekomendacinio pobūdžio, palengvinantis darbui vadovui, ne būtinai įvardinti tai dokumentu, atmintinė tiesiog<...>“R2</p> <p>„turim visokių atmintinių<...>ką daryti, jeigu<...>“R4</p> <p>„mes naudojame tokį kaip naujoko kortelę, kurią gauna kiekvienas atėjęs žmogus į darbą ir jis pagal ją turi, kaip išsireiškus, jis tiesiog žino su kokiais žmonėmis reikia susitikti ir kokį klausimą reikia aptarti<...>“R5</p> <p>„<...>turime kitus dokumentus, tai yra informacinis bukletas , gal nepavadinčiau bukletu, ten yra knygelė, kurioje surašyti ten visi procesai, informacija apie įmonę, spalvos kodai, ką reiškia kokie kodai, ką reiškia kitokie dalykai, kodėl tai daroma. Čia tokia mokomoji medžiaga ir yra<...>“R10</p>

	Individualios programos	<i>„specialistams išskirtiniais atvejais, tokiais kai norima auginti nuo nulio- sudarome individualius planus<...>“R3</i>
	Bendrieji įmonės vidaus dokumentai	<i>„tai pareiginė instrukcija, darbo sauga<...>vidaus darbo tvarkos taisyklės<...>“R4 „įvairios įmonės taisyklės , darbo etikos kodeksai, darbo atlikimo principai tam tikri, apie organizacines taisykles<...>“R9</i>
Kita	Specialių dokumentų neturi	<i>„grynai taip, naujam darbuotojui gal nėra<...>“R1 „atskiro dokumento neturim<...>“R1 „ne, tokio nėra<...>“R5 „tokių kas liečia darbuotojų socializaciją, tokių dokumentų nėra<...>“R7</i>

6. lentelė. Programos/ praktikos pradedančiajam dirbti jaunimui vykdomos įmonėje.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Konsultacinė pagalba	Koučingas	<p>„kai tu dirbi šalia patyrusio ir su patyrusiu. Tik, kad mes to nevadiname, nu nevadiname koučingu<...>“R1</p> <p>„ir tas pats koučingas<...>“R4</p> <p>„aš klausiu klausimų, ką remiantis šituo, kad vykty mąstymas ir ugdomasis čia ir dabar<...> turi pasidalinti, papasakoti ką veikia, ką galvoja su kokia situacija susiduria, kad galėtume augti kartu ir galvoti kaip jų išvengti. <...>“R10</p> <p>„stengiamės tą koučimą daryti tam lygmeny, kad dirbi, turi klausimą, gauni atsakymą<...>“R10</p>
	Mentorystė	<p>„yra kaip ir mentoriaus pagalba tam tikra skiriama<...>“R6</p> <p>„mentoriaus pagalba<...>“R10</p>
Mokymai	Mokymai	<p>„jisai yra sakykim gauna tam tikrus mokymus, kurių jam trūksta<...>“R4</p> <p>„jeigu jie nori dalyvauti yra ir vietinis karjeros elevatorius, yra talentų programos<...>“R4</p> <p>„įvadiniai, tai sakau pradedant nuo pačio darbo pobūdžio, sakykim taip, darbų sauga, , vidaus darbo tvarkos taisyklės ir visi yra, prekės, klientų aptarnavimas. Ir paskui jau ten šiek tiek giliau yra kiti dalykai<...>“R4</p> <p>„įmonėje nuolat vykdomi apmokymai<...> tiek kvalifikaciniai, tiek aptarnavimo<...>radiaciniai mokymai, kliento aptarnavimo mokymai, konfliktų sprendimo mokymai. Įvairiausio pobūdžio mokymai, kuriems yra poreikis“R5</p>

		<p>„yra taip pat vidiniai mokymai pagal sritį, kurioje darbuotojas dirba. Tai yra svetingumas, aptarnavimas. Tai tokie atitinkami mokymai, yra gairės, yra pareiginės instrukcijos<...>‘R5</p> <p>„samdomi tam specialistai ir jie pagal tas, pagal mūsų poreikį kuria mokymų programas. Arba tiesiog dalyvaujam kaip partneriai dažniausiai Europos sąjungos įvairiose mokymo programose<...>‘R7</p> <p>„nuo dviejų savaitių iki trijų, iki mėnesio naujas darbuotojas gauna mokymus<...>darbuotojai turi savo mokymų vadovą, kuris kaip mentorius atlieka mentoriaus funkciją, jis padeda įsitvirtinti darbe, pasakoja pagrindines taisykles įmonės<...>‘R9</p>
--	--	---

7. lentelė. Edukacinės pagalbos strategijos.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Profesiniai mokymai	Profesiniai mokymai	<p>„dažniausiai tai vyksta savaitę arba dvi,...>turime keturių skirtingų rūšių tokius specializuotus mokymus<...>‘R1</p> <p>„įmonė jai davė sudalyvauti, nes sakykim matėm tiesioginę naudą<...>‘R2</p> <p>„atvažiuoja mūsų partneriai, pamoko<...>‘R2</p> <p>„tikslas iš esmės mokymų, kad kelti profesionalumo lygį pačių, pačios įmonės<...> dažniausiai arba pusdienio arba visos dienos su pietų pertrauka. Jie dažniausiai vyksta šeštadieniais<...>‘R5</p> <p>„svetingumo programa<...>mokymas, kuris trunka apie dieną. Ir apskritai pristatoma svetingumas, turizmas, viešbučio visas mechanizmas. Yra atskirų sričių tokia darbinė praktika, pavyzdžiai, įmonės dvasia, politika, siekis, uždaviniai, kad žmogus žinotų vis tiktai įmonės tokį vidinį, kaip čia pasakyt, vidinę dvasią. Kad žinotų, kur jisai dirba ir kokiomis vertybėmis verslas vadovaujasi. Vat ta programa tai ir pristato. <...>‘R6</p> <p>„profesiniai mokymai<...>profesinės žinios, įgūdžiai ir taip toliau<...>‘R7</p> <p>„nuolat pas mus yra sudėlioti pagal temas, tai čia vienareikšmiškai<...>svarbiausia pažinti produktą, programose kaip jį reikia suvesti, ką reikia padaryti sistemose, nes nebeužtenka tik pažinti produktą reikia ir sistemiškai daug žingsnių padaryti<...>‘R8</p> <p>„ Tokių kaip specialių ne, bet mes turime tokią viduj vykstančią programą „Pasimatuok karjerą“ vadinasi. Tai ten nauji darbuotojai atėję į kompaniją jie gauna tą vidinį mokymą, jų potencialą stebi vadovas ir jie</p>

		<i>gauna papildomas užduotis už kurias gauna papildomą atlygį, papildomų žinių<...> ‘R10</i>
Bendrųjų kompetencijų mokymai	Bendrųjų kompetencijų	<i>„tokie kaip bendrieji, konfliktų sprendimo<...>iš tikrųjų mano iniciatyva yra buvę tokių. Aš pati esu tarkime ruošusi<...>grįžtamojo ryšio atlikimas, konfliktų sprendimas<...> ‘R2</i>

8. lentelė. Adaptaciją skatinantys veiksniai įmonėje.

Kategorija	Subkategorija	Interviu tekstas
Mikroklimas	Bendravimas	<p>„aš manau, kad kolegos, į kuriuos šalia būdamas nu vat gali kreiptis betarpiško kažkokio tai, nu vat betarpiškai kreiptis, gauti greitai atsakymą, gauti konkrečių atsakymą, tokie vat draugiški, lygiavertiški santykiai<...> ‘R1</p> <p>„kad tu nebijotum pasakyti, kad kažko tu nežinai, nesupratai, nebijotum kolegų paklausti<...> ‘R2</p> <p>„pagalba, palaikymas, kad parodytų kaip daryti, palaikytų, nekritikuotų<gebėjimas laiku pagelbėti<...> ‘R3</p> <p>„pagalba iš šalies<...> ‘R4</p> <p>„visi tie žmogiškieji dalykai: išgėrimas kavos bendrai...aaa...pabendravimas bendram rate su kolektyvu<...> ‘R5</p> <p>„visada labai stipriai informuoju kolektyvą prieš ateinant naujam nariui, visada papasakoju apie naują narį, visada pristatau, paprašau pagalbos įvedant žmogų į kolektyvą ir kai gaunu užtikrinimą ir šypsenos tos, kad viskas bus gerai, tai aš ir pati tada jaučiuosi ramiai<...> ‘R5</p> <p>„geras kolektyvo klimatas, geri kolegiški santykiai ir geranoriškumas vat tame kolektyve į kurį jis atėjo<...> ‘R6</p>

		<p>„atmosfera įmonėje<...>kolegų pagalba, geranoriškumas, aiškus pareigų ir atsakomybių pasiskirstymas<...> ‘R7</p> <p>„kolegos, kuratoriai, mentoriai ir vadovai<...>nuolatinis bendravimas<...> ‘R8</p> <p>„nuolatinis buvimas šalia kito žmogaus seniau dirbančio, nuolatinė jo pagalba<...> ‘R9</p> <p>„labai svarbi yra atmosfera. Tai pagrindinis dalykas, kuris matyt juos padaro patogiais, kaip čia pasakius. Kai pasidaro patogiu tau būti ir gera būti. Kai gera atmosfera, kai žmogui gera būti, tada jie lengviau įsitraukia į visa kita<...> ‘R10</p>
	Darbuotojo iniciatyvumas	<p>„labai svarbu pačio darbuotojo požiūris ir atvirumas<...>domėjimasis ir ir buvimas atviru su tuo vadovu, kad tu nebijotum pasakyti, kad kažko nežinai, nesupratai, nebijotum kolegų paklausti, kad va gal gali man papasakoti, parodyti kaip ten vienokį veiksmą padaryti ar kitokį<...>kad pats žmogus nebijotų ir būtų aktyvus<...> ‘R2</p>
	Grįžtamasis ryšys iš įmonės	<p>„vadovo atsakomybė, kad to žmogaus nepaliktų, nuolat su juo dirbtų ir duotų jam grįžtamąjį ryšį kaip sekasi<...> ‘R2</p> <p>„grįžtamasis ryšys<...> ‘R4</p> <p>„pagrindinis dalykas tas stebėjimas ir grįžtamojo ryšio suteikimas<...> ‘R4</p>

<p>Žinios, informacija apie darbo vietą, funkcijas</p>	<p>Profesinė informacija apie darbo funkcijas</p>	<p>„struktūrizuotas asmens įvedimas į darbo vietą<...>žmogus tiksliai žino nuo ko jisai pradės, jisai žino prie ko jisai bus privedamas<...> ‘R5</p> <p>„iš esmės pristatai kolektyvui tą žmogų, supažindini, nuimi įtampą<...> ‘R5</p> <p>„aprodymas darbo vietos, darbo priemonių pristatymas, aprangos darbo pristatymas. Visų prisijungimų pristatymas<kad jam nekiltų klausimai su kuo daryti ir kaip daryti, tiesiog jau mokytusi ir būtų aprūpintas viskuo<...> ‘R5</p> <p>„žinojimas ką reikia daryti, kokios yra funkcijos, pareigos ir atsakomybės<...>žinojimas struktūros ir savo vietos<...> ‘R6</p> <p>„dvių savaitių mokymai, kas kaip minėjau padeda gerai išmokti atlikti savo darbą<...> ‘R9</p>
	<p>Motyvacinė sistema</p>	<p>„aiški motyvacinė sistema<...> ‘R7</p>

9. lentelė. Rekomendacijos aukštosioms mokykloms siekiant užtikrinti sklandų jaunimo perėjimą iš švietimo į darbo rinkos sistemą.

Kategorija	Rekomendacija	Interviu tekstas
Studijų programos	Studijų programų pertvarka	<p>„hibridines tokias studijas, kai derinamos technologijos plius vadyba, kažkokie socialiniai įgūdžiai<...>kad būtų sujungta technika plius kažkokia tai vadyba, technika, komunikacija<...>“R1</p> <p>„galbūt studijų metu paskaitą vesti apie tai kur yra profesija tavo, kokios yra galimybės yra šio studijų dalyko, kokia yra situacija Lietuvoje, kokia situacija užsienyje, kokios galimybės yra<...>“R9</p> <p>„dėstytojai irgi turėtų būti patyrę darbo rinkoje<...>“R9</p>
	Praktikos	<p>„tiesiog daugiau praktikų daryti<...>nes tu tada visa tą ką tave mokė teorijoje, gali išbandyti praktikoje ir praktika dažniausiai neveikia<...>“R3</p> <p>„vistik labai svarbu praktikos<...>ne praktika trečiame kurse kaip ir vėloka<...>“R5</p> <p>„turėtų būti daugiau praktikų, kad studentas galėtų išbandyti kelias įmones, pamatyti kokios įmonės yra, kokie procesai ten vyksta<...>“R9</p>
Bendradarbiavimas	Atvirų durų dienos įmonėje	<p>„aš organizuočiau atvirų durų dienas įmonėje<...>kad studentai galėtų bet kada atvažiuoti, pasidomėti...iš esmės konsultuotis, stebėjimus kažkokius daryti, rašyti darbus šalia<...>“R5</p>
	Universiteto ir įmonės bendradarbiavimas	<p>„nebijoti bendrauti su darbdaviu<...>“R2</p> <p>„aš organizuočiau atvirų durų dienas įmonėje<...>kad studentai galėtų bet kada atvažiuoti, pasidomėti...iš esmės konsultuotis,</p>

		<i>stebėjimus kažkokius daryti, rašyti darbus šalia<...> ‘R5</i>
--	--	--

Priedas Nr. 2.

Iš dalies struktūruoto interviu scenarijus

Esu Mykolo Romerio universiteto magistrantūros studijų magistrantė, šiuo metu atliekanti tyrimą edukacinės pagalbos teikimą pradedančiam dirbti jaunimui Lietuvos įmonėse. Prašau Jūsų skirti ~ 60 min. laiko ir atsakyti į mano klausimus. Mūsų pokalbis bus įrašomas, tačiau be jūsų sutikimo konkretūs atsakymai viešinami nebus, Jūsų nuomonė bus pateikta kartu su kitų respondentų atsakymais. Todėl atsakydami į mano klausimus nuomonę galite reikšti laisvai, čia nėra teisingų ar neteisingų atsakymų. Svarbi kiekviena jūsų išsakyta mintis. Atlikdama tyrimą, laikausi tyrimo etikos kodekso nuostatų.

I. Informacija apie informantą ir įmonę, kuriai jis atstovauja.

1. Amžius
2. Darbo stažas (bendras)
3. Darbo stažas įmonėje

II. Prašau jūsų trumpai pristatyti savo įmonę:

1. Kokioje srityje dirba jūsų įmonė (gamyba, mažmeninė prekyba, finansų sektorius, aptarnavimas ir t.t.)?
2. Įmonės kapitalo pobūdis (Lietuvos, užsienio kapitalo ir t.t.)
3. Kiek darbuotojų dirba Jūsų įmonėje?
4. Kiek darbuotojų, ką tik baigusių studijas (iki 29 metų) dirba jūsų įmonėje? (procentas, skaičius)
5. Kiek turite studijuojančių darbuotojų?
6. Ar įmonė skatina darbuotojų studijas?
7. Kiek darbuotojų ateina per praktikas?
8. Remdamiesi savo patirtimi, apibūdinkite, kokiais psichosocialiniais ypatumais pasižymi ką tik studijas baigęs jaunas darbuotojas (iki 29 metų)?

III. Edukacinė pagalba.

1. Kokia pagalba reikalinga pradedančiam dirbti jaunimui?
2. Kaip išsiaiškinate, kokios pagalbos reikia pradedančiajam dirbti jaunimui?

3. Kokios organizacinės politikos (specialūs susitarimai) ar žmogiškųjų išteklių valdymo veiklos, siekiant socializuoti/padėti jaunesnio amžiaus darbuotojams įsitvirtinti organizacijoje yra taikomos jūsų organizacijoje? *Papasakokite plačiau, pateikite pavyzdžių.*
4. Kokius vidaus dokumentus, standartus, kuriuose aprašoma pagalbos strategija naujai priimto darbuotojo adaptacijai, socializacijai, turi įmonė?
5. Kokios programos pradedančiajam dirbti jaunimui vykdomos įmonėje? (mentoriaus pagalba, koučingas, mokymai, supervizija ir kt.)? Kokia šių praktikų nauda darbuotojams? Organizacijai?
6. Kas koordinuoja šių programų vykdymą?
7. Kokius mokymus organizuojate pradedančiam dirbti jaunimui ? Koks mokymų tikslas? Trukmė? Tematika? Pobūdis?
8. Kas skiriama mentoriumi? Kokios mentoriaus funkcijos? Kiek trunka mentorystės programa?
9. Kada teikiama supervizinė ir ar koučingo pagalba?
10. Kas padeda pradedančiam dirbti jaunimui greičiau adaptuotis įmonėje?
11. Ką rekomenduotumėte aukštosioms mokykloms siekiant užtikrinti sklandų jaunimo perėjimą iš švietimo į darbo rinkos sistemą? Kokia jūsų bendradarbiavimo su aukštąja mokykla praktika?

