

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
EKONOMIKOS INSTITUTAS**

ROLANDAS DULINSKAS

**NAUJO DARBUOTOJO SOCIALIZACIJOS
PROCESO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO
SĄSAJOS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS, 2017

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS
EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**NAUJO DARBUOTOJO SOCIALIZACIJOS
PROCESO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO
SĄSAJOS**

Logistikos vadybos magistro baigiamasis darbas
621N20025

Vadovė

_____ doc. dr. Rūta Dačiulytė

2017 -

Recenzentas

2017

Atliko

_____ stud. Rolandas Dulinskas

2017

VILNIUS, 2017

TURINYS

Paveikslų sąrašas	4
Lentelių sąrašas	5
ĮVADAS.....	6
I. SOCIALIZACIJOS PROCESO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ PAŽINIMO SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA	9
II. NAUJO DARBUOTOJO SOCIALIZACIJOS PROCESO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ	13
2.1. Organizacinės socializacijos samprata.....	13
2.1.1. Naujo darbuotojo socializacijos proceso etapai.....	15
2.1.2. Socializacijos proceso modeliai.....	19
2.1.3. Naujų darbuotojų išėjimo iš darbo problematika	26
2.2. Organizacinio įsipareigojimo samprata ir tipologija	29
2.2.1. Organizacinio įsipareigojimo teorijos ir modeliai	31
2.2.2. Organizacinio įsipareigojimo ir socializacijos proceso sąsajos.....	34
2.3. Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis.....	37
III. EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ	39
3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo dizainas	39
3.2. Tyrimo rezultatų analizė	40
3.2.1. Išankstinės socializacijos etapas	40
3.2.2. Darbuotojo lūkesčiai organizacijos atžvilgiu	43
3.2.3. Realaus darbo ir organizacijos įvertinimo etapas	48
3.2.4. Susidūrimo ir adaptacijos etapas	51
3.2.5. Pasikeitimo ir integracijos etapas	54
3.2.6. Socializacijos proceso įtaka organizaciniam įsipareigojimui	58
3.3. Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelio įvertinimas	60
IŠVADOS	63
NAUDOTA LITERATŪRA	65
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	73
SUMMARY	75
PRIEDAI	78

Paveikslų sąrašas

pav. 1 Socializaciją lemiančių veiksnių ir pasekmių modelis (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).	17
pav. 2 Taormina (1997) Socializacijos modelis	19
pav. 3 socializacijos modelio grafikai (Taormina, 1997).....	22
pav. 4 Socializacijos proceso modelis (Haecker, 2002)	24
pav. 5 Socializacijos struktūrinis modelis (Robbins, 2006, p. 291)	25
pav. 6 Treji organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer ir Allen (1991). Parengta Kavaliauskienės (2010).	30
pav. 7 Penna (2007) organizacinio įsipareigojimo poreikių hierarchija. Parengta autoriaus pagal Kompasą, Sridevi (2010).....	33
pav. 8 Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis (parengta autoriaus).....	37
pav. 9 Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis (parengta autoriaus).....	60

Lentelių sąrašas

1 Lentelė Ugdymo priemonės (sudaryta August (2016)	21
--	----

IVADAS

Temos aktualumas. Sėkmingų santykių, kuriamų tarp darbuotojo ir organizacijos tematika yra daug dėmesio sulaukianti mokslinių - akademinų tyrimų problema, nagrinėjama skirtingų disciplinų mokslinėje literatūroje. Šiuolaikiniais globalizacijos ir sparčios kaitos laikais darbo rinkoje neišvengiamai auga konkurencija ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp pačių organizacijų, kurios, norėdamos sėkmingai vystyti ir organizuoti savo veiklą privalo būti lanksčios ir atliepti besikeičiančius rinkos poreikius. Daugelyje tokių konkurencingų organizacijų būtent darbuotojai tampa vertingiausiu nematerialiuoju organizacijos ištekliumi (Ongori, 2007). Tačiau nepaisant to, kad darbuotojai yra vertingiausias išteklius, daugelis organizacijų susiduria su tuo, kad tampa sunku išlaikyti darbuotojus organizacijoje, o dar sunkiau sukurti visas įmanomas sąlygas tam, kad darbuotojas įsipareigotų jį nusamdžiusiai įmonei. Būtent dėl šios priežasties bene labiausiai skatinamas veiksnys šiuolaikinėje organizacijoje yra darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Mokslinėje literatūroje pastebima, kad būtent organizacinis įsipareigojimas tampa organizacijos sėkmės faktoriumi (Dirani, Kuchinke, 2011). Tačiau nepaisant organizacinio įsipareigojimo svarbos organizacijai, didžioji dalis tyrimų nagrinėja organizacinio įsipareigojimo priežastis bei galimas pasekmes, tačiau itin mažai dėmesio yra skiriama socializacijos procesui, kaip galimam sėkmingo organizacinio įsipareigojimo rodikliui, ypač jį siejant su konkretaus sektoriaus specifika. Socializacija savo plačiąja prasme yra suvokiama kaip procesas, kurio metu atėjęs individas iš išorės patenka į pačią organizaciją, tuo pačiu suvokiant, kad socializacijos procesui įtaką daro tiek atėjęs darbuotojas, tiek organizacija, į kurią jis patenka (Bauer ir kt., 2007). Analizuodami socializacijos procesą, skirtingi autoriai pastebi, kad pirmieji 3-6 darbo mėnesiai naujam darbuotojui yra laikomi labiausiai kritiniais, kadangi būtent šiuo laikotarpiu labiausiai tikėtina, kad darbuotojas gali palikti organizaciją (Smith ir kt., 2012). Šiuos teiginius patvirtina ir Bhatnagar (2007), kuris pastebi, kad darbuotojai dažniausiai apsisprendžia palikti organizaciją per pirmuosius trejus darbo mėnesius, o sprendimas likti gali užtrukti net iki vienerių metų. Todėl keliamą prielaidą, kad organizacijai yra itin svarbu užtikrinti sėkmingą ir kokybišką socializacijos procesą, idant darbuotojas nepaliktų organizacijos ir ši nepatirtų tiek finansinių, tiek socialinių kaštų. Mokslinėje literatūroje yra keliamą prielaidą, kad siekiant darbuotojo įsipareigojimo organizacijai yra būtina atkreipti dėmesį į šio darbuotojo darbo pradžią organizacijoje – pirminį socializacijos etapą (Nurritamont, 2012).

Analizuojant transporto ir logistikos sektoriaus įtaką šalies ekonomikai galima pastebėti, kad ši įtaka sparčiai auga: šiuo metu jis yra ketvirtasis pagal svarbą po IT, pramonės ir prekybos

sektorių (Nacionalinės plėtros institutas, 2014). Pastebima, kad „*globaliu ir regioniniu mastu dabartiniai logistikos sektoriaus iššūkiai yra augančios darbo jėgos kainos, nuolat kylančios energetinių resursų kainos, pastovus poreikis investuoti į tyrimus ir vystymą, siekiant išlaikyti efektyvumą ir konkurencingumą, didėjanti globalizacija ir integracija bei sparti darbuotojų kaita*“ (Nacionalinės plėtros institutas, 2014). Kaip pastebi Navickas ir Sujeta (2006), šiai dienai itin svarbu tampa analizuoti kokią įtaką logistikos sektorius daro ekonomikai. Jų nuomone, siekiant suvokti šią įtaką, itin svarbu bene didžiausią dėmesį skirti procesams, vykstantiems pačiame sektoriuje. Logistinei sistemai, kaip pastebi Taleizadeh ir Noori-dayan (2013), siekiančiai efektyviai dirbti, yra būtina suderinti ir užtikrinti visų savo komponentų: materialaus ir nematerialaus kapitalo sėkmingą veikimą. Skirtingų autorių pastebima, kad logistinė sistema savyje talpina kapitalą, technologijas, žmogiškąjį kapitalą, žmones, informaciją, kuri užtikrina visų minėtųjų komponentų sąveiką (Tseng, Aptailor, Yue, 2005). Mokslinėje literatūroje galime aptikti skirtingų logistikos sistemų analizes, tačiau pasigendama darbuotojų perspektyvos tyrimų (Taleizadeh, Noori-dayan, 2013), kurie tampa vienu svarbiausių nematerialiuoju ištekliumi. Šių tyrimų trūkumą Lietuvos lygmeniu iš dalies paaiškina Braškienė (2003), kuri teigia, kad „*Lietuvoje labiau paplitęs supratimas apie logistiką tik kaip apie ūkio procesą, apimantį įmonės veiklos sritis (transportavimą, sandėliavimą, atsargų valdymą, krovinių apdorojimą sandėliuose, įpakavimą ir pan.) ir Lietuvos mokslininkų darbuose labiau analizuojami techniniai ir technologiniai logistikos sistemų sudarymo ir kai kurių jų grandžių (daugiausia transporto) optimizavimo klausimai*“ (Braškienė, 2003, p. 8), tačiau itin trūksta prieigos taško, kuris leistų išanalizuoti paties sektoriaus nematerialaus kapitalo optimizavimo galimybes. Logistikos sektoriui augant ir didėjant įmonių konkurencijai tampa itin svarbu išlaikyti vertingiausias darbuotojus, idant organizacija galėtų užsitikrinti konkurencinį pranašumą rinkoje. Esant didelei darbuotojų kaitai logistikos įmonėse tampa svarbu ne tik užtikrinti sklandų logistikos sistemos veikimą, bet ir išsiaiškinti šios kaitos priežastis. Šiame darbe keliami prielaida, kad netinkamai organizuojamas socializacijos procesas arba jo nebuvimas logistikos įmonėje gali lemti darbuotojo sprendimą palikti organizaciją. Būtent tai, kad mokslinėje literatūroje susiduriama su organizacinio įsipareigojimo ir organizacinės socializacijos tyrimų trūkumu įtraukiant konkretaus sektoriaus specifiką, suponuoja šio darbo **pagrindinę problemą**, formuluojamą klausimu: *kokią įtaką neteisingas socializacijos proceso organizavimas arba jo nebuvimas turi darbuotojo apsisprendimui neįsipareigoti organizacijai?* Šiame magistro darbe logistikos sektorius yra analizuojamas plačiąja prasme, neanalizuojant konkretaus sektoriaus ypatybių, tačiau empirinio tyrimo atlikimui pasirinkta logistikos įmonė bei iš jos išėję darbuotojai.

Logistikos sektorius buvo pasirinktas dėl svarbos šalies ekonomikai ir to, kad būtent šis sektorius susiduria su sparčia darbuotojų kaita.

Mokslinio darbo objektas – organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos logistikos įmonėse.

Darbo tikslas – nustatyti, kokią įtaką darbuotojo apsisprendimui neįsipareigoti organizacijai turi organizacijos vykdomas socializacijos procesas ir parengti socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socializacijos proceso sampratą identifikuojant sisteminio ir kokybiško proceso etapus įtraukiant socializacijos proceso suinteresuotąsias šalis;
2. Identifikuoti socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas įtraukiant netinkamai vykdomo socializacijos proceso įtaką darbuotojo apsisprendimui palikti organizaciją;
3. Parengti socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo modelį;
4. Pagrindus tyrimo metodologiją, įvertinti kokią įtaką socializacijos procesas turėjo darbuotojo apsisprendimui palikti organizaciją.

Tyrimo metodologija

Tyrimui atlikti ir praplėsti moksliniam žinojimui apie organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas nuspręsta taikyti kokybinę metodologiją ir giluminio interviu metodą. Informantų atrankai taikyta kvotinė atranka. Viso atlikta 16 giluminių pusiau struktūruotų interviu.

Darbo struktūra ir apimtis

Šį magistro darbą sudaro keturios dalys. Pirmoje dalyje analizuojama socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo pažinimo svarba, antroje – pateikiami teoriniai suformuluotos problemos sprendimo būdai. Trečioje dalyje – atlikto empirinio tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiamos teorinės bei empirinės dalių išvados bei rekomendacijos.

I. SOCIALIZACIJOS PROCESO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ PAŽINIMO SVARBA IR TYRIMŲ PROBLEMATIKA

Sėkmingų santykių, kuriamų tarp darbuotojo ir organizacijos tematika yra daug dėmesio sulaukianti mokslinių - akademinių tyrimų problema, nagrinėjama skirtingų disciplinų mokslinėje literatūroje. Šiuolaikiniais globalizacijos ir sparčios kaitos laikais darbo rinkoje neišvengiamai auga konkurencija ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp pačių organizacijų, kurios, norėdamos sėkmingai vystyti ir organizuoti savo veiklą privalo būti lanksčios ir atliepti besikeičiančius rinkos poreikius. Daugelyje tokių konkurencingų organizacijų būtent darbuotojai tampa vertingiausiu nematerialiuoju organizacijos ištekliumi (Ongori, 2007). Siekdamos išlaikyti konkurencines pozicijas tokios organizacijos nuolat investuoja į savo darbuotojų tobulinimą ir ugdymą. Tačiau didžiausias sunkumas, su kuriuo susiduria organizacijos, kaip pastebi Verlander ir Evans (2007) yra susijęs su tuo, kad darbuotojas palieka organizaciją. Darbuotojo išėjimas iš darbo lemia sumažėjusį kolegų produktyvumą, finansinius ir socialinius kaštus (Armstrong, Taylor, 2014). Finansiniai kaštai apima samdymo ir apmokymo kaštus bei finansinius nuostolius, atsirandančius dėl to, kad darbuotojas nustoja eiti savo pareigas. Socialiniai kaštai lemia tai, kad neatliktas darbas yra užkraunamas kitiems organizacijos darbuotojams, tokiu būdu jų kasdienes darbus apsunkinant papildomomis pareigomis (Knight, 2013). Taip pat, kaip pastebi Verlander ir Evans (2007), tai, kad darbuotojas palieka organizaciją turi ne tik tiesioginę įtaką: darbuotojas nebeatliks jam pavesto darbo, tačiau tai sukuria daug didesnę problemą: sukuria įtampą ir neigiamai veikia kitų organizacijos darbuotojų produktyvumą.

Tai, kad organizacijos susiduria tiek su finansiniais, tiek su socialiniais kaštais, atsirandančiais darbuotojui palikus organizaciją, lemia tai, kad organizacijos, siekdamos išlaikyti savo konkurencines pozicijas darbo rinkoje vis labiau privalo atkreipti dėmesį į darbuotojų išlaikymo organizacijoje strategijas (Armstrong, Taylor, 2014). Siekdamos sumažinti darbo jėgos nutekėjimą organizacijos privalo atkreipti dėmesį į tokias žmogiškųjų išteklių valdymo sritis kaip darbuotojų atranka ir įdarbinimas, organizacijos politika ir procedūros ir atliekamo darbo specifika (Ongori, 2007). Dėmesio telkimas į šias sritis, kaip pastebi Verlander ir Evans (2007) padeda ne tik išlaikyti gerą psichologinį klimatą organizacijoje, tačiau ir prisideda prie ilgalaikio darbuotojų pasitenkinimo ir lojalumo kūrimo. Tačiau viena būtinausių sąlygų tam, kad visų šių sričių identifikavimas ir plėtojimas vykdant kasdienes užduotis būtų sėkmingas ir atneštų norimų

rezultatų, yra ta, kad šių sričių svarba būtų identifikuota pačiu kritiškiausiu momentu: darbuotojui pirmą kartą įžengus į organizaciją (Verlander, Evans, 2007). Pirmieji 3-6 darbo mėnesiai naujam darbuotojui yra laikomi labiausiai kritiniais, kadangi būtent šiuo laikotarpiu labiausiai tikėtina, kad darbuotojas gali palikti organizaciją (Smith ir kt., 2012). Šiuos teiginius patvirtina ir Bhatnagar (2007), kuris pastebi, kad darbuotojai dažniausiai apsisprendžia palikti organizaciją per pirmuosius trejus darbo mėnesius, o sprendimas likti gali užtrukti net iki vienerių metų. Todėl, kaip pastebi skirtingi autoriai, organizacijai yra itin svarbu užtikrinti sėkmingą ir kokybišką socializacijos procesą, idant darbuotojas nepaliktų organizacijos ir ši nepatirtų tiek finansinių, tiek socialinių kaštų. Būtent ši idėja taps šio darbo atspirties tašku ir toliau bus plėtojama.

Kaip pastebi Noe ir kt. (2006), sėkmingai įgyvendinamas suplanuotas socializacijos procesas lemia tai, kad išėjusių darbuotojų skaičių galima sumažinti net 50 procentų. Tinkamai įgyvendinamas socializacijos procesas ne tik, kad sumažina išėjusių darbuotojų skaičių, bet kartu veikia ir kaip tam tikras motyvacinis faktorius: naujas žmogus yra motyvuojamas mokytis, dirbti, siekti pritapti prie kolegų ir kaip įmanoma sklandžiau įsilieti į naują kolektyvą (Noe ir kt, 2006). Socializacijos proceso metu pasiekiamas maksimalus darbuotojo įsitraukimas į atliekamą darbą ir organizaciją apskritai. Socializacijos proceso metu itin sudėtinga užduotimi tampa naujų darbuotojų tikrųjų vertinimų ir jausmų identifikavimas, kuris lemia tai, kad darbuotojas gali palikti organizaciją. Todėl, kaip pastebi Noe ir kt. (2006) itin svarbu užtikrinti sklandų ir efektyvų socializacijos procesą, idant darbuotojas nepaliktų organizacijos. Socializacijos procesas turi užtikrinti tai, kad naujas darbuotojas jaustųsi organizacijos dalimi ir sukurti pojūtį, kad būtent šis kandidatas yra tinkamiausias atrinktai pozicijai. Naujas darbuotojas turi jaustis patogiai ir užtikrintai tiek naujoje pozicijoje, tiek bendraudamas su kolegomis. Taip pat itin svarbu, kad naujojo darbuotojo vertybės būtų kaip įmanoma labiau panašios su organizacijos vertybėmis, idant nekiltų vertybių konfliktas (Noe ir kt, 2006).

Tačiau nepaisant socializacijos svarbos ir naudos organizacijai, galima pastebėti, kad šis reiškinys akademiniam pasaulyje ir darbinėje praktikoje sulaukia nepakankamai dėmesio, ypač ji siejant su darbuotojo organizaciniu įsipareigojimu (Pearce, 2007). Lietuvoje dėmesio šiam reiškiniai stokojama tiek moksliniu, tiek organizaciniu lygmeniu: dėmesys socializacijai, neįtraukiant organizacinio įsipareigojimo dedamosios Lietuvos organizacijose pastebimas tik pastarąjį dešimtmetį, nors kaip teigia Vaičiulis (2007), vidutiniškai kas trečias darbuotojas Lietuvoje palieka savo organizaciją dėl netinkamos socializacijos (Skaržauskienė, Paražinskaitė, 2011). Socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų tyrimai yra pakankamai nauja tyrimų sritis, susilaukianti mažai tyrėjų dėmesio (Lewis ir kt, 2012). Dažniausiai yra siekiama identifikuoti

organizacinės socializacijos sampratą, nagrinėti organizacinį įsipareigojimą, suvokiant šias sąvokas kaip atskiras ir tarpusavyje nesusijusias dedamąsias. Ypač daug dėmesio mokslinėje literatūroje yra skiriama organizaciniam įsipareigojimui, kuris yra laikomas sėkmingai veikiančios organizacijos būtinuoju atributu (Qureshi ir kt., 2012). Analizuojant mokslinę literatūrą galima rasti daug tyrimų, kuriais yra siekiama išsiaiškinti organizacinio įsipareigojimo dedamąsias, kuriomis operuojant organizacija galėtų sėkmingai vykdyti savo veiklą ir valdyti savo žmogiškąjį kapitalą (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008; DeConinck, Stilwell, 1996; Bernardi, Guptill, 2008). Tačiau nepaisant to, kad daugeliu atvejų socializacija ir organizacinis įsipareigojimas yra laikomos atskiriomis ir nepriklausomomis dedamosiomis, tačiau kai kurie autoriai kelia prielaidą, kad siekiant darbuotojo įsipareigojimo organizacijai yra būtina atkreipti dėmesį į šio darbuotojo darbo pradžią organizacijoje – pirminį socializacijos etapą (Nurritamont, 2012). Taip pat itin daug dėmesio yra skiriama socializacijos proceso rodikliams, kurie padeda įvertinti socializacijos sėkmingumą, tačiau itin mažai dėmesio skiriama pačiai socializacijai ir jos dedamosioms išryškinti.

Socializacija, kaip mokslinių tyrimų objektas ilgą laiką laikytas vien naujo darbuotojo atsakomybe: darbuotojas privalo aktyviai siekti įsilieti ir pritapti organizacijoje (Ashforth, Saks, 1996; Ashforth, Sluss, 2007; Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, Gardner, 1994; Cooper-Thomas, Anderson, 2006; Holton, 1996), tačiau galima pastebėti, kad visiškai nėra įvardijama organizacijos pozicija šiame procese. Toks požiūris lėmė tai, kad didžiąja dalimi atliktų tyrimų siekta išsiaiškinti ir nustatyti priemones, kurių dėka pats naujas darbuotojas galėtų pritapti organizacijoje (Sprogoe, Rohde, 2009). Tyrimų metu nustatytos šios priemonės, kurių vykdytoju tampa naujas darbuotojas: užduočių vykdymas, socialinių ryšių mezgimas, prisitaikymas prie organizacijos kultūros, specifinės terminologijos, būdingos atliekamam darbui vartojimas, organizacijos istorijos išmanymas (Chao ir kt., 1994; Ostroff, Kozlowski, 1992). Tačiau ilgainiui analizuojant socializacijos procesą iškelta prielaida, kad šis yra bipolinė kategorija, apimanti ne tik darbuotojo siekį pritapti, bet ir organizacijos interesus. Socializacijos procesas imtas suvokti kaip tam tikro pobūdžio mainai tarp naujo darbuotojo ir organizacijos (Billet, 2002). Organizacija pradedama laikyti taip pat atsakinga už tai, ar naujas darbuotojas sėkmingai pritaps organizacijoje (Korte, 2009). Įvertinus tai, kad mokslinėje literatūroje trūksta socializacijos, siejant ją su organizaciniu įsipareigojimu tyrimų ir vyksta diskusijos, kuriomis pabrėžiamas tokių tyrimų būtinumas, tolesniame darbe bus nagrinėjamos išskirtinai socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos vertinant jas iš naujo darbuotojo perspektyvos, laikant organizaciją pagrindine suinteresuotąja ir galią turinčią šalimi, o galutiniu analizės objektu taps socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modelis, leisiantis organizacijai suplanuoti efektyvų socializacijos procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad tinkamas socializacijos procesas organizacijoms, siekiančioms išsaugoti konkurencines pozicijas tampa vis svarbesnis. Tinkamas šio proceso įgyvendinimas lemia tai, kad darbuotojai lieka organizacijoje - jai įsipareigoja. Socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo tyrimų stoka lemia tai, kad ši sritis tebėra atvira tyrimams. Būtent dėl šios priežasties tolesnėje šio darbo dalyje, apžvelgus organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo tyrimų problematiką, ši tematika taps atspirties tašku analizuojant šių koncepcijų tarpusavio sąsajas.

II. NAUJO DARBUOTOJO SOCIALIZACIJOS PROCESO IR ORGANIZACINIO ĮSIPAREIGOJIMO SĄSAJŲ TEORINĖ ANALIZĖ

2.1. Organizacinės socializacijos samprata

Darbo organizacijoje pradžia yra įtemptas etapas kiekvienam individui. Būtent šiuo laikotarpiu darbuotojas susidaro nuomonę apie organizaciją, kuri lemia jų požiūrį bei jo tolesnį elgesį (King ir kt., 2004). Socializacijos metu naujasis darbuotojas yra supažindinamas ir perima organizacijos kultūrą, suvokia savo vietą organizacijoje, įgyja būtinų darbui atlikti įgūdžių (Yang, 2008). Nepaisant to, kad organizacinė socializacija sulaukia skirtingų mokslininkų dėmesio, tačiau iki šiol nėra jokios mokslinės teorijos, apibendrinančios ir paaiškinančios šį reiškinį.

Analizuojant organizacinę socializaciją galima susidurti su skirtingais šios koncepcijos apibrėžimais. Ją galima laikyti procesu, kurio metu naujasis organizacijos darbuotojas prisitaiko prie jam naujos darbo vietos bei mokymąsi, kurio metu jis išmoksta naujų elgesio formų, įgūdžių ir reikalavimų idant galėtų vykdyti jam pavedamas užduotis (Saks ir kt., 2007). Amiot ir kt. (2007) socializacijos procesą laiko tam tikru vystymosi būdu, kuriuo naujas darbuotojas išmoksta prisitaikyti prie organizacijos, susipažinti su organizacijos kultūra, suvokti principus ir vertybes, taikomas kasdienėje organizacijos veikloje. Atrodytų, kad socializacija yra suvokiama kaip procesas, kurio metu pagrindinis vaidmuo yra skiriamas darbuotojui, kaip suinteresuotam dalyviui, siekiančiam sėkmingai dirbti įmonėje. Tačiau galima pastebėti, kad šį vienpusį organizacinės socializacijos apibrėžimą praplečia Wong (2004), kuris teigia, kad ne kas kitas, kaip pati organizacija yra suinteresuotoji šalis, o socializacija yra struktūruotas procesas, kuriuo organizacija siekia naują darbuotoją apmokyti, palaikyti ir išsaugoti organizacijoje. Kitaip tariant – socializacijos proceso metu darbuotojas išmoksta taisyklių, normų, kurios yra priimtinos organizacijos nariams ir yra taikomas kasdieniame darbe. Tinkamai suplanuotas socializacijos procesas lemia tai, kad naujai prisijungęs darbuotojas turi tam tikrą veiksmų planą, kuriuo remiantis jis galės šioje organizacijoje augti bei tobulėti (Fleck, 2007). Tinkamai sureguliuotas procesas supaprastina darbuotojo adaptaciją abejoms šalims. Tinkamai organizuotas socializacijos procesas pasižymi tuo, kad darbuotojas ne tik be didelių sunkumų pritampa organizacijoje bei atlieka savo tiesioginį darbą, bet tuo pačiu visa tai įvyksta išnaudojant visą darbuotojo ugdymo bei mokymosi potencialą bei įvyksta per sąlyginai trumpą laiką (Stimpson, 2009). Bendrąja prasme organizacinė socializacija yra esminis ir

pagrindinis procesas, kurio metu naujai atėjęs į organizaciją darbuotojas susipažįsta ir prisitaiko prie organizacijos kultūros bei vaidmenų, kuriuos turės atlikti (Chao ir kt., 1994). Socializacijos proceso trukmė nėra apibrėžta, ji gali būti tiek trumpa, tiek trukti ilgesnį laikotarpį, kurio metu bus taikomos įvairios darbuotojo mokymo ir ugdymo priemonės (Van Maanen, Schein, 1979).

Bene pirmasis organizacinės socializacijos apibrėžimas teigia, kad tai dinaminis procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su jam priskirtu vaidmeniu bei užduotimis ir išmoksta jas vykdyti (Van Maanen, Schein, 1979). Tačiau galima pastebėti, kad nors pagrindinis proceso dalyvis yra konkrečiai įvardijamas, tačiau pats socializacijos procesas lieka miglotas: neaiškios jo dedamosios, jų svarba tarpusavio ryšiai. Skirtingi autoriai sutaria ties keliomis konkrečiomis socializacijos proceso dedamosiomis, jomis laikydami: organizacijos vertybių pažinimas, reikiamų įgūdžių bei žinių įgijimas, organizacijos bei naujo darbuotojo tarpusavio lūkesčių identifikavimas (Vinsova ir kt., 2013). Vieną išsamiausių ir geriausiai socializacijos procesą paaiškinančių apibrėžimų pasiūlė Taormina (1997), kuris apibendrina visas dedamąsias ir jas susistemina teigdamas, kad socializaciją galima laikyti procesu, kurio metu darbuotojas, aktyviai veikiant organizacijai susidaro įspūdį apie ją, suvokią jos kultūrą, yra supažindinamas su kolegomis bei gauna iš jų palaikymą, užmezga socialinius ryšius, kurių dėka susipažįsta ir perima priimtinausią elgesio organizacijoje būdą. Itin svarbiu aspektu tampa kolegų socialinė parama, vaidinanti svarbų vaidmenį sėkmingame naujo darbuotojo socializacijos procese (pagal Saeed ir kt., 2012).

Nepaisant to, kad akademinėje literatūroje iki šiol nėra sukurta jokios socializacijos teorijos, tačiau kai kurie akademinės bendruomenės nariai šį reiškinį nagrinėja identifikuodami ir analizuodami šio proceso rodiklius (Wanberg, 2003; Bagdžiūnienė, Dzimidienė 2015):

- **Pavestų užduočių įsisavinimas** – darbo užduočių ir pareigų, priskiriamų darbuotojui aiškumas bei identifikavimas;
- **Vaidmens aiškumas** – žinojimas, kaip turi elgtis darbuotojas ir koks elgesys organizacijoje yra pageidaujamas;
- **Socialinė integracija** – socialinių ryšių su kolegomis užmezgimas, vidinių procesų, nerašytų taisyklių identifikavimas;
- **Organizacijos kultūros perpratimas** – elgesio modelių, tradicijų, formalių ir neformalių taisyklių identifikavimas.

Identifikuoti rodikliai susistemina ir supaprastina organizacinės socializacijos supratimą, tačiau jais nėra žvelgiama į ateities perspektyvas. Kaip pastebi Taormina (1997), itin svarbu tai, kad darbuotojas suvoktų, jog sėkmingai užsimezgs jo ir organizacijos bendradarbiavimas gali užtikrinti jam ne tik esamą darbo poziciją, bet ir karjerą šioje organizacijoje.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė socializacija yra dinaminis procesas, priklausantis ne tik nuo naujojo organizacijos nario – darbuotojo, bet ir nuo pačios organizacijos, kaip bene labiausiai suinteresuotosios pusės. Vyraujant skirtingiems socializacijos apibrėžimams visgi yra sutariama, kad šio proceso metu darbuotojas aktyviai dalyvauja ir jam sudarant galimybes siekia pažinti organizaciją, perprasti jos kultūrą, rašytas ir nerašytas taisykles, elgesio normas, identifikuoti savo atliekamas užduotis bei įsisavinti jų atlikimo technikas, būdus. Tolesnėse šio darbo dalyse bus laikomasi požiūrio, kad ***būtent organizacija yra pagrindinė suinteresuotoji šalis, turinti užtikrinti sėkmingą socializacijos procesą ir jo įgyvendinimą***, todėl itin svarbu suvokti šio proceso organizavimo galimybes bei naujo darbuotojo socializacijos proceso etapus.

2.1.1. Naujo darbuotojo socializacijos proceso etapai

Socializacijos procesas gali būti suvokiamas kaip galimybė darbuotojui suvokti savo vietą ir vaidmenį organizacijoje, o organizacijai – dar kartą identifikuoti savybes, kuriomis joje yra vadovaujama ir pakartotinai įsivertinti trumpalaikius – ilgalaikius tikslus (Smith ir kt., 2012). Itin sudėtinga įvertinti naujo darbuotojo psichologinį procesą, kadangi kiekvienas darbuotojas susiduria su skirtingomis dimensijomis ir skirtingais tos pačios organizacijos aspektais.

Feldman (1979) identifikavo tris pagrindinius socializacijos proceso etapus bei pateikė šių etapų modelį, apimančią pirminę socializaciją, prisitaikymą bei vaidmenų valdymą. Feldman pasiūlytas modelis savyje apima ir vėlesnių autorių darbus, kurie bandė susisteminti ir identifikuoti socializacijos proceso dedamąsias. Bauer ir Green (1994) analizuodami socializacijos procesą teigė, kad svarbiausiais jo etapais yra darbuotojo įvedimas į organizaciją, prisitaikymas bei iš to sekantys darbo rezultatai, kai tuo tarpu Amiot ir kt. (2007) teigia, kad svarbiausia yra kategorizuoti naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, juos suderinti ir tokiu būdu užtikrinti darbuotojo integraciją. Analizuojant Bauer ir Green (1994) modelį, yra tikslinga plačiau aptarti visas jo dedamąsias. Pirmoji stadija arba socializacijos etapas yra vadinamas darbuotojo įvedimu į organizaciją. Šiuo etapu vyksta susidūrimas tarp iš anksčiau atsineštos darbuotojo patirties bei naujosios organizacijos. Šiame etape darbuotojas mokosi, vertina bei suvokia organizacijos lūkesčius jo atžvilgiu. tarp Amiot ir kt. (2007) pirmasis etapas apima darbuotojo ir organizacijos lūkesčių kategorizavimą. Šiuo etapu itin reikšmingas vaidmuo teikiamas darbuotojo savijautai, jo emocijoms, kadangi, kaip pastebi autoriai, šiuo etapu vyksta susidūrimas tarp buvusios darbuotojo patirties bei naujosios organizacijos ir šiuo etapu darbuotojas perima naujosios organizacijos lūkesčius jo atžvilgiu ir atsiriboja nuo ankstesnės savo patirties. Kaip pastebi Bauer ir Green (1994), tinkamai išpildytas

pirmasis etapas lemia tolesnės socializacijos proceso sėkmę, tačiau jeigu pirmasis etapas yra praleidžiamas arba išpildomas netinkamai, tai gali neigiamai paveikti visą tolesnę socializaciją.

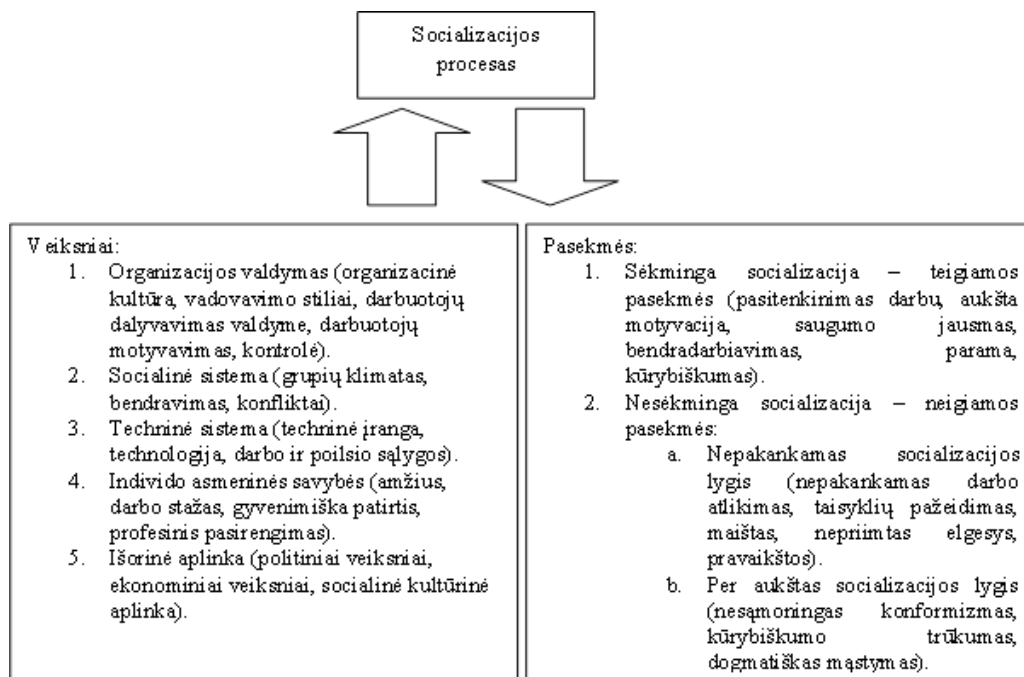
Skirtingi autoriai pastebi, kad organizacijos, siekdamos pritraukti naujus darbuotojus arba palengvinti patį socializacijos procesą privalo visą informaciją apie save pateikti kaip įmanoma glausčiau ir paprasčiau. Skirtingi technologiniai sprendimai leidžia naujam darbuotojui dar neprisijungus prie organizacijos susipažinti su įmonės intranetu, jame patalpinta aktualia informacija tiek apie organizaciją, tiek apie pačius darbuotojus. Ši galimybė susipažinti su pagrindine informacija apie organizaciją ne tik suponuoja tai, kad darbuotojas įsisąmonina kokioje organizacijoje jis dirbs, bet tuo pačiu ir pagreitina pačią socializaciją, ją paverčia produktyvesne, taip pat išauga tikimybė, kad darbuotojas liks organizacijoje (Fleck, 2007). Kitas svarbus pirminio etapo aspektas yra tas, kad jo metu darbuotojas vadovaujasi savo ankstesne sukaupta patirtimi, operuoja sukauptomis žiniomis, todėl kuo labiau jo turima patirtis atitinka organizacijos siūlomą poziciją, tuo labiau tikėtina, kad tokio darbuotojo socializacija bus sėkminga. Itin svarbu suderinti tiek organizacijos, tiek darbuotojo lūkesčius. Tačiau svarbiausiu aspektu yra laikoma būtinybė susipažinti su darbuotojo įgyta patirtimi dar jam prieš ateinant į organizaciją, idant būtų užtikrinta sėkminga socializacija ir identifikuoti naujojo darbuotojo lūkesčiai organizacijos atžvilgiu.

Antrasis socializacijos etapas Bauer ir Green (1994) modelyje yra laikomas prisitaikymo etapu, o Amiot ir kt. (2007) - kategorizacijos. Kategorizacijos etapas sukuria darbuotojui galimybę susipažinti su naujosios organizacijos lūkesčiais ir tokiu būdu identifikuoti savo rolę, vaidmenį joje, sukuriant tam tikrą priešpriešą tarp ankstesniųjų vaidmenų ir dabartinio. Tokios priešpriešos dėka darbuotojas identifikuoja šių patirčių ir pozicijų tarpusavio skirtumus. Tačiau itin būtina suvokti tai, kad šiuo etapu darbuotojas dar nesijaučia naujosios organizacijos dalimi, tam tikra prasme, suvokdamas ir iš dalies perimdamas naujos organizacijos kultūrą ir vertybes, jis dar tebesijaučia svetimas. Būtent dėl šios priežasties, kaip pastebi Amiot ir kt. (2007), itin svarbu darbuotoją supažindinti su organizacija dar jam prieš pradėdant darbą, idant organizacija kaip įmanoma greičiau eliminuotų psichologinio svetimumo būseną ir darbuotojas kaip įmanoma greičiau pritaptų prie organizacijos.

Trečiame socializacijos etape, kaip pastebi Amiot ir kt. (2007), darbuotojas vis labiau identifikuoja ankstesnės patirties ir dabartinio vaidmens skirtumus, suvokia savo silpnąsias vietas, organizacijų tarpusavio skirtumus. Taip pat darbuotojas įsisąmonina organizacijos lūkesčius jo atžvilgiu bei taip, kaip šie lūkesčiai bus integruoti į jo ugdymo procesą (Bauer, Green; 1994). Šiame etape darbuotojas dar vis dar tam tikra prasme tapatinasi tiek su ankstesniąja organizacija, kurioje dirbo, tačiau tuo pat metu pradeda atrasti savo vaidmenį bei vietą ir naujojoje, tuo pačiu nustodamas

šias organizacijas lyginti tarpusavyje (Amiot ir kt; 2007). Galutiniame socializacijos proceso etape, vadinamoje rezultatų arba integracijos stadijoje, organizacija gali pradėti vertinti įvykusi socializacijos procesą bei jo rezultatus. Socializacijos proceso rezultatai akademinėje literatūroje dažnai tampa atskira tyrimų sritimi, siekiančia identifikuoti kokį poveikį darbuotojui turi skirtingos socializacijos strategijos (Greenberg, Baron; 1993). Todėl tolesnėje darbo dalyje yra tikslinga identifikuoti galimus socializacijos proceso rezultatus.

Feldman (1976), savo atliktame tyrime identifikuoja keturias pagrindines socializacijos proceso išdavas, kurių gali tikėtis ir laukti organizacija: bendras pasitenkinimas darbu, vidinė motyvacija dirbti, tarpusavio supratimas ir įsitraukimas. Saks ir kt. (2007) atliktas tyrimas taip pat patvirtino šiuos rezultatus, tuo pačiu papildydamas juos naujais radiniais: mažesne darbuotojų kaita, atliekamo vaidmens suvokimu, lankstumu ir mažesne konfliktų tikimybe. Tolesniuose autorių tyrimuose socializacijos proceso rezultatai pradėti skirstyti į tiesioginius bei periferinius (Saks, Ashford, 1997). Saks ir Ashford (1997) pastebėjo, kad tiesioginiai socializacijos rezultatai, tokie kaip organizacinis įsipareigojimas, pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai susiję su periferiniais rezultatais ir yra vieni nuo kitų priklausomi. Periferiniais rezultatais yra laikomi vaidmenų dviprasmiškumas, konfliktai, kai tuo tarpu tiesioginiais – pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, rolės aiškumas. Susistemintos socializacijos proceso išdavas yra pateikiamos pav. 1 schemeje:



pav. 1 Socializaciją lemiančių veiksnių ir pasekmių modelis (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008)

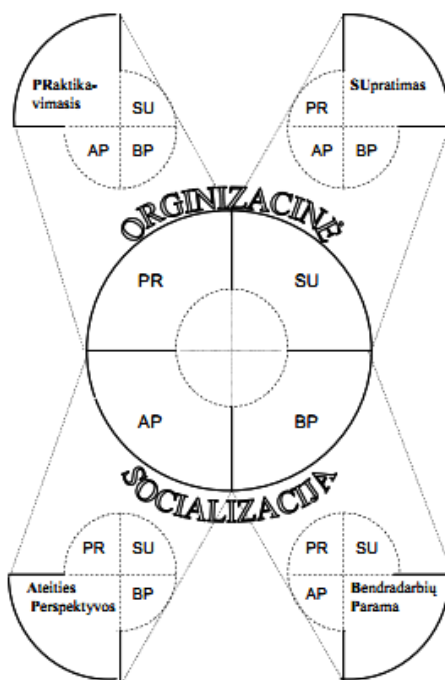
Analizuojant socializacijos procesą, skirtingi tyrėjai išvelgė būtinybę analizuoti ir patį mokymosi procesą, kaip pirminį socializacijos rezultatą. Perrot ir kt. (2014) išskiria tris pagrindines dedamąsias, su kuriomis turi susipažinti naujas darbuotojas: atliekamas darbas, kolektyvas ir organizacija plačiąja prasme. Itin svarbus vaidmuo ugdymo procese tenka organizacijos darbuotojui, kuriam yra pavestas ugdymo procesas. Socializacijos procesą išmanantys asmenys žino, kad tinkamai reguliuojant ugdymo procesą tiek formaliame, tiek neformaliame lygmenyse, galima ne tik užtikrinti sklandžią socializaciją, bet ir pasiekti individo įsipareigojimą organizacijai (Saks ir kt., 2007). Būtent už socializaciją atsakingas asmuo valdo visą procesą ir gali jį pakreipti tiek teigiama, tiek neigiama kryptimi, o tai gali lemti naujojo darbuotojo įsipareigojimo lygmenį organizacijai (Lewis ir kt., 2012). Kaip viena būtinųjų sėkmingo socializacijos proceso sąlygų yra laikomas atviras dialogas tarp naujo organizacijos nario ir už jo socializacijos proceso koordinatoriaus, būtent toks dialogas užtikrina tai, kad darbuotojui bus formuojami adekvatūs organizacijos galimybės lūkesčiai (Lewis ir kt., 2012). Koordinatoriaus veikla socializacijos proceso pradžioje yra itin reikšminga, kadangi būtent jis turi užtikrinti tai, kad reikiama informacija bus perduota darbuotojui bei tinkami socialiniai ryšiai bus suformuoti (Perrot ir kt., 2014). Remiantis šia mintimi galima teigti, kad socializacijos procesas nėra tik darbuotojo atsakomybė bei siekis, daug labiau turi būti suinteresuota samdančioji organizacija, idant socializacijos procesas vyktų sklandžiai. Būtent dėl šios priežasties yra itin svarbu naujam darbuotojui suteikti kaip įmanoma platesnį organizacijos ir atliekamo darbo suvokimą. Koordinatoriai turi suprasti, kad būtent jų požiūris bei atsakomybės laipsnis pirminiame socializacijos etape gali lemti tai, ar darbuotojas liks toliau dirbti organizacijoje (Knight, 2013).

Apibendrinant galima teigti, kad *naujo darbuotojo socializacijos procesas gali būti suvokiamas kaip galimybė darbuotojui suvokti savo vietą ir vaidmenį organizacijoje, o organizacijai – dar kartą identifikuoti savybes, kuriomis joje yra vadovaujamosi ir pakartotinai įsivertinti trumpalaikius – ilgalaikius tikslus*. Itin svarbus vaidmuo socializacijos procese tenka šį procesą koordinuojančiam asmeniui, nuo kurio gali priklausyti ne tik socializacijos sėkmė, bet ir tai, ar darbuotojas liks organizacijoje ar iš jos išeis. Tinkamai organizuotas socializacijos procesas užtikrina tiek organizacijos, tiek darbuotojo lūkesčių suderinimą. Būtent dėl šios priežasties tolesnėje šio darbo dalyje, identifikavus socializacijos proceso svarbą organizacijai, yra tikslinga aptarti teorinius socializacijos modelius, kuriais yra apibrėžiamas tinkamas socializacijos procesas.

2.1.2. Socializacijos proceso modeliai

Socializacija yra laikomi procesai, kurių metu pagrindinis dėmesys yra kreipiamas į naujo darbuotojo užduotis: susipažinti su organizacija, įgyti darbui reikalingų įgūdžių, užmegzti socialinius ryšius su kolegomis. Atrodytų, kad šių užduočių įvykdymas liudytų sėkmingą socializacijos procesą. Analizuojant socializacijos procesą skirtingi autoriai pateikia įvairius šio proceso modelius, kuriuos yra tikslinga aptarti tolesnėje šio darbo dalyje.

Vieną pirmųjų socializacijos proceso modelių pasiūlė Taormina (1997), kuris analizuodamas socializacijos procesą teigė, kad šį sudaro keturi esminiai procesai (žr. pav. 2).



pav. 2 Taormina (1997) Socializacijos modelis

Šiais elementais Taormina (1997) laiko praktikavimąsi (PR), supratimą (SU), bendradarbių arba kolegų paramą (BP) bei ateities perspektyvas (AP). Praktikavimasis, kaip socializacijos proceso dedamoji, apima tam tikrą veiksmą, kuriuo naujas organizacijos darbuotojas įgyja ir išmoka naujų įgūdžių, reikalingų jo darbui atlikti. Ugdymo procesas gali būti skirstomas į formalų bei neformalų, abiem šioms tipams priskiriamos skirtingos ugdymo priemonės, kurių apibendrinimas pateikiamas 1 lentelėje.

Autorius, metai	Tipas	Priemonė	Apibūdinimas
Alders, 2005; Ng, Feldman, 2010; Edin, Gustavsson, 2008; Blundell ir kt.1999;	Formalios	Švietimas	Formalus ir struktūruotas individo mokymasis, kurio metu plečiamas individo turimų žinių bagažas ir užpildomos trūkstamų žinių spragos
Olaitan ir kt. 2013; Sowande, 2001		Kūrybinės dirbtuvės	Metodas, suteikiantis galimybę per trumpą laiką sąveikauti bei semtis žinių iš skirtingų individų, kurių kiekvienas pasižymi savitu mokymosi stiliumi ir disponuoja skirtinga informacija. Taip pat tai galimybė dalintis turimomis žiniomis ir per praktines užduotis įgyti naujų įgūdžių.
Olaitan ir kt. 2013;		Konferencijos	Konkrečios srities atstovų susirinkimas, kuriame dalinamasi aktualia savo srities informacija, diskutuojama. Paremta labiausiai nagrinėjamoje tematikoje pasižymėjusių atstovų pranešimais. Remiamasi labiau teoriniu informacijos pateikimu, paskaitomis, tačiau pateikta informacija gali būti transformuojama į naujus veiklos būdus, praktiškai pritaikomus darbo vietoje
Sowande, 2001		Seminarai	Seminarų metu darbuotojams yra suteikiama galimybė konsultuojantis su specialistais, spręsti aktualias problemas. Apima tokias priemones kaip: diskusija, smegenų šturmas, teorinių žinių perteikimas.
Sowande, 2001; Singh, 2000;	Neformalios	Praktinis mokymasis	Individas mokosi ir atnaujina savo turimas žinias darbo vietoje stebėdamas kolegas, besidalindamas patirtimi ir gautas žinias pritaikydamas praktinėje

		veikloje.
Hezlett, Gibson, 2007; Cummings, Worley, 2009; Singh, 2000; Clutterbuck, 2004	Mentorstė	Procesas, kurio metu labiau patyrę ir didesnį žinių bagažą turintis individas, vadinamas mentoriumi, dalinasi savo žiniomis su kitu, šių žinių stokojančiu, individu. Skirstoma į formalią ir neformalią.
Jorgensen ir kt. 2005; Frazer ir kt. 2003; Huang, Song, 1999; Allwood, Lee, 2003;	Darbų rotacija	Procesas, kurio metu individas įgyja naujų įgūdžių ir susipažįsta su kitomis užduočių atlikimo technikomis, kurias gali pritaikyti savo tiesioginiame darbe. Naudojant šį metodą išauga darbuotojo motyvacija, sumažėja rutina, darbuotojai rečiau palieka organizaciją.
Dillenbourg, 2015; Krichmar, Preece, 2003	Virtualios mokymosi bendruomenės	<p>Apibrėžiamos kaip suinteresuotų žmonių grupės, kurios keičiasi aktuali informacija, dalinasi patirtimi interneto pagalba. Žiniomis dalinamasi keliais būdais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forumai, socialinių tinklų pagalbos grupės; • Tinklaraščiai; • Internetiniai tinklapiai specifine tematika; • Bendraminčių klubai; • Socialinės mokymosi platformos; <p>Priemonės darbuotojai renkasi savo nuožiūra, be organizacijos įsikišimo.</p>

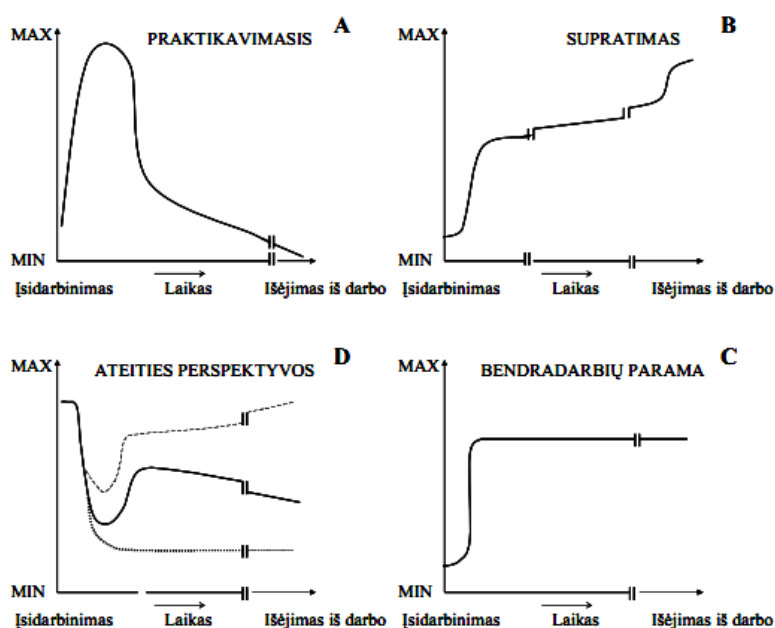
1 Lentelė Ugdymo priemonės (sudaryta August (2016)

Supratimas, kaip antroji socializacijos proceso dedamoji yra suvokiamas kaip tam tikras lygmuo, kuriuo darbuotojas suvokia jam pavedamas užduotis bei geba jas atlikti savarankiškai, taip pat supratimas apima informaciją apie pačią organizaciją bei jos kultūrą. Supratimo dedamoji apima šias sritis:

1. Vaidmens aiškumas;
2. Vaidmens apibrėžimas;
3. Susidūrimo su realybe sąlygotas šokas;
4. Adaptacija prie kolektyvo vertybių ir elgesio normų;
5. Techninės, kultūrinės, socialinės, informacijos bei grįžtamojo ryšio siekimas;
6. Motyvacinės sistemos perpratimas (pagal Žukauskaitė, 2009).

Trečioji modelio dedamoji apima kolegų paramą, kuri apima emocinį, socialinį palaikymą, ateinantį iš kolegų bei tuo pačiu eliminuojantį naujo darbuotojo nerimą, baimes ir netikrumo jausmą. Šis palaikymas gali būti tiek žodinis, tiek paremtas skirtingais veiksmais: pagalba, apkabinimas ir kt. Nors akademinėje literatūroje galima sutikti skirtingų socialinės paramos būdų bei formų, tačiau viena pagrindinių yra laikoma kolegų parama, kurios neužtikrinus, kaip pastebi Taormina (1997), socializacijos procesas gali būti nesėkmingas. Ateities perspektyvos, kaip ketvirtoji modelio dedamoji apima laipsnį, kuriuo darbuotojas save suvokia organizacijoje ir mato savo išitraukimo laipsnį bei galimą tolimesnę karjerą organizacijoje. Ateities perspektyvų organizacijoje suvokimas tiesiogiai atspindi socializacijos proceso metu gaunamus paskatinimus ir darbuotojo požiūrį į juos. Taormina (1997) savo modelį papildė grafikais, kuriuose vaizduoja kaip kiekviena iš išvardintų modelio dedamųjų kinta laiko atžvilgiu (žr. pav. 3)

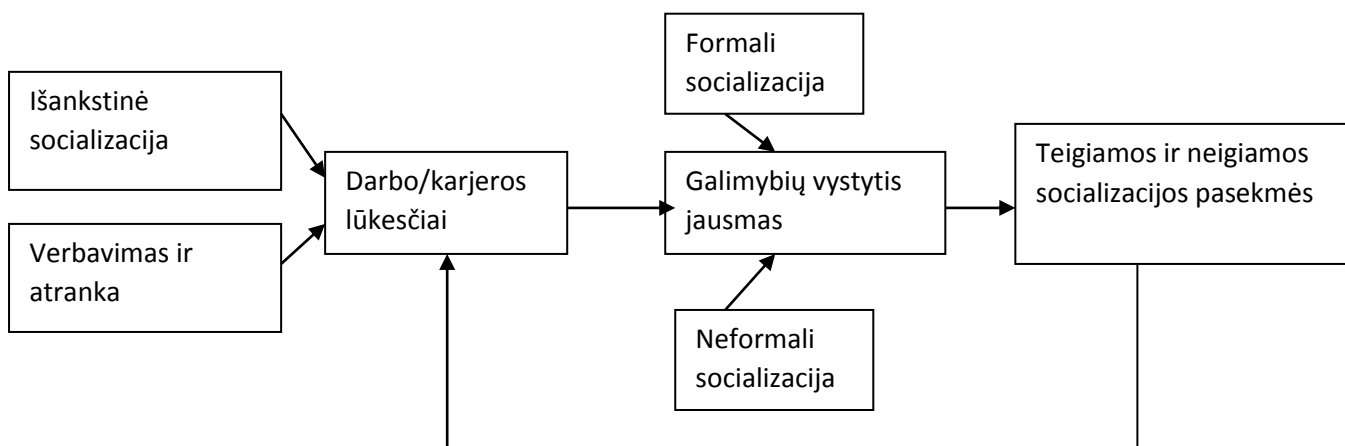
Praktikavimosi intensyvumo kaitą atspindi A paveikslas, iš kurio galima matyti, kad darbo pradžioje praktikavimasis yra labai intensyvus ir užima didelę darbuotojo darbo laiko dalį. Ilgainiui



pav. 3 socializacijos modelio grafikai (Taormina, 1997)

praktikavimosi būtinybė menksta. Priklausomai nuo to, ar ugdymas organizacijoje yra formalus ar neformalus, kreivė gali skirtis. Esant formaliam ugdymui pradinėje darbo stadijoje kreivė pasiekia patį savo piką, tačiau taip pat greitai pradeda kristi, ugdymui pasibaigus, tačiau tuo pat metu lygiagrečiai taikant neformalias ugdymo priemones ji niekada nepasiekia nulio. Analizuojant supratimo dedamosios dinamiką galima daryti prielaidą, kad, kaip pastebi Taormina (1997), darbo pradžioje darbuotojui itin trūksta suvokimo apie pačią organizaciją, jos nuostatas, nežino, kur yra talpinama visa reikalinga informacija. Tačiau vos darbuotojas identifikuoja visus reikalingus informacijos šaltinius, supratimo kreivė užuot augusi pamažu, staigiai kyla į viršų. Analizuojant bendradarbių paramos dedamąją galima pastebėti, kad ši išauga pakankamai greitai, tačiau suformavus socialinius ryšius bei susipažinus su kolegomis ji išlieka stabili arba kinta nežymiai. Didžiausi sunkumai kyla siekiant identifiukuoti ateities perspektyvų kreivę, kadangi iš viso yra galimi treji skirtingi dinamikos vystymosi scenarijai, pateikti D paveiksle. Aukščiausioji punktyrinė linija apibūdina nedidelės grupės talentingų darbuotojų vystymosi scenarijų. Šie darbuotojai pasižymi išskirtiniais gebėjimais bei tam tikrais talentais, kurie leidžia be didelių sunkumų pasiekti išsikeltus tikslus organizacijoje. Šiai grupei realybės nulemtas šokas yra bene mažiausias, kadangi išsikelti tikslai yra pasiekiami be didesnių sunkumų. Antroji ištisinė kreivė atspindi didžiąją dalį darbuotojų, kurie yra suvokiami kaip dauguma, ateities vystymosi perspektyvą. Jų kreivė greitai pradeda kilti, tačiau taip pat greitai ir pradeda leistis. Tokie darbuotojai pakankamai greitai prisitaiko prie organizacijos vertybių bei normų, todėl kreivė iškart šauna į viršų, tačiau kreivė pradeda leistis organizacijos nariams suvokus ribotas vertikalios ir horizontalios karjeros galimybes. Trečioji taškuotoji kreivė apibūdina darbuotojus, kurie yra priimti į darbo vietą nors ne visiškai atitinka arba išvis neatitinka iškeltų reikalavimų. Tokie darbuotojai suvokia savo ribotas galimybes organizacijoje ir tai, kad jie yra tarsi įstrigę esamoje pozicijoje. Šis darbuotojų tipas arba susitaiko su esama situacija arba palieka organizaciją. To pasekoje kreivė išlieka tolygi. Taormina (1997) pateiktas modelis tapo nauju impulsu socializacijos proceso tyrimams, kadangi išsamiai analizuoja naujo darbuotojo darbą organizacijoje ir jo asmeninius pokyčius. Šiame modelyje socializacijos procesai yra suvokiami kaip visuma, jų neskaidant ir neanalizuojant kaip atskirų proceso dedamųjų. Šis modelis apima ne tik organizacijos, bet ir darbuotojų/kolegų vaidmenį bei įtaką socializacijos proceso sėkmei. Modelis pasiūlo būdus bei priemones, kuriomis galima pagerinti socializacijos organizacijoje procesą.

Ghao (1988) pasiūlė visuminį socializacijos proceso modelį, kuriuo socializacija yra neskaidoma į atskirus procesus. (pagal Haecker, 2002).



pav. 4 Socializacijos proceso modelis (Haecker, 2002)

Socializacijos procesas, pagal šį modelį yra pradedamas išankstine socializacija, kurios metu naujasis darbuotojas atsineša ankstesniąją savo patirtį bei lygina ją su naująja organizacija (Haecker, 2002). Atrankos proceso metu organizacija siekia atrinkti potencialius kandidatus, kurie gebėtų greitai prisitaikyti ir adaptuotis naujojoje organizacijoje. Taip pat atrankos proceso metu organizacija suformuoja realų įvaizdį apie siūlomą darbo poziciją, tam, kad naujasis darbuotojas nesusikurtų ir nepuoslėtų nerealių lūkesčių. Išankstinė socializacija ir atrankos procesas veikia kaip faktorius, lemiantis darbuotojo lūkesčius būsimajam darbui ir to pasekoje formuojančiam vidines darbuotojo nuostatas bei būsimą jo elgesį (Haecker, 2002).

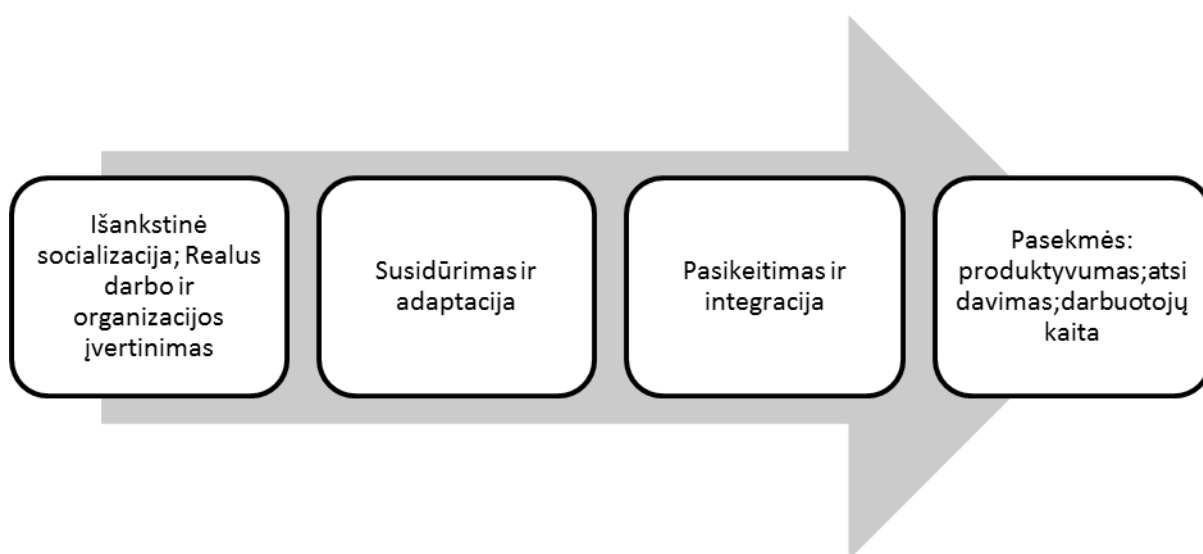
Modelyje yra išskiriamos trys socializacijos proceso dalys:

1. **Formali orientavimo programa.** Suteikia bendro pobūdžio informaciją apie organizaciją, jos misiją, viziją ir tikslus, produktus ir paslaugas, taip pat informuoja apie darbo užmokestį ir pareigas bei atsakomybę.
2. **Mokymo bei tobulinimo programa.** Veikia kaip darbuotojo prisitaikymo organizacijoje mechanizmas. Mokymosi programos yra skirtos formaliems reikalavimams įsisavinti, kai tuo tarpu tobulinimo veikia individo lygmenyje identifikuojant darbuotojo stiprybes ir silpnybes.
3. **Įvertinimas.** Skirtas panaikinti neteisingas darbuotojo nuostatas atliekamo darbo atžvilgiu. Šiame etape darbuotojui dažniausiai yra skiriama sudėtinga užduotis, kuri yra arba neįveikiama, arba darbuotojas būna priverstas prašyti kolegų pagalbos.

Taip pat naujo darbuotojo socializacijos procese itin svarbia tampa neformali socializacija. Ši tampa sėkminga tada, kai organizacijos savęs vertinimas ir jos vertinimas iš darbuotojų perspektyvos sutampa. Jeigu šiuo atveju darbuotojas susiduria su neatitikimais jis perima ne organizacijos sukurtą

įvaizdį, bet jau ilgiau dirbančių darbuotojų organizacijos vertinimą. Būtent dėl šios priežasties organizacijai, siekiančiai, kad naujas darbuotojas sėkmingai pritaptų, yra itin svarbu vykdyti formalią socializaciją, kadangi vykstant tik neformaliai, pagrindiniais informacijos ir socializacijos šaltiniais tampa bendradarbiai, vadovai ir darbuotojas dažnu atveju gali susidaryti iškreiptą vaizdą apie organizaciją (Haecker, 2002).

Nepaisant to, kad mokslinėje literatūroje galima sutikti skirtingų socializacijos modelių, tačiau naujausiuose tyrimuose labiausiai yra paplitęs modelis, socializaciją skaidantis į tris etapus: išankstinė socializacija, susidūrimo etapas bei pasikeitimas (Robbins, 2003).



pav. 5 Socializacijos struktūrinis modelis (Robbins, 2006, p. 291)

Išankstinė socializacija, kaip pastebi Robbins (2006) vyksta jau tada, kai darbuotojas dar nėra organizacijoje: jis atsineša tam tikras nuostatas tiek pačios organizacijos, tiek atliekamo darbo atžvilgiu. Šios nuostatos gali būti sąlygotos tiek oficialių (įmonės tinklalapis, straipsniai, darbo skelbimas), tiek neoficialių (kolegų, draugų, pažįstamų asmenų nuomonė) informacijos šaltinių. Išankstinės socializacijos etapas yra užbaigiamas individo įdarbinimu, kurį sudaro darbuotojo atrankos ir samdymo procesai. Įgyvendinus formalius reikalavimus toliau seka darbuotojo darbuotojo adaptacijos procesas, kuriuo yra siekiama palengvinti darbuotojo pritapimą organizacijoje ir užtikrinti jo sklandų tapimą visaverčiu įmonės darbuotoju. Adaptacijos procesas savyje talpina šiuos veiksniai:

- Naujų įgūdžių bei technologijų mokymasis;
- Savo vaidmens organizacijoje įsisąmoninimas ir išsiaiškinimas;
- Socialinių santykių užmezgimas.

Adaptacijos proceso metu darbuotojas ne tik įgyja reikalingų įgūdžių, tačiau ir susipažįsta su neformalia veikla joje. Naujo organizacijos nario integracijos etapas yra susijęs su jo ir organizacijos vertybių supanašėjimu: darbuotojas organizacijos vertybes vertina bei perima arba su jomis susitapatina ir save identifikuoja esant organizacijos bei kolektyvo nariu, o tai lemia tai, kad darbuotojas pradeda derinti savo ir bendradarbių nuomones, požiūrį ir nesąmoningai savo emocijas tapatina su kitų kolegų arba kolektyvo bendrąja prasme emocijomis.

Apibendrinant visus socializacijos proceso modelius galima teigti, kad *socializacijos procesą sudaro trys pagrindinės dedamosios, tačiau taip pat yra įtraukiamos darbuotojo asmeninės savybės, darbo ir organizacinės aplinkos įtaka*. Pateikti socializacijos modeliai akcentuoja panašius proceso elementus: praktikavimasis, ateities perspektyvos, bendradarbių parama, supratimas. Praktikavimasis ir supratimas siejasi su išankstine socializacija, o bendradarbių parama yra aktuali adaptacijos proceso daliai, o galiausiai – integracijos proceso daliai būtų galima prilyginti ateities perspektyvas, kurios kalba apie karjeros galimybes.

2.1.3. Naujų darbuotojų išėjimo iš darbo problematika

Darbuotojų kaita organizacijoje yra natūralus ir savaime suprantamas reiškinys, lydintis kiekvieną organizaciją. Tačiau šiais sparčios kaitos ir globalizacijos laikais, kuomet dažna organizacija ar net valstybė susiduria su protų nutekėjimu, vis daugiau tyrėjų dėmesio susilaukia savo norų paliekantys organizaciją darbuotojai. Finansiniai ir socialiniai kaštai, kuriuos sukuria organizaciją paliekantys darbuotojai bei būtinybė siekiant užpildyti laisvą darbo poziciją lemia tai, kad organizacija vėl tampa priversta vykdyti atrankas, naujų darbuotojų mokymą, adaptacijos procesus. Ši pakartotinė būtinybė verčia vadovus ieškoti priežasčių, kodėl darbuotojai palieka organizaciją bei būdų šiai problemai spręsti.

Analizuojant išėjimo iš darbo problematiką buvo pastebėta, kad šį fenomeną lydi ne tik finansiniai kaštai, kurie dažnu atveju yra laikomi esminiu nuostoliu, tačiau didžiąja dalimi tai daro neigiamą netiesioginę įtaką organizacijai: suprastėjusi darbo moralė, išaugęs darbo krūvis kitiems darbuotojams (Lam ir kt., 2002), taip pat susiaurėja turimas žmogiškasis kapitalas: prarandamas darbuotojas, jo žinios, kompetencijos (Hom, 2004). Taip pat tokia darbuotojų kaita gali lemti konfliktus grupės viduje, suprastėjusią socialinę interakciją, socializaciją (Lam ir kt., 2002), o tai gali lemti tai, kad dar daugiau darbuotojų gali nuspręsti palikti organizaciją. Bendrą tokios kaitos įtaką sudėtinga įvertinti ar apskaičiuoti, tačiau įvertinus nevienodą kompetencijų lygį, poveikį

organizacijos moralei, kultūrai, organizacijos nariams, Dalton ir Kesner (1986, pagal Riley, 2006), įvertino, kad darbuotojo netekimas organizacijai, jeigu jį įvertintume pinigine išraiška, gali kainuoti apytiksliai nuo 1 iki 1,5 tokio darbuotojo metinio atlyginimo. Tačiau būtina įvertinti tai, kad darbuotojų kaita nėra tik neigiamas aspektas. Kai kuriais atvejais tai yra teigiamas reiškinys: darbuotojas nutraukia santykius su neatsakinga organizacija, arba atvirksčiai – organizacija su netinkamu darbuotoju, tačiau visgi didžiaja dalimi tai yra neigiamas ir finansinius bei socialinius kaštus lemiantis procesas.

Robinson (2008) atliktame tyrime buvo analizuojamos dažniausios priežastys, kurias darbuotojai nurodo palikdami organizaciją. Tokiomis priežastimis buvo įvardijamos: netinkamas vadovavimas, kai darbuotojui nėra aiškūs darbo reikalavimai, lūkesčiai, kurie yra jam keliami, netinkamas darbo organizavimas. Taip pat itin svarbia laikyta tobulėjimo stoka: nėra galimybės nei horizontaliai, nei vertikaliam karjerai, asmenybės ir darbo nesuderinamumas: darbuotojas neišnaudoja savo potencialo ir negali atsiskleisti, socialinių ryšių organizacijoje nebuvimas, nesutarimai su kolegomis, poreikių nesuderinamumas, nepakankamas atlygis už darbą, nesaugumas darbe, netinkamas grafikas, lankstumo stoka. Siekiant išanalizuoti Lietuvos darbo rinką, rinkos tyrimų bendrovė TNS-Gallup atliko analogišką tyrimą, kurio metu nustatė, kad didžiausiomis išėjimo iš darbo priežastimis tampa netinkamas darbo užmokestis, konfliktai, karjeros ribotumai (Tamošaitytė, 2005).

Nepaisant skirtingų išėjimo iš darbo priežasčių, mokslinėje literatūroje pradėta kelti prielaida, kad siekiant kaip įmanoma labiau sumažinti darbuotojų kaitą, juos yra tikslinga tirti pradiniam darbo etape – kai jie yra dar nauji darbuotojai. Ahlborg. (2012) atliko tyrimą siekdamas išsiaiškinti ar galima numatyti darbuotojo išėjimą iš organizacijos vos jam pradėjus dirbti. Įvertinus 1532 respondentų duomenis nustatyta, kad jau pradiniam darbo etape tarp likusiųjų organizacijoje ir išėjusiųjų buvo tam tikri skirtumai. Tyrimu nustatyti šie galimi požymiai, kurių dėka galima prognozuoti darbuotojo išėjimą iš darbo:

1. Darbuotojas įvardina, kad jam darbo keitimas nesukeltų didelių kaštų, net jeigu einamuoju metu jis neturi jokios kitos darbo alternatyvos;
2. Darbuotojas nesidomi organizacija ir jos ateitis jam nerūpi ir nėra įsipareigoję organizacijai;
3. Ketinantys palikti darbą darbuotojai yra mažiau patenkinti atliekamu darbu;
4. Nuolat arba periodiškai ieško kito darbo;
5. Pastaruoju metu patyrė kritines situacijas ar sukrėtimus: vaiko gimimas, skyrybos, mirtis, vedybos, naujas darbo pasiūlymas ir kt. (Ahlborg., 2012)

Tyrimais nustatyta, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba organizacijoje, tuo mažiau tikėtina, kad šis ją paliks, todėl, kaip pastebi Allen (2006), darbuotojas dažniausiai apsisprendžia palikti organizaciją dar pirmaisiais savo darbo mėnesiais. Todėl itin svarbu tinkamai suprojektuoti naujo darbuotojo socializacijos procesą, tam, kad šis nepaliktų organizacijos ir ji nepatirtų tiek finansinių, tiek socialinių kaštų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo išėjimo problematika yra skirtingų mokslininkų aktyviai nagrinėjamas reiškinys, apimantis skirtingas išėjimo iš darbo priežastis. Tačiau nepaisant šių priežasčių keliama prielaida, kad išėjimą iš darbo galima prognozuoti iš anksto ir tai reikia atlikti dar pradinėje naujo darbuotojo darbo stadijoje. Siekiant sumažinti darbuotojų kaitą yra tikslinga suprojektuoti efektyvų socializacijos procesą. Būtent ši idėja, ***kad yra tikslinga nagrinėti išėjimo iš darbo problematiką dar pradinėje stadijoje ir užtikrinti sklandų socializacijos procesą, kaip prevencinę priemonę***, bus toliau plėtojama šiame darbe.

2.2. Organizacinio įsipareigojimo samprata ir tipologija

Organizacinio įsipareigojimo sąvoka yra ganėtinai komplikauta. Akademinėje literatūroje nėra vieningos šios koncepcijos sampratos. Kaip pastebi Coopey ir Hartley (1991), organizaciniam įsipareigojimui tirti ir apibrėžti yra pasirenkami skirtingi sinonimai, apsunkinantys ne tik tyrimo atlikimą, literatūros analizę bei jau atliktų tyrimų tarpusavio palyginimą. Visgi, esant dideliai požiūrių įvairovei organizacinio įsipareigojimo tematika, galima išskirti keletą pagrindinių organizacinio įsipareigojimo krypčių, kurias yra tikslinga aptarti tolesnėje šio darbo dalyje.

Mokslinėje literatūroje vyrauja kelios pagrindinės organizacinio įsipareigojimo rūšys, išskirtos skirtingų mokslininkų:

1. **Požiūrio įsipareigojimo** rūšis yra laikoma populiariausia ir plačiausiai diskutuojama organizacinio įsipareigojimo rūšimi. Šio požiūrio kartinė ašis – individas, jo individualusis jausminis suvokimas jį įdarbinusios organizacijos. Remiantis Guest (1995), galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas šiuo atveju yra suvokiamas kaip organizacijos išsikeltų tikslų suvokimas, asmeninis jų suvokimas bei pritarimas šiems tikslams, asmeninis siekis prisidėti prie šių tikslų įgyvendinimo, noras išlikti organizacijoje ir toliau būti jos dalimi (Kavaliauskienė, 2010).

Tiriant būtent požiūrio nulemtą įsipareigojimą organizacijai, pastebėta, kad tokie darbuotojai yra linkę rečiau keisti savo darbovietes, yra lojalūs bei atsidavę organizacijai, jie yra suinteresuoti siekti organizacijos tikslų, kadangi jie neretai sutampa su asmeniniais individo tikslais bei poreikiais (Allen, Meyer, 1991).

2. **Elgsenos nulemtas įsipareigojimas.** Remiantis šiuo tipu, yra itin pabrėžiama paties individo motyvacija prisidėti prie organizacijos veiklos, jos tikslų įgyvendinimo. Šiuo atveju darbuotojas tampa esminiu motyvatoriumi bei šis įsipareigojimas yra aktyviai plėtojamas per jo paties elgseną. Asmeninės investicijos, kurios dažniausiai yra nematerialaus pobūdžio, kaip pastebi Kanter (1968), tampa akstinu organizaciniam įsipareigojimui elgsenos pagrindu.
3. **Normatyvinis įsipareigojimas.** Šio įsipareigojimo elgsena darbuotojui yra suvokiama, kaip savaime suprantama bei nediskutuotina. Būtent toks įsipareigojimo tipas yra laikomas vieninteliu galimu elgsenos būdu. Šį įsipareigojimo pobūdį lemia vidinis individo pareigos bei atsakomybės jausmas. Todėl yra itin svarbu, kad potencialaus

darbuotojo ir organizacijos vertybės, kaip įmanoma labiau sutaptų, kadangi, kaip pastebi Allen ir Meyer (1990), esant vertybių neatitikimui, normatyvinio įsipareigojimo neverta tikėtis, kadangi individas nuolat patirs vidinį konfliktą tarp to, kokios yra jo asmeninės savybės ir to, kuo vadovaujasi organizacija.

4. **Daugiadimensinis požiūris.** Remiantis šiuo požiūriu, organizacinis įsipareigojimas yra laikomas sudėtingu ir daugiabriauniu reiškiniu. Kaip pastebi skirtingi autoriai, individo įsipareigojimą organizacijai gali lemti ne tik konkretus vienas veiksnys, tačiau ir jų tam tikros kombinacijos: darbuotojas gali būti įsipareigojęs organizacijai morališkai, formaliai deklaruodamas savo įsipareigojimą bei tam tikra iš finansinių paskatų, arba iš išskaičiavimo. Jeigu darbuotojas įsipareigoja būtent tokia požymių samplaika, galima daryti prielaidą, kaip pastebi Allen ir Meyer (1990), individas viso labo mėgins atitikti minimaliausius jam keliamus reikalavimus, tačiau pats savaime didesnių pastangų organizacijos gerovei nedės. Pastebima, kad toks darbuotojas dirba organizacijoje ne dėl to, kad jaučiasi jai įsipareigojęs, bet vien dėl to, kad jam tiesiog yra reikalingas darbas. Esant menkiausiai galimybei, kaip pastebi Allen ir Meyer (1990), toks darbuotojas nedvejodamas paliks organizaciją.

Visus požiūrius į organizacinį įsipareigojimą galima susisteminti ir pavaizduoti grafiškai:



pav. 6 Treji organizacinio įsipareigojimo komponentai pagal Meyer ir Allen (1991). Parengta Kavaliauskienės (2010).

Nors skirtingoje mokslinėje literatūroje yra sutariama, kad organizacinis įsipareigojimas yra įvairiapusė koncepcija, tačiau visgi yra mėginama nustatyti bendruosius veiksnys, lemiančius

organizacinį įsipareigojimą. Šie bendrieji veiksniai mokslinėje literatūroje yra apibendrinami ir suskirstomi į dvi grupes: individualaus pobūdžio, nuo darbuotojo priklausantys veiksniai bei organizacinio pobūdžio veiksniai. Individualiomis charakteristikomis galima laikyti įvairius demografinius rodiklius, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas (Kavaliauskienė, 2010), taip pat itin svarbu atsižvelgti į darbuotojo darbo stažą, kompetencija, vertybes (Elizur, Koslowsky, 2000) bei kitas asmenines savybes (Masėnaitė, 2008), jį išskiriančias iš kitų darbuotojų. Jeigu kalbėtume apie organizacinio pobūdžio charakteristikas, tai į jas įeina tokie aspektai, kaip organizacijos dydis bei valdymo struktūra, bendra valstybės ekonominė situacija, organizacinė atmosfera arba klimatas, pasitenkinimas atliekamu darbu, pritapimas organizacijoje (Tylaitė, 2007), organizacijos kultūra (pagal Kavaliauskienė, 2010).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinis įsipareigojimas yra laikomas tam tikra inspiracine paskata, kuri motyvuoja darbuotojus siekti tiek jų individualių, tiek su organizacija susijusių tikslų. Organizacinį įsipareigojimą gali lemti daugelis veiksnių, todėl dėl pačios sąvokos apibrėžties bei jos dedamųjų dalių mokslinėje bendruomenėje nėra sutariama. Skirtingi mokslininkai yra linkę taikyti skirtingus apibrėžimus, tyrimo prieigas, todėl skirtingų mokslininkų tyrimų rezultatai tampa komplikuoti siekiant juos palyginti tarpusavyje, todėl tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga aptarti šiuo metu mokslinėje literatūroje vyraujančias organizacinio įsipareigojimo teorijas ir jų pagrindu sukurtus modelius.

2.2.1. Organizacinio įsipareigojimo teorijos ir modeliai

Sėkmingų santykių, kuriamų tarp darbuotojo ir organizacijos tematika yra daug dėmesio sulaukianti mokslinių - akademinių tyrimų problema, nagrinėjama skirtingų disciplinų mokslinėje literatūroje. Skirtinguose tyrimuose pastebima, kad nepaisant savo vadovavimo stiliaus bei tarpusavio skirtumų, anksčiau ar vėliau bene kiekvienas vadovas susiduria su hipotetiniu klausimu: kaip organizuoti darbą, kad pavaldiniai dirbtų išvien ir kaip viena komanda, būtų suinteresuoti atiduoti savo jėgas vardan bendro organizacijos tikslo? Organizacinis įsipareigojimas yra laikomas vienu svarbiausių aspektų, kuomet yra siekiama suprasti individo ir organizacijos tarpusavio ryšius. Organizacinis įsipareigojimas siekia nustatyti priežastis, kodėl darbuotojas yra lojalus arba atvirkščiai toks nėra, konkrečiai organizacijai ar pareigybei. Siekiant ištirti šią problematiką, yra atliekami skirtingi tyrimai, o organizacinio įsipareigojimo sąvoka yra nuolat peržiūrima bei

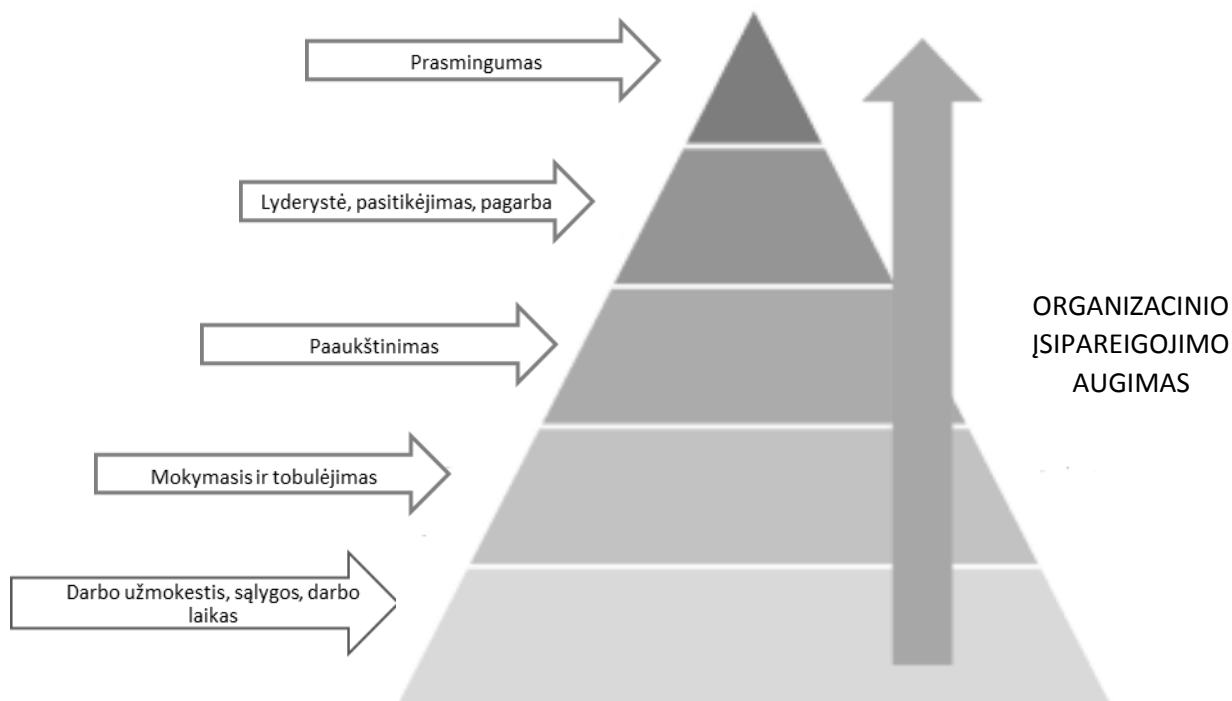
papildoma. Tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga apžvelgti skirtingas organizacinio įsipareigojimo teorijas bei jų pagrindu sukurtus teorinius modelius.

Kahn (1990) teigia, kad siekiant darbuotojo įsipareigojimo organizacijai yra būtina išpildyti tris pagrindines sąlygas. Šiomis sąlygomis tampa: prasmingumas (darbo elementas), saugumas (socialiniai elementai, valdymo stilius, procesų ir organizacinės normos), prieinamumas. Welch (2011) savo tyrime identifiko tris organizacinio įsipareigojimo dimensijas: emocinis įsipareigojimas (darbuotojas yra emociškai prisirišęs prie organizacijos), kognityvinis įsipareigojimas (aukštas dėmesio sutelktumo laipsnis atliekant darbą), fizinis įsipareigojimas (esant būtinybei darbuotojas yra pasiryžęs paaukoti savo laisvą laiką darbdavio naudai, dirbti papildomus viršvalandžius). Akademinėje literatūroje gausu bandymų sukurti tam tikras teorines perspektyvas, teorinius modelius ar net sistemas, kurios padėtų organizacijai pasiekti darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Kahn (1990) ir Maslach ir kt. (2001) vieni pirmųjų pateikė tam tikras įžvalgas, kuriomis siekiama suprasti organizacinio įsipareigojimo koncepciją (Saks, 2006). Kahn (1990) organizacinį įsipareigojimą apibrėžia per prieinamumą, saugumo jausmą ir savo veiklos prasmingumo suvokimą. Veiklos prasmingumo suvokimas, kaip pastebi Kahn (1990), ateina tada, kai darbuotojas suvokia savo atliekamo darbo prasmę ir naudą. Saugumas yra suvokiamas kaip galimybė darbuotojui būti savimi, reikšti savo mintis, idėjas, jausmus ir tuo pat metu būti užtikrintam, kad toks atvirumas jam neturės neigiamų pasekmių. Prieinamumas šiuo atveju yra suprantamas, kaip aprūpinimas visomis būtinomis priemonėmis darbui atlikti (Shuck, Wollard, 2010).

Bakker ir Demerouti (2007) organizacinį įsipareigojimą analizuoja per darbo reikalavimų prizmę. Modelyje dėmesys kreipiamas į dvi pagrindines dedamąsias: darbo reikalavimus ir darbo išteklius. Darbo reikalavimai šiame modelyje yra suvokiami kaip tam tikri fiziniai ir mentaliniai sugebėjimai, kuriais turi pasižymėti darbuotojas, o tuo tarpu darbo ištekliais yra apibūdinamos visos priemonės, kurios yra reikalingos pavestai užduočiai atlikti. Darbo reikalavimai, kaip pastebi Bakker ir Demerouti (2007) yra susiję su augančiu nepasitenkinimu darbu arba emociniu perdegimu, kai tuo tarpu darbo ištekliai veikia kaip motyvacinis faktorius, lemiantis darbuotojų organizacinį įsipareigojimą. Todėl galima daryti prielaidą, kad nepaisant darbo reikalavimų, jeigu yra tinkamai disponuojama darbo ištekliais, pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas augs.

Dar vieną organizacinio įsipareigojimo modelį pasiūlė Penna (2007), kuriame keliama prielaida, kad organizacinis įsipareigojimas gali turėti tam tikrą hierarchinę išraišką, paremtą Maslow poreikių hierarchija (pagal Kompasą, Sridevi, 2010). Autorius išskiria keletą modelio

dedamųjų, kurios skatina darbuotojo organizacinį įsipareigojimą: modelio pagrindą sudaro darbo sąlygų, užmokesčio ir darbo valandų dedamoji (žr. pav. 7)



pav. 7 Penna (2007) organizacinio įsipareigojimo poreikių hierarchija. Parengta autoriaus pagal Kompasso, Sridevi (2010)

Patenkinus minėtąjį poreikį, sekančiame organizacinio įsipareigojimo hierarchijos etape darbuotojas susiduria su būtinybe mokytis ir tobulėti, ko pasekoje, darbuotojas siekia paaukštinimo. Kituose lygmenyse, pasiekus individualių laimėjimų, darbuotojas siekia tapti lyderiu, vadovauti kitiems, tuo pačiu kurti pasitikėjimu bei pagarba grįstus santykius. Visus pasiekimus vainikuoja poreikis suvokti savo atliekamo darbo prasmę ir naudą ne tik individualiu, bet ir visos organizacijos ar net visuomenės lygmenimis (Kompasso, Sridevi, 2010). Panašų modelį pateikia ir Forbringer (2002), kuris atspindi keturis organizacinio įsipareigojimo lygmenis, suformuluotus klausimo forma: ką aš gausiu? Šis lygmuo siejamas su pagrindiniais darbuotojo poreikiais. Antrasis lygmuo – ką aš turėsiu duoti? Šis lygmuo atspindi darbuotojo indelį į organizacijos sėkmę. Trečiasis lygmuo apibrėžiamas klausimu: ar aš priklausau? Atspindi darbuotojo įsipareigojimą atliekamam darbui ir jo svarbos suvokimą visos organizacijos lygmeniu. Paskutinis ketvirtasis lygmuo: kaip aš augsiu? Juo nusakomas darbuotojo augimas ir tobulėjimas.

Apibendrinant galima teigti, kad akademinėje literatūroje vyrauja skirtingi organizacinio įsipareigojimo modeliai, tačiau visi jie atkreipia dėmesį į panašius aspektus: saugumo jausmą ir

savo veiklos prasmingumo suvokimą, darbo užmokestį, tinkamas darbo valandas, pagarbą, karjeros galimybes. *Tačiau visus šiuos aspektus galima apibendrinti ir išreitinguoti pagal svarbą darbuotojui, būtent tai atlieka organizacinio įsipareigojimo hierarchinis modelis, kuris teigia, kad pirmiausiai turi būti patenkinti baziniai darbuotojo poreikiai, tuomet jis sieks mokytis ir tobulėti, kilti karjeros laiptais ar net tapti lyderiu. Viso to pasekoje darbuotojas suvoks savo vaidmenį organizacijoje ir atliekamo darbo svarbą ir vertę. Būtent hierarchinio modelio idėjomis bus toliau vadovaujama šiame darbe.*

2.2.2. Organizacinio įsipareigojimo ir socializacijos proceso sąsajos

Organizacinės socializacijos ir organizacinių įsipareigojimų sąsajų tyrimų nėra daug ir tai yra atvira tyrimams sritis. Organizacinis įsipareigojimas savo plačiąja prasme yra suvokiamas kaip tam tikras individo emocinis ir psichologinis prisirišimas prie organizacijos, kai darbuotojas nori savarankiškai ir su organizacijos pagalba stengtis vardan organizacijos sėkmės bei priklausyti jai ir būti jos dalimi (Yousseff, Luthans, 2005). Remiantis šiuo apibrėžimu kertiniais aspektais, kuriuos išskiria Yousseff ir Luthans (2005) tampa tai, kad darbuotojas stipriai tiki organizacijos vizija, misija, vertybėmis, to pasekoje jis nori stengtis dėl organizacijos ir joje dirbti toliau.

Analizuojant organizacinio įsipareigojimo ir socializacijos proceso sąsajas skirtingų mokslininkų yra keliami prielaidai, kad užtikrinus sėkmingą socializacijos procesą, organizacija gali tikėtis darbuotojo organizacinio įsipareigojimo. Vienas svarbiausių sėkmingos socializacijos dedamųjų yra kolegų palaikymas, Joiner ir Bakalis (2006) atliktame tyrime yra laikomas antecedentu, lemiančiu organizacinį įsipareigojimą. Taip pat autorių tyrimu patvirtinta pagrindinė prielaida, kad stiprus tiek kolegų, tiek vadovų palaikymas lemia darbuotojo įsipareigojimą organizacijai. Atlikdami tyrimą autoriai pastebėjo, kad tiek formali, tiek neformali naujų darbuotojų socializacija, kuri yra grindžiama nuolatine komunikacija bei atvirumu skatina naujų darbuotojų lojalumą bei stiprina priklausymo organizacijai jausmą. Taormina (1997) analizavo organizacinės socializacijos sąsajas su organizaciniu įsipareigojimu skirtinguose individo karjeros raidos etapuose. Tyrimu nustatyta, kad organizacinės socializacijos dedamoji koreliuoja teigiamai su organizaciniu įsipareigojimu bei pasitenkinimu darbu tiek ganėtinai trumpoje karjeros stadijoje (0-2 metai įmonėje), tačiau koreliacija yra vidutinio stiprumo, tačiau stipri koreliacija esti tuomet, kai darbuotojas dirba pakankamai ilgą laiko tarpą organizacijoje – 5 metus ir daugiau.

Analizuojant kolegų palaikymo įtaką individui nustatyta, kad esant stipriam kolegų palaikymui šis teigiamai koreliuoja su šiais aspektais:

- Pasitenkinimu atliekamu darbu;
- Kolegomis;
- Įsitraukimu;
- Stažu;
- Normatyviniu ir emociniu įsipareigojimu organizacijai;

Neigiamos koreliacijos nustatomos su emociniu perdegimu, ketinimu palikti organizaciją, depersonalizacija, emociniu išsekimu, nuovargiu (pagal Taormina, 1997). Hsieh ir Liang (2008) atliktame tyrime taip pat patvirtino, kad aukštesnis socializacijos laipsnis lemia mažesnę emocinio išsekimo tikimybę ir depersonalizaciją ir skatina darbuotojo įsitraukimą. Karjeros galimybės taip pat skatina organizacinį įsipareigojimą bei našesnį darbą.

Taris ir Feij (2004) savo tyrime išklėlė prielaidą, kad darbuotojo nepastovumas ir darbo keitimas yra susijęs ne tik su individualiomis paties darbuotojo charakteristikomis, tačiau ir su organizacijų, kuriose jis anksčiau dirbo, klaidomis. Šiomis klaidomis yra įvardijama nesėkminga arba aplaidžiai, neteisingai vykdyta socializacija. To priežastimi tampa neatitikimas tarp individo bei organizacijos lūkesčių, vertybių, elgesio normų, interesų ar įgūdžių. Autoriai prieina išvados, kad socializacijos proceso metu darbuotojas išmoksta ir suvokia, ko jis iš tikrųjų nori ir tikisi iš savo darbo ir ką jam reikia padaryti idant būtų paaukštintas. Dormio, Bigliardi, Petroni (2005) pastebi, kad socializacijos dedamosios reikšmingai koreliuoja su noru palikti organizaciją ir išeiti iš darbo. Taip pat svarbiu faktoriumi įsipareigoti organizacijai, kaip pastebi Mitus (2006), tampa informacija, kuri darbuotojui yra pasiekama ir suteikiama apie organizaciją, būtent šis socializacijos turinys lemia darbuotojo apsisprendimą įsipareigoti įmonei. Atliktas tyrimas įrodė sąryšius tarp socializacijos turinio bei įsipareigojimo. Stipriausia koreliacija buvo tarp įsipareigojimo bei tikslų ir vertybių suvokimo ir žinojimo. Allen ir Meyer (1990) pastebi, kad organizacijų naudojamos individualizuotos socializacijos taktikos neigiamai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu praėjus pusei metų nuo įsidarbinimo pradžios. Keliama prielaida, kad taip yra todėl, kad organizacijos vykdo socializaciją tik individo darbo pradžioje, o vėliau ji nėra vykdoma.

Cable ir Kim (2005) atliktas tyrimas patvirtina hipotezę, kad skirtingos socializacijos taktikos teigiamai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu. Sethon, King ir Xia (2004) atliktame tyrime pastebėta, kad viena veiksmingiausių socializacijos taktikų buvo darbuotojams suteikti įgaliojimus, kurių laipsnis priklausė nuo darbuotojo užimamų pareigų, tačiau įgaliojimų suteikimas sumažino vaidmenų konfliktą, ketinimus palikti organizaciją ir tuo pačiu paskatino organizacinį įsipareigojimą. Tuo tarpu Maier ir Brunstein (2001) pastebi, kad įsipareigojimas organizacijai ir

pasitenkinimas atliekamu darbu daug dažniau pastebimas tų darbuotojų tarpe, kurie organizaciją mato kaip tam tikrą terpę, kurioje jie gali lengviau realizuoti asmeninius tikslus. Vadinasi, tokie darbuotojai yra suinteresuoti įmonės sėkme vardan asmeninių tikslų. Socializacijos proceso rezultatais yra laikomi darbuotojo universalumas, vaidmenų konfliktas, organizacinis įsipareigojimas, ketinimas palikti organizaciją, emocinį išitraukimą. Tačiau, kaip pastebi Setton ir Adkins (1997), socializacijos rezultatai, priklausomai nuo paties atlikto proceso kokybės, gali būti tiek teigiami, tiek neigiami.

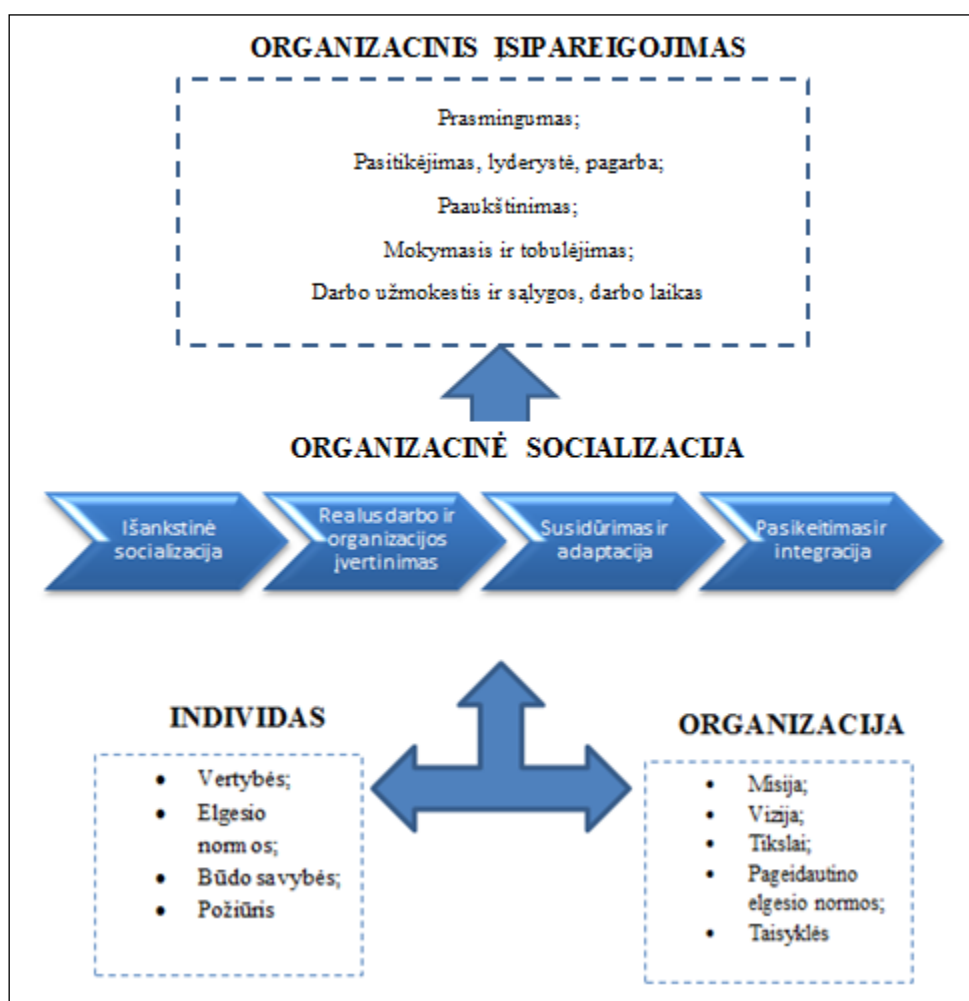
Lietuvoje organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo tyrimų buvo atlikta vos keletas. Šiuos tyrimus atliko Žukauskaitė (2008), kuri teigė, kad socializacija yra bene svarbiausias veiksnys, kuris nulemia tai, ar darbuotojas liks organizacijoje, ar išeis. Atliktą tyrimą papildė ir Tylaitė (2007), kuri teigė, kad kuo labiau darbuotojas jaučiasi prisitaikęs tiek prie pačios organizacijos tiek prie atliekamo darbo, tuo labiau auga jo pasitikėjimas ir įsipareigojimas atlikti darbą kokybiškai bei noras priklausyti organizacijai. Kalinina ir Petkevičiūtė (2004) nustatė, kad pagrindiniai veiksniai, sąlygojantys darbuotojo įsipareigojimą yra: organizacijos ir individo vertybių panašumas arba idealiuoju atveju - sutapimas, organizacijos tikslų suvokimas ir žinojimas, pasitikėjimas vadovu ir geri tarpusavio santykiai su juo ir kolegomis, priimtina tiek fizinė, tiek psichologinė darbo aplinka, priimtinas požiūris pavaldinių atžvilgiu. Tarsi apibendrinančią visų autorių idėjas tezę išsako Liou (2008), kuris teigia, kad organizacinis įsipareigojimas yra tam tikra dinaminė sąveikų rūšis tarp aplinkos ir individo, nurodanti, kad kuo labiau darbuotojas jaučiasi priklausęs ir išitraukęs į organizaciją, tuo labiau auga jo įsipareigojimas organizacijai.

Apibendrinant galima teigti, kad ***organizacinis įsipareigojimas yra tiesioginė socializacijos proceso išdava***. Tačiau ne kiekvienas darbuotojo socializacijos procesas yra užbaigiamas būtent šiuo rezultatu. ***Neteisingai organizuojamas socializacijos procesas lemia tai, kad darbuotojas ne tik, kad nėra įsipareigojęs organizacijai, bet jau pradiniame savo darbo etape pradeda galvoti apie išėjimą iš darbo***. Todėl galima teigti, kad siekiant darbuotojų įsipareigojimo organizacijai, yra būtina skirti pakankamą dėmesį jo socializacijos procesui.

2.3. Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis

Ankstesniuose skyriuose pateikta socializacijos proceso, organizacinio įsipareigojimo ir jų tarpusavio sąsajų analizė leidžia suderinti šias koncepcijas ir parengti socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelį, kurį sudaro šios dedamosios:

- Individo ir organizacijos lūkesčių ir savybių dedamoji;
- Organizacinės socializacijos proceso ir jo komponentų dedamoji;
- Organizacinio įsipareigojimo elementų dedamoji.



pav. 8 Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis (parengta autoriaus)

Modelis yra grindžiamas idėja, kad siekiant efektyvaus socializacijos proceso yra būtina atkreipti dėmesį į abiejų suinteresuotųjų šalių savybes bei lūkesčius, kuriais šios pasižymi. Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, atsineša tam tikras savo vertybes, elgesio normas, pasižymi tam tikromis būdo savybėmis, požiūriu, kurie gali būti nesuderinami su organizacija. Būtent dėl to yra tikslinga iš

anksto domėtis darbuotoju ir tuo, kiek jis yra tinkamas jį samdančiai organizacijai. Organizacija taip pat, kaip suinteresuotoji šalis taip pat pasižymi tam tikra misija, vizija, tikslais, joje vyrauja tiek rašytos, tiek nerašytos taisyklės, prie kurių turi prisitaikyti darbuotojas. Esant neatitikimui tarp organizacijos ir individo savybių galimas konfliktas. Disponuodami skirtingais savybių rinkiniais tiek darbuotojas, tiek organizacija veikia socializacijos procesą. Pačiame socializacijos procese, idant šis būtų sėkmingas, yra būtina užtikrinti visų būtinųjų etapų įgyvendinimą. Sėkmingas socializacijos procesas gali lemti darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, kuris, priklausomai nuo darbuotojo poreikių, ilgainiui gali stiprėti.

Organizacinė socializacija ir įsipareigojimas organizacijai turi būti *efektyviai planuojamas ir sistemingas procesas, kuriame negali būti praleista nei viena dedamoji. Esant efektyviam planavimui yra pasiekiami dvejopų tikslų: darbuotojas įsipareigoja organizacijai, auga jo darbo našumas, pasitenkinimas darbu, o organizacija užsitikrina reikalingą darbuotoją ir nepatiria tiek finansinių, tiek socialinių kaštų.*

III. EMPIRINIO TYRIMO ANALIZĖ

3.1. Empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo dizainas

Trečioje darbo dalyje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize bei jos pagrindu sudarytu socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modeliu yra grindžiama empirinio tyrimo metodologinė prieiga. Empirinio **tyrimo tikslas** – išsiaiškinti motyvus, dėl kurių darbuotojai paliko organizaciją ir patikrinti, kiek jie buvo susiję su socializacijos procesu. Tikslui pasiekti buvo išsikelti šie uždaviniai:

1. Išsiaiškinti ar buvo ir kaip buvo vykdomas darbuotojų socializacijos procesas bei kas už tai buvo atsakingas;
2. Identifikuoti priežastis, dėl kurių darbuotojas paliko organizaciją;
3. Nustatyti lūkesčius, kuriais disponuoja logistikos darbuotojas bei jų sąsajas su socializacijos procesu.

Tikslui pasiekti taikyta **kokybinė metodologija** ir **tyrimo metodas** – pusiau struktūruotas giluminis interviu. Interviu metu naudotos gairės sudarytos remiantis teorine šio magistro darbo dalimi (žr. priedą nr. 2). Informantų atrinkimui buvo taikyta **kvotinė atranka**. Informantų atrankai taikyta sąlyga, pagal kurią jie šiuo metu turi būti palikę logistikos įmonę. Būtent šios sąlygos užtikrinimas ir taikytas tyrimo metodas leido susipažinti su informantų patirtimis bei priežastimis, kurios lėmė tai, kad jie šiuo metu nedirba ankstesnėje logistikos įmonėje. Siekta susipažinti su kaip įmanoma platesniu spektru patirčių, darant prielaidą, kad nepaisant tos pačios darbo srities, jos gali skirtis. Interviu buvo vykdomi tol, kol buvo pasiektas teorinis duomenų prisotinimas ir informacija ėmė kartotis. Informantų atranka vyko remiantis asmeninių kontaktų tinklu, klausinėjant kolegų apie potencialiai tinkamus informantus. Iš viso atlikti 16 giluminių ir pusiau struktūruotų interviu, kurių trukmė svyravo nuo 30 min iki 1 valandos. Interviu transkribuoti kompiuterinės programos Express Scribe pagalba. MAXQDA'10 leido analizuoti interviu turinį. Surinkta tekstinė informacija analizuota, buvo atrinktos ištraukos, kuriose informantai atskleidė savo socializacijos proceso organizacijoje patirtis. Atrinktos ištraukos buvo sugrupuotos remiantis pagrindine perteikiama mintimi, idėja. Visos jos buvo užfiksuotos kodų medyje (žr. priedą nr. 3). Analizė atlikta remiantis sudarytu socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modeliu.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė

3.2.1. Išankstinės socializacijos etapas

Mokslinėje literatūroje pastebima, kad tinkamai suplanuotas socializacijos procesas lemia tai, kad naujai prisijungęs darbuotojas turi tam tikrą veiksmų planą, kuriuo remiantis jis galės šioje organizacijoje augti bei tobulėti (Fleck, 2007), tačiau analizuojant interviu metu surinktą informaciją buvo nustatyta, kad potencialaus darbuotojo santykis su organizacija prasideda kur kas anksčiau nei prasidėjus socializacijos procesui, kuris organizacijoje gali būti arba aiškiai struktūruotas, arba iš dalies arba visiškai nevykdomas. Darbuotojas dar prieš pirmąjį apsilankymą organizacijoje vienaip ar kitaip susipažįsta ir sukaupia pirminę informaciją apie ją:

„Prieš einant į darbo pokalbį buvo išnagrinėtas įmonės internetinis puslapis, jame pateikiama informacija: įmonės tikslai, paslaugas, kurias teikia, uždaviniai, prioritetai ir visa kita bendra informacija apie organizaciją“ (interviu nr.2)

„Didžioji dalis informacijos, galbūt ir pirminės, buvo iš dėstytojos, būtent apie tą organizaciją, į kuriąėjau darbinis. Pasirinkau dėstytojos siūlomą įmonę, nes pasirodė patikimiausia ir saugiausia kaip pirmam darbui, žinių ir praktikos kaupimui. Visa kita informacija iš internetinių saitų, įmonės puslapio“ (interviu nr.2)

„Pirmas žingsnis buvo internetiniai skelbimai. Domėjausi ir ieškojau ilgai, kol galiausiai radau pagal mano keliamus kriterijus tinkamą darbo pasiūlymą. Išsiunčiau CV, ir po tam tikro laiko, mane pakvietė į darbo pokalbį“ (interviu nr.4)

„Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje, kaip konkurentus mūsų organizacijos. Šiek tiek minimaliai pasiklausinėjau klientų“ (interviu nr.8)

„Pats pirmutinis šaltinis apie organizaciją, tai buvo universiteto dėstytoja, kuri studijavimo metu, trumpai papasakojo apie organizaciją. Kelios draugės papasakojo ir savarankiškai namuose pasidomėjau interneto svetainėje. Tačiau visgi svarbiausią ir didžiausią įspūdį sudarė dėstytoja, kurios, kaip solidaus žmogaus teikiama informacija net nediršau tuo metu abejoti. Todėl atrodė iš anksto, kad aš einu ir žinau kur einu, nes dėstytoja nupiešė tikrai sėkmingos organizacijos vaizdinį“ (interviu nr.1)

Galima pastebėti, kad siekiant susipažinti su organizacija informantai naudojo tam tikrus informacijos agentus, kuriais tapdavo arba asmeninis kontaktų tinklas (dėstytojai, klientai), arba

internetiniai tinklapiai plačiaja prasme: organizacijos tinklalapis, įvairūs atsiliepimų portalai, darbo skelbimai. Tačiau pasitaikė atvejų ir kai informantai labai daug dėmesio informacijai apie organizaciją neskyrė:

„Praktiškai apie organizaciją nieko nežinojau, tik kelis sakinius iš draugės. Kadangi viskas vyko greitai, nebuvo ir kada tinkamai pasidomėti. Kai anksčiau abi susitikdavome, apie darbus stengdavomės nekalbėti. Žinojau tik tiek, kad dirbo ofise su popieriais. Žinojau, kad ji ten dirbo nemažai metų, tai žinojau, kad patikima įmonė“ (interview nr.3)

Arba informacijos ieškojo per asmeninius tinklus:

„Iš kolegų (draugų), kurie dirbo toje įmonėje, kurie pasiūlė ateiti pas juos darbuotis internetinėje organizacijos svetainėje.“ (interview nr. 11)

„Kai mane pakvietė į darbo pokalbį, žinojau nedaug, tiesiog kokia yra įmonės veiklos sritis. Bandžiau domėtis interneto portaluose apie įmonę, tačiau man naudingos informacijos neradau“ (interview nr. 6)

Tačiau šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad didesnio susidomėjimo organizacija nebūna tada, kai paties informanto aplinkos žmonės yra glaudžiai susiję su potencialia darbovieta. Nepaisant to, kad didžioji dalis informantų vienaip ar kitaip buvo susipažinę su organizacija, tačiau jų turima informacija, galima daryti prielaidą, kad tebuvo paviršutiniška, galimai suponuojanti tam tikrus darbuotojo lūkesčius organizacijos atžvilgiu.

Taip pat interviu metu atsiskleidė tiriamųjų atveju skirtinga pažintis su organizacija, kai informantai apie organizaciją sužinojo arba per karjeros muges, arba per įdarbinimo agentūras. Abu šie darbo paieškos metodai, galima daryti prielaidą, kad tarsi prisideda prie darbuotojo organizacijos suvokimo formavimo, kadangi jis tampa ne asmeninis, bet labiau sukurtas aplinkos:

„Darbo paieškos vyko ilgai, pirma gauta informacija apie organizacija į kurią įsidarbinau, sužinojau studijuojant universitete, kiekvienais metais būna renginiai „Karjeros mugės“, kurioje susirenka įvairiausių įmonių atstovai ir atstovauja įmonę bandydami pritraukti naujų potencialių darbuotojų. Taigi, dalį informacijos sužinojau toje mugėj, o likusią internete pasiskaičiau, kai mane pasikvietė į pokalbį“ (interview nr. 7)

„Po bevaisių paieškų, kreipiausi į darbo agentūrą, kuri įdarbina darbuotojus, pagal bedarbio išskeltus poreikius. Po tam tikro laikotarpio, kreipėsi darbo agentūra į mane su pasiūlymu man dėl darbo. Peržiūrėjęs informacija, sutikau“ (interview nr. 14)

Remiantis informantų patirtimi galima teigti, kad itin svarbų pirmąjį įspūdį individas susidaro iš viešai jam prieinamos informacijos apie organizaciją, todėl itin svarbu kreipti dėmesį į tai, koks organizacijos įvaizdis yra pateikiamas per socialinius tinklus, įmonių atsiliepimų tinklalapiuose ir kitose masinės informacijos priemonėse, kadangi būtent ši informacija tampa prielaida formuoti skirtingiems individų lūkesčiams organizacijos atžvilgiu. Tokias pat tendencijas savo tyrime grindžia ir Fleck (2007), kuris teigia, kad skirtingi technologiniai sprendimai leidžia naujam darbuotojui dar neprisijungus prie organizacijos susipažinti su įmonės intranetu, jame patalpinta aktualia informacija tiek apie organizaciją, tiek apie pačius darbuotojus. Ši galimybė susipažinti su pagrindine informacija apie organizaciją ne tik suponuoja tai, kad darbuotojas įsisąmonina kokioje organizacijoje jis dirbs, bet tuo pačiu ir pagreitina pačią socializaciją, ją paverčia produktyvesne, taip pat išauga tikimybė, kad darbuotojas liks organizacijoje (Fleck, 2007).

Nepaisant to, kad internetas ir skirtingos viešai prieinamos informacijos talpyklos ar renginiai, kuriuose darbuotojas gali rasti jį dominančią informaciją apie įmonę, vaidina itin svarbų vaidmenį tiek pirminės socializacijos, tiek vėlesniuose etapuose, tačiau galima pastebėti, kad ši priemonė nėra pakankamai išnaudojama:

„Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje. Bandžiau ieškoti daugiau informacijos, bet nepavyko rasti, kadangi tai naujai įsikūrusi organizacija ir apie ją nėra daug skleidžiamos informacijos.“ (interviu nr.5)

„Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje, kaip konkurentus mūsų organizacijos. Šiek tiek minimaliai pasiklausinėjau klientų.“ (interviu nr.8)

„Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje (veiklos sritis, tikslai, organizacijos įvairūs duomenys (renginiai, tobulėjimo kursai, organizacijos struktūra ir pan.)) ir ką papasakojo kolegos, kurie jau dirbo įmonėje.“ (interviu nr.11)

Esant nepakankamam galimai suinteresuotųjų asmenų informavimui viešojoje erdvėje susidaro tam tikros informacijos spragos, kurios, užuot užpildytos realia ir tikrovę atitinkančia informacija, galima daryti prielaidą, kad tarnauja kaip klaidingos informacijos ir klaidingų lūkesčių katalizatoriai. Todėl tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga aptarti būtent šiuos lūkesčius bei jų formavimosi prielaidas bei tai, kiek šie lūkesčiai buvo susiję su galimai nepakankama informacija apie organizaciją.

3.2.2. Darbuotojo lūkesčiai organizacijos atžvilgiu

Kaip pastebima analizuojant mokslinę literatūrą, pirmuoju socializacijos etapu itin reikšmingas vaidmuo turi būti teikiamas darbuotojo savijautai, jo emocijoms, kadangi, kaip pastebi autoriai, šiuo etapu vyksta susidūrimas tarp buvusios darbuotojo patirties bei naujosios organizacijos ir šiuo etapu darbuotojas perima naujosios organizacijos lūkesčius jo atžvilgiu ir atsiriboja nuo ankstesnės savo patirties. Todėl galima teigti, kad darbuotojas patenka į organizaciją jau iš anksto atsinešdamas ankstesniąją savo patirtį, kuri tuo pačiu yra papildoma išankstinės socializacijos metu surinkta informacija apie organizaciją ir visos šios disponuojamos informacijos dėka darbuotojas disponuoja skirtingais lūkesčiais organizacijos atžvilgiu. Todėl toliau yra tikslinga aptarti lūkesčius, kuriuos turėjo informantai, atėję į organizaciją.

Siekiant išsiaiškinti lūkesčius, kuriais disponavo informantai prieš ateidami į organizaciją, jų buvo klausta, kokie aspektai, analizuojant pirminę jiems žinomą informaciją apie organizaciją patraukė jų dėmesį ir dėl kurių jie nusprendė kandidatuoti į siūlomą darbo poziciją:

„Patraukli motyvacinė sistema, nedidelis kolektyvas, aiškiai suformuluotos darbo funkcijos, maloni darbo atmosfera. Taip pat tikėjau, kad pradėjus nuo žemiausios pozicijos palaipsniui galėsiu kilti ir užimti vis aukštesnes pareigas bei gauti didesnę algą.“ (interviu nr.1)

„Mane sužavėjo tai, kad tarptautinė kompanija, jaunas darbuotojų kolektyvas, geros finansinės ir karjeros perspektyvos.“ (interviu nr.7)

„Suviliojo įdomesniu produktu, finansiniais ir materialiniais rodikliais. Tuo pačiu, kad jaunatviškesnė organizacija su didesnėmis perspektyvoms“ (interviu nr.8)

Galima pastebėti, kad itin svarbų vaidmenį atlieka finansiniai organizacijos rodikliai bei siūlomas darbo užmokestis, kuris tampa vienu iš traukos aspektų. Taip pat svarbi ir pati darbo aplinka bei darbuotojų kolektyvas, kuris, galima daryti prielaidą, kad prisideda prie organizacijos patrauklumo. Taip pat galima daryti prielaidą, kad kolektyvo patrauklumas gali būti susijęs su jo homogeniškumu – kuo naujas darbuotojas labiau panašus į kolektyvo narius, tuo labiau tikėtina, kad jis pritaps, tačiau šiai prielaidai patikrinti reikalinga atlikti išsamesnius tyrimus. Ne ką mažiau svarbūs informantams buvo ir asmeniniai motyvai, kuriuose atsispindėjo jų pačių norai ir asmeniniai tikslai:

„Visą gyvenimą svajoju dirbti su popieriais ir juose krapštytis, ieškoti įvairiausių neatitikimų, skirtumų, tai lyg koks užburiantis žaidimas ar painus kriminalinis detektyvas, kuris mane visada žavėjo.“ (interviu nr.2)

„Labai norėjau darbo pagal savo specialybę, o trijų mėnesių paieškos buvo bevaisės, todėl darbas tiko vien dėl to, kad jis buvo pagal mano įgytą specialybę“ (interviu nr.3)

„Turėjau sau iškeltus tam tikrus kriterijus, bet kur kandidatuoti nenorėjau. Dėl to darbo paieškos truputi užtruko. Darbo pozicija buvo tokia, ko aš ir norėjau. Patiko organizacijos produktas, su kuriuo man būtų dirbti nenuobodu ir mačiau save geru darbuotoju“ (interviu nr.4)

„<...> norėjau kuo greičiau susirasti ir pradėti dirbti privačiame darbe. Buvo tiesiog nesvarbu, kur papulsiu, norėjosi, kad greičiau viskas vyktų ir pradėčiau kaupti praktika ir naujas žinias“ (interviu nr.6)

„Pasiūlė geresni darbo užmokestį, pareigas. Žinojau, kad toje įmonėje didesnės perspektyvos karjeroje. Daugiau išsivysčiusi įmonė nei mano, kurioje dirbu. Konkurencinėje rinkoje, jų produktas geresnis“ (interviu nr.10)

„Darbo skelbime nurodyti kriterijai pilnai atitiko mano turimas kompetencijas ir norimo darbo lūkesčius. Dėmesį patraukė tai, kad darbas siūlomas tarptautinėje motyvuojančioje aplinkoje, galimybė nuolat tobulinti savo profesinius įgūdžius, draugiškas darbo kolektyvas, geros darbo sąlygos“ (interviu nr.16)

Galima pastebėti, kad dar svarbiu aspektu tampa organizacijos pozicija darbo rinkoje. Informantai domėjosi tarptautinėmis įmonėmis, kuriose būtų aiškesnės karjeros perspektyvos. Tačiau taip pat išryškėjo ir tai, kad kai kuriems informantams ši darbo pozicija buvo tik laikinas laiptelis jų karjeros kelyje, todėl jau eidami į organizaciją informantai žinojo, kad joje ilgai nedirbs:

„Žinoma pradžioje tai nebuvo kažkokia labai aukšta pozicija, nes juk ir patirties jokios neturėjau, tačiau įvertinus tai, kad tai puiki pradžia įgyti bent kažkokios patirties, nusprendžiau pabandyti. <...> nes tokiose pareigose nenorėjau visą laiką dirbti, norėjau kažko daugiau, o supratau, kad neturint patirties tai labai sunku pasiekti, todėl nusprendžiau bent nuo kažko pradėti (interviu nr.1)

Galima daryti prielaidą, kad prie jau turimų darbuotojų finansinių lūkesčių po išankstinės socializacijos etapo prisidėjo informacija apie organizacijos įvaizdį darbo rinkoje bei savęs pačios

pozicionavimą joje: produktą, konkurencingumą. Pateikiami organizacijos apibūdinimai daugeliu atvejų priminė informaciją iš darbo skelbimų: jaunatviška, geras kolektyvas, karjeros galimybės, motyvaciniai aspektai, tokie kaip geros darbo sąlygos ir kt. Šie skelbimai, ne tik suponuoja tam tikrus lūkesčius, bet ir kaip pastebi Mikulionienė (2008) yra diskriminacinio pobūdžio, kadangi iš karto nurodo kriterijus, kuriuos tikėtina, kad turės atitikti potencialus kandidatas, norėdamas įsidarbinti organizacijoje. Mokslinės literatūros analizės metu išryškėjo tai, kad išankstinės socializacijos metu iš skirtingų šaltinių sukaupta informacija ir jos pagrindu atsiradę lūkesčiai kartais prasilenkia su realia organizacijos socialine aplinka patvirtina ir informantė:

„Iš pradžių viliojančiai atrodantis darbo pobūdis organizacijoje, vėliau nepateisina numatytų asmeninių lūkesčių. Pats darbo procesas yra per daug monotoniškas. Pirmas sudarytas geras įspūdis vėliau nublanksta ir iš susidaryto pirminio vaizdo apie organizaciją, susidūrus su realiomis darbo užduočių įgyvendinimo problemomis, lieka neaiškus ateities vaizdinys su vos daugiau kylančių abejonių dėl tolimesnio darbo būtent šioje organizacijoje“ (interviu nr.16)

Siekiant išsiaiškinti, kiek realūs buvo informantų lūkesčiai ir tai, kokį įspūdį jie susidarė būdami organizacijoje, informantų buvo prašoma papasakoti apie jų pirmąją dieną darbe ir apie jų pačių įspūdžius bei savijautą tą dieną. Galima pastebėti, kad didžioji dalis informantų kreipė dėmesį į savo pačių savijautą, neišryškindami arba tik fragmentiškai paminėdami bendrą įspūdį apie organizaciją:

„Nejaukus, jaudinausi labai, net visas kūnas drebėjo iš to jaudulio ir džiaugsmo, nes tai pirmas mano rimtas ir konkretus gyvenime darbas. Jaučiausi truputi kaip nesava, atitolusi nuo realybės. Netikėjau savimi ir negalvojau, kad galiu tai pasiekti ir pasiryžti tokiam žingsniui, eiti darbintis į organizaciją, kurią pasiūlė dėstytoja, nes man tai atrodė labai rimta, o aš tokia žalia ir neturinti jokios darbinės patirties. Man apskritai atrodė, kad darbas yra labai rimta pradžia, man atrodė, kad turiu paklusti, pasiduoti kažkokioms taisyklėms, kurių nežinau ir kad tesu mažas sraigtelis kažkokiam dideliame ir nežinomam mechanizme. Viskas nauja, baisu ir nepažįstama, kai nežinai nei kaip elgtis, nei ką galvoti“ (interviu nr. 1)

Taip pat pirmąją dieną svarbiu ir įsimintinu aspektu tapo pažintis su kolegomis bei jų santykis su nauju darbuotoju:

„Geras ir šiltas priėmimas. Mane iškart supažindino su organizacijos darbuotojais, pristatė mane, visi maloniai mane pasitiko ir pasveikino tapus nauja darbuotoja. Po to man priskyrė žmogų,

kuris kelias savaites supažindino su darbo tvarkos taisyklėmis, užduotimis, kurias man reikės atlikti, darbo vieta. Pirma diena darbe, likau patenkinta“ (interviu nr. 1)

„Pirma darbo diena buvo sunki ir ilga. Visur teko skubėti, lėkti net pirminės pažinties normalios nebuvo su kolektyvu. Niekas manęs neklausė ir nepasidomėjo, ar man viskas gerai, spėju suprasti tai ką rodo ir panašiai. Po pirmos dienos, net pati nesupratau, ką aš per ją nuveikiau, nes taip pavargusi buvau, lyg toks jausmas, kad bučiau nubėgusi 50 kilometrų. Pirmą dieną mane pamačiusi administratorė irgi kažkaip iš aukšto ir su ironija į mane žiūrėjo, žinojo, kad nieko nežinau kol kas ir nelabai ką galiu pati padaryti, tai tas labai nepatiko.“ (interviu nr.3)

Informantė itin akcentuoja oficialaus kontakto su darbo kolektyvu nebuvimą, t.y. tai, kad ji nebuvo pristatyta ir supažindinta su kolektyvo nariais:

„Nejaukus. Jaučiausi vieniša ir nesaugi. Turėjau labai mažai informacijos apie įmonę, tad nežinojau kas manęs laukia ir ko man tikėtis. Labai daug žmonių sukosi ir dūzgė kaip bitės, tad tvyrojo ir slėgė darbinė atmosfera, kuri mane vis liūdino. Atrodė, kad visi kažkur skuba“ (interviu nr.3)

tačiau taip pat galima pastebėti ir tai, kad ši praktika, tikėtina, kad organizacijoje yra nusistovėjusi, kadangi nepaisant to, kad darbuotoja visgi nebuvo supažindinta, susipažinti su ja nesiekė ir patys darbuotojai, tai atskleidžia tolesnė informantės patirtis:

„<...> o aš kai nuėjau sekančią savo darbo dieną į šioją tokį susitikimą, toks kaip ir pasibuvimas kolegų buvo, tai buvau kampe ir bijojau net kalbėti. Pabuvau kažkiek ir dingau, dabar kai ką jau žinau, tai bent pasisveikinu, darbo klausimais pasikalbam, bet sveikinuosi, pasikalbu darbo klausimais, bet kartais tenka išgirsti, kaip ta pati administratorė skundžiasi, kad jai negerai ir nėra net su kuo pasikalbėti ar tos pačios kavos atsigerti. Tai atmosfera nėra iš pačių smagiausių“ (interviu nr. 3)

Net praėjus daugiau laiko nuo įsidarbinimo pradžios, kolegų bendravimas tėra formalus pobūdžio ir tuo pačiu nurodantis, kad glaudesnio kontakto nėra ne tik tarp naujos darbuotojos ir kolektyvo narių, bet ir tarp ankstesnių darbuotojų. Visai kitokia situacija susiklosto tuomet, kai naujasis darbuotojas ateina dirbti turėdamas analogišką su ankstesne patirtimi patirtį. Kaip pastebi Žukauskaitė (2009), kolegų parama, kuri apima emocinį, socialinį palaikymą, ateinantį iš kolegų bei tuo pačiu eliminuojantį naujo darbuotojo nerimą, baimes ir netikrumo jausmą, yra itin svarbi sėkmingai naujo darbuotojo socializacijai. Tačiau susiklosčius tokiai situacijai, kai kolegų parama ir

palaikymas yra eliminuojami ne tik dėl jų asmeninių savybių, bet ir pačios organizacijos kultūros, galima pastebėti, kad pirminės socializacijos etapas yra tarsi formaliai praleidžiamas ir paliekamas paties darbuotojo asmeninei atsakomybei:

„Atrodė paprastai, gal kažkiek nejaukiai, kadangi didelė dalis darbuotojų žinojo iš kur ateinu, tai truputi aplinka nejauki buvo ir tokiu šiltu pasitikimu – priėmimu, negalėčiau pavadinti. Kadangi darbo pobūdis buvo panašus, tai prie manęs vadovas ilgai negaišo, supažindino su personalu, instrukcijomis, darbo vieta ir paleido vieną darbuotis“ (interviu nr.8)

Nors akademinėje literatūroje galime susidurti su skirtingomis socialinio palaikymo būdais, tačiau viena pagrindinių yra laikoma kolegų parama, kurios neužtikrinus, kaip pastebi Taormina (1997), socializacijos procesas gali būti nesėkmingas.

Siekiant susipažinti su informantų patirtimis pirmąjį darbo dieną, galima daryti prielaidą, kad šios patirtys taip pat priklauso iš dalies ir nuo paties darbuotojo asmeninių savybių. Pavyzdžiui informantas, prieš įsidarbinimą turėjęs konkrečius ir aiškiai išreikštus lūkesčius organizacijos atžvilgiu, orientavosi labiau į savo asmeninį santykį su organizacija ir mažiau paisė organizacinės aplinkos:

„Labai laimingas. Žinojau, kad ateidamas esu stiprus ir darbo pokalbis pasiseks mano naudai. Atėjau pilnai tam pasiruošęs ir apsiskaitęs. Buvau nusiteikęs teigiamai, pilnas ryžto ir jėgų. Tvyrojo gera energija ir jausmas“ (interviu nr.4)

„Pakylėtai ir pasakiškai. Toks jausmas lyg bučiau gavęs saldainį. Nenorėjau, kad ši diena baigtųsi, nes viskas ėjosi lyg sviestu patepta. Toks jausmas, ką man pasakotu ar sakytu, viską suprantu iš pusės lūpų“ (interviu nr.4)

Remiantis Taormina (1997) modeliu galima daryti prielaidą, kad šis darbuotojas priklauso talentingiausių darbuotojų kategorijai, kurie, kaip pastebi Taormina (1997), pasižymi išskirtiniais gebėjimais bei tam tikrais talentais, kurie leidžia be didelių sunkumų pasiekti išsikeltus tikslus organizacijoje. Šiai grupei realybės nulemtas šokas yra bene mažiausias, kadangi išsikelti tikslai yra pasiekiami be didesnių sunkumų.

Apibendrinant galima teigti, kad ***išankstinės socializacijos metu suformuoti darbuotojo lūkesčiai bei jo asmeninė patirtis sąlygoja tai, ko darbuotojas laukia iš organizacijos. Neteisingai suformuoti lūkesčiai ir reali darbo aplinka lemia tai, kad darbuotojas patiria tam tikrą sukrėtimą ir tai, kad darbuotojui iškyla būtinybė įvertinti organizaciją iš naujo jau per asmeninės patirties prizmę.*** Dėl šios priežasties tolesnėje darbo dalyje yra tikslinga įvertinti antrąjį socializacijos

proceso etapą – realų darbo ir organizacijos įvertinimą, kuomet susiduria darbuotojo vertybės, normos, asmeninės savybės ir organizacijos lūkesčiai bei organizacinė aplinka.

3.2.3. Realus darbo ir organizacijos įvertinimo etapas

Įvykus išankstinei darbuotojo socializacijai ir patekus į realią darbo aplinką neišvengiamai esant skirtingiems darbuotojo lūkesčiams ir juos neatitinkančiai realybei įvyksta darbuotojo ir organizacijos vertybinis konfliktas. Kaip pastebi Amiot ir kt. (2007) organizacijai, siekiančiai, kad darbuotojas sėkmingai pritaptų ir neišeitų iš darbo, svarbiausia yra kategorizuoti naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, juos suderinti ir tokiu būdu užtikrinti darbuotojo integraciją. Vadovaujantis šiuo teiginiu buvo nuspręsta išsiaiškinti kiek dera jų, kaip individų vertybės ir požiūris su organizacijos vidine kultūra bei tai, kokia ši kultūra atrodo naujo darbuotojo akimis.

Galima pastebėti, kad darbuotojo ir organizacijos vertybių santykis yra vertinamas dvejopai. Vienu atveju abiejų suinteresuotųjų šalių vertybės pačių darbuotojų yra laikomos suderinamomis, tačiau kitu - jos savyje talpina tam tikras pasekmes, kurių darbuotojas negeba įžvelgti iš karto ir įvertina tik praėjus tam tikram laiko tarpui:

„Vadovybė supranta atvejus, kai pavyzdžiui: darbuotojų vaikai serga ir suteikia galimybę užduotis atlikti namuose. Lankstus požiūris – vienas iš didžiausių motyvacinių faktorių. Pavyzdžiui buvo tokia situacija, kad kolegė viena augino dukrą, kuri pradėjusi lankyti darželį nuolat sirgdavo, tai ji dažnai dirbdavo iš namų, bet ji buvo iš tų, kuri ir visų motinystės atostogų neišnaudojo, labai daug dirbom, bet kartais atrodo ne dėl to, kad reikia kažką skubiai padaryti, bet dėl to, kad ji kitaip jau nebegalėdavo“ (interviu nr.1)

Informantės pasiteiravus ar tai galima įvardinti savotišku darboholizmu, ši su iškelto teiginiu sutiko ir taip pat išreiškė nuomonę, kad tokia situacija organizacijai, kurioje ji dirbo, buvo normali ir savaime suprantama, esą taip dirbo daugelis:

„Taip. Ir paskui supratau, kad vadovybei tai yra priimtina ir normalu. Kažkada tai pačiai kolegei atėjęs jos tiesioginis vadovas dar daugiau norėjo priskirti užduočių, bet ji pasiskundė, kad ir taip vos spėja, o jis jai atsakė, sako: o kaip Obama viską spėja? Kai išgirdau, man pasirodė keista, bet supratau, kad tai įmonėje normalu ir niekas neklausia kada ir kaip tu tai padarysi. Turi padaryti ir viskas. Nors pradžioj man taip neatrodė visai. Viskas atrodė visai kitaip, daug geriau, ypač pirmomis dienomis“ (interviu nr.1)

„Mano organizacija labai orientuota į rezultatą ir atsidavimą darbui. Aš manau, kad daugiau laiko turėtų likti šeimai. Šiuo klausimu labiausiai ir skiriasi vertybės“ (interviu nr.7)

Informantų patirtys patvirtina, kad pirminis įspūdis ir išankstinės socializacijos metu suformuoti lūkesčiai susidūrus su realia darbo aplinka dažnai skiriasi ir tokiu būdu tolesnis socializacijos procesas vyksta nesklandžiai. Taip pat galima pastebėti, kad informantai buvo linkę prisitaikyti prie organizacijos kultūros ir perimti jos vertybes tuo pačiu ignoruodami savąsias arba bent iš dalies prisitaikyti prie organizacijos kultūros. Taip pat svarbiu atrodė ir laiko paskirstymas kitiems informantų jau turimiems ar būsimiems socialiniams vaidmenims:

„Manau, kad panašūs, nes einant dirbuotis į organizaciją, požiūris į darbą turi sutapti, nes kitu atveju jo neteksi“ (interviu nr.3)

„Manau tai, kad ten kur vertybės išsiskiria organizacijos ir darbuotojo, po tam tikro laiko jų keliai nebesueina ir pasuka skirtingai“ (interviu nr.5)

„Kol esu jaunas, manau požiūris sutampa su organizacija. Tačiau, kai turėsiu šeimą, manau tam tikros vertybės ir požiūris pradės skirtis. Darbas visada reikalauja didelių pastangų, kad būtų geras rezultatas, tad kol esu be šeimos, manau tai daryti lengva, o kai ją turėsiu, darbas šiek tiek nukentės ir pradės šlubuoti, nes negalėsiu tiek daug laiko skirti jam“ (interviu nr.8)

Akademinėje literatūroje pastebima, kad itin svarbi yra neformali darbuotojų socializacija, kuri vyksta naujo ir ankstesniųjų darbuotojų sąveikos pagrindu. Neformali socializacija tampa sėkminga tada, kai organizacijos savęs vertinimas ir jos vertinimas iš darbuotojų perspektyvos sutampa. Todėl galima pastebėti, kad jeigu naujasis darbuotojas susiduria su neatitikimais tarp savo ir organizacijos vertybių ir jos pirminiame formalios socializacijos etape nėra suderinamos, jis perima ne organizacijos sukurtą įvaizdį, bet jau ilgiau dirbančių darbuotojų organizacijos vertinimą. Tokiu atveju gali atsirasti ir įsišaknyti tam tikras vertybinis konfliktas, ko pasekoje naujasis darbuotojas gali taip ir nepasiekti įsipareigojimo organizacijai laipsnio.

Siekiant suprasti kiek dera darbuotojo ir organizacijos vertybės ir įvertinant neformalios socializacijos svarbą, buvo nuspręsta išanalizuoti tai, kam organizacijoje šis procesas buvo patikėtas. Informantų buvo klausiama, kas buvo atsakingas už jo apmokymą organizacijoje, kaip vyko ugdymo procesas, kartu siekiant įvertinti kiek šis ugdymo procesas buvo vykdomas formaliai. Galima pastebėti, kad daugeliu atvejų ugdymo procesą buvo bandoma vykdyti formaliai:

„Buvo man paskirtas asmuo, kuris buvo atsakingas už mano mokymąsi, užduočių atlikimą. Jis man paskirdavo konkrečias užduotis, nurodydavo literatūrą, kur apie tai pasiskaityti. Man atlikus užduotis, jas patikrindavo. <...> Organizacijos darbuotojas, kuris įmonėje dirbo daugiau nei penkerius metus, turėjo teigiamas rekomendacijas bendradarbių bei įmonės direktoriaus“ (interview nr. 1).

„Kurį laiką, kiekvieną užduotį paaiškino man priskirtas atsakingas darbuotojas, kuris paaiškino: ko yra tikimasi, kaip turi būti padaryta, kas turi būti padaryta“ (interview nr.2)

„Mokiausi iš vyresniųjų kolegų. Keletą dienų sėdėjau su jais prie vieno stalo ir kartu mokėmės bei rodė ką ir kaip atlikti. Buvo dėl manęs rengiami kolektyve seminarai keli“ (interview nr. 7)

„Ilgai vakarai praleisti po darbo namuose su daugybe knygų, dokumentų ir kitais aprašais ant rankų. Visas mokslas vyko savarankiškai. Kaip tik tai lyg iššūkis - tik imk ir mokykis. (interview nr. 3).

Tačiau nepaisant to, kad formaliai buvo priskirtas atsakingas žmogus (skyrčiau darbuotojas, vadovas ir kt.), realiai darbuotojo apmokymas buvo perleistas kolegoms, kurie ne visada tiesiogiai buvo atsakingi už darbuotojo ugdymą. Taip pat galima pastebėti, kad pačių darbuotojų iniciatyva formalaus ugdymo nebuvo pakankama, todėl informantai mokėsi papildomai ir patys arba po darbo valandų, arba jau palikę darbo vietą:

„Gavusi nuorodas į jau anksčiau atliktus darbus, jų aprašymą, kur galėjau pasižiūrėti, kaip viena ar kita turi būti atliekama. Nagrinėdama reikalingus teisės aktus ar kitą aktualią informaciją, klausdama man priskirto atsakingo asmens bei kitų darbuotojų. Papildomai namuose paskaitydavau aktualios informacijos ir prisiminusi universitete dėstomus dalykus pažiūrėdavau į užrašus“ (interview nr. 1)

„Kaip atlikti pavestas užduotis ir darbus, parodė atsakingas asmuo už mane, padėjo ir kiti kolegos. Teko savarankiškai darbuotis, atėjus į darbą anksčiau, pasilikus po jo, prašydavau papildomai kolegų padėti“ (interview nr.9)

Su formaliausiai vykdomu apmokymų etapu susidūrė tik viena informantė, kuri įvardino, kad organizacija turi konkretų asmenį, kurio tiesioginis darbas ir yra susijęs su naujo darbuotojo apmokymu bei socializacijos procesu:

„<...>Vidinių mokymų specialisto pareigas užimantis asmuo. Visą pirmąją savaitę buvo vedami mokymai, skaidrių demonstravimo pagalba duota daug įvairios su darbo specifiška susijusios informacijos ir aiškinamos darbo užduočių atlikimo taisyklės. Vis dėlto, ne visa reikalinga informacija buvo išaiškinta, apie darbo specifiką aiškinama labiau bendru požiūriu, tam tikrais aspektais nauji darbuotojai svarbią informaciją, reikalingą darbo užduočių atlikimui, buvo palikti išsiaiškinti savarankiškai“ (interviu nr. 16)

Tačiau galima pastebėti, kad ugdymas buvo vykdomas ne visiškai įsigilinant į konkretaus darbo atlikimo specifiką, kadangi susidūrus su realiomis užduotimis, išryškėja jų atlikimui reikalingų žinių spragos.

Dar vieno informanto patirtis atskleidžia, kad nors formaliai socializacijos procesas ir buvo vykdomas, tačiau atsakomybė už jį konkrečiai niekam taip ir nebuvo priskirta, arba šis žmogus organizacijos sąmoningai nebuvo pristatytas:

„Labai keistai atrodo, bet už mano mokymąsi aš neturėjau informacijos, kas yra atsakingas. Visi kolektyvo nariai draugiškai manęs klausinėdavo, kaip sekasi mokytis, susipažinti su dokumentais ar duomenų baze ir kita informacija. Gal kas iš šono ir stebėjo mane, bet aš to nežinojau“ (interviu nr. 11)

Apibendrinant galima teigti, kad ***naujo organizacijos nario integracijos etapas yra susijęs su jo ir organizacijos vertybių supanašėjimu: darbuotojas organizacijos vertybes vertina bei perima arba su jomis susitapatina ir save identifikuoja esant organizacijos bei kolektyvo nariu.*** Itin svarbiu aspektu tampa naujo darbuotojo ir kitų kolegų santykis, kadangi būtent kolegų dažniausiai tampa socializacijos proceso agentais, kuriems, netgi esant formaliai paskirtam atsakingam asmeniui, neformaliai yra patikimas darbuotojo ugdymo procesas. Tolesniame socializacijos procese vyksta darbuotojo adaptacija, todėl toliau šiame darbe yra tikslinga aptarti susidūrimo ir adaptacijos procesą.

3.2.4. Susidūrimo ir adaptacijos etapas

Įgyvendinus formalius reikalavimus toliau seka darbuotojo adaptacijos procesas, kuriuo yra siekiama palengvinti jo pritaipimą organizacijoje ir užtikrinti sklandų tapimą visaverčiu įmonės darbuotoju. Atlikus interviu ir susipažinus su informantų patirtimis, buvo pastebėta, kad susidūrimo ir adaptacijos etapas tam tikra prasme tarsi persidengia su realaus darbo ir organizacijos įvertinimo etapais, tačiau formaliai šiame etape didžiausias dėmesys yra kreipiamas į darbuotojo adaptaciją, kuri, kaip pastebi Robbins (2006), savyje talpina:

- Naujų įgūdžių bei technologijų mokymąsi;
- Savo vaidmens organizacijoje įsisąmoninimą ir išsiaiškinimą;
- Socialinių santykių užmezgimą.

Nors, kaip galima pastebėti iš ankstesnės šio darbo dalies, naujo darbuotojo mokymosi procesas nei vienu atveju nebuvo aiškiai aspektuotas ir nors daugeliu atvejų už ugdymo procesą buvo formaliai atsakingas įmonės darbuotojas, tačiau galima teigti, kad mokymosi procesas buvo susietas su realiu darbo atlikimu, kuomet naujasis darbuotojas mokėsi ne tik iš savo kolegų, bet kartu ir iš savo patirties jau atlikdamas jam tiesiogiai pavestas užduotis. Siekiant susipažinti su informantų ugdymo proceso vertinimais bei nustatyti svarbiausius šio proceso elementus, informantams buvo užduotas hipotetinis klausimas apie tai, kaip jie įsivaizduoja, koks turėtų būti ir kaip turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo ugdymas. Šis klausimas kartu leido įvertinti tai, kiek ugdymo procesas atitiko pačių informantų lūkesčius.

„Teorija turėtų būti perteikiama realiais pavyzdžiais, praktinio darbo užduočių įgyvendinimo proceso metu. Taip teorija būtų labiau įsimenama, nei „sausas“ teorijos mokymasis. Taip pat, kadangi organizacija suskirstyta grupėmis, pagal darbo specifiką, turėtų būti ne vienas vidinių mokymų specialistas visoms grupėms, o po specialistą kiekvienai grupei apmokyti. Taip būtų išvengiama supažindinimo tik su bendrine darbo užduočių specifiką ir užtikrinamas sklandesnis atskirų darbo grupių darbo metodikos išaiškinimas. Dar vienas aspektas, kuriuo turėtų remtis organizacija, norėdama įgyvendinti sklandesnį naujo darbuotojo įsiliejimą į darbo aplinką, tai didesnis dėmesio sutelkimas į kiekvieną naują darbuotoją atskirai, o ne darbas su visa naujų darbuotojų grupe vienu metu. T. y., su kiekvienu nauju darbuotoju turėtų būti įgyvendinamas individualus darbo užduočių atlikimo proceso mokymas, suteikiant daugiau informacijos, reikalingos konkrečiai to asmens sklandesniam ir greitesniam darbo užduočių atlikimui.“
(interviu nr. 16)

Informantė, galėdama palyginti savo patirtį organizacijoje su tuo, kaip ji pati įsivaizduoja socializacijos procesą, išryškino esminius trūkumus, teigdama, kad visam procesui trūko **konkretumo atliekant užduotis, taip pat individualios priegos**, kuri suponotų konkretaus darbuotojo sklandesnį pritaipimą organizacijoje. Taip pat itin svarbu, kad už darbuotojo ugdymą būtų atsakingas būtent tas žmogus, kuris geriausiai galėtų perteikti užduočių atlikimo principus bei supažindinti su galimomis išimtimis ir kitomis subtilybėmis. Mintį, kad itin svarbu žinoti kas yra atsakingas už naujo darbuotojo supažindinimą su darbo užduotimis ir į kurį būtų galima kreiptis iškilus papildomiems klausimams:

„Mano apmokymo laikotarpis buvo menkas, dėmesio ir pagalbos gavau mažai. Jei toje organizacijoje galėčiau spręsti šį klausimą, tikrai pasiųgčiau kitaip. Skirčiau darbuotojui daugiau informacijos apie įmonės veiklą, vykdomą politiką susipažinti, **paskirčiau kompetentingą asmenį, kuris tikrai suteiks daug informacijos besimokančiajam ir pradedančiajam darbuotojui**“ (interviu nr.12)

„Jei turėčiau galimybę spręsti, tai savaimė, **paskirčiau atsakingą asmenį, kuris prižiūrėtų ir domėtųsi, kaip sekasi naujam darbuotojui**. Suteikčiau visas reikiamas galimybes darbuotojui įsivažiuoti darbuotojui į kolektyvą į patį darbą“ (interviu nr. 13)

Individualios prieigos būtinybė akademinėje literatūroje yra vertinama dvejopai: Allen ir Meyer (1990) pastebi, kad organizacijų naudojamos individualizuotos socializacijos taktikos neigiamai koreliuoja su organizaciniu įsipareigojimu praėjus pusei metų nuo įsidarbinimo pradžios. Keliamą prielaidą, kad taip yra todėl, kad organizacijos vykdo socializaciją tik individo darbo pradžioje, o vėliau ji nėra vykdoma. Todėl individualių praktikų taikymą yra būtina nuodugnai apsvarstyti, kadangi šio taikymo pabaiga negali sutapti su ugdymo proceso pabaiga, o remiantis Allen ir Meyer (1990) teiginiu, socializacijos procesas organizacijoje turi būti vykdomas ir tolesniuose darbuotojo karjeros etapuose.

Esant paskirtam atsakingam žmogui, labai svarbi tampa jo ir naujojo darbuotojo sąveika, kurios pasekoje dalinamasi turima patirtimi, žiniomis. Taip pat itin svarbu naujam darbuotojui suteikti grįžtamąjį ryšį, kuris leistų ne tik jam, bet ir pačiai organizacijai įsivertinti, kiek ugdymo procesas yra teisingai vykdomas:

„Pirmiausiai darbuotojas turi būti supažindinamas su bendrovės tvarkomis, metodologija. Tuomet suteikiant naują užduotį, paaiškinti ko yra tikimasi, koks jos tikslas. **O atlikus peržiūrą turi būti pateikiami komentarai**“ (interviu nr. 1)

Netgi tie darbuotojai, kurie teigiamai vertino vykusią socializaciją, pabrėžė atsakingo asmens indėlio svarbą ugdymo ir adaptacijos procesuose, idant socializacija būtų sklandesnė:

„Papildomų pastebėjimų kaip ir neturėčiau apmokymo procese, nebent konkretumo iš pačio darbuotojo, kuris atsakingas už mane buvo. Viskas vyko pagal planą, kaip ir aš galvojau. Keli nesklaidumai, kurie didelės reikšmės neturėjo. Nebent pridurčiau tai, kad galėtų ilgiau atsakingas darbuotojas padirbėti su nauju kolega“ (interviu nr. 14)

„Visas šis kelias buvo puikus, greitai įsivažiavau ir perpratau darbus. Tad manau, tikrai geras šis mano pavyzdys apmokymams ir tikrai nenorėčiau kažko pakeisti. Manau **reikia darbuotojui parodyti dėmesį, tol, kol jis supranta, kad juo kažkas rūpinasi ir nepalieka pašonėje ir gali drąsiai jaustis ir įsikabinti kuo greičiau į įmonės politiką**“ (interviu nr. 15)

Taip pat, kaip pastebi informantė, socializacijos proceso metu itin svarbu suvokti savo tikslus tiek darbuotojui, tiek juos įsivardinti pačiai organizacijai:

„Darbuotojas turi žinoti, koks jo tikslas ir ko siekia jo organizacija kurioje jis dirba“ (interview nr. 1)

„Organizacijos ateities planų nežinojau, ko jie siekė ir norėjo. Tad nemačiau jokių faktorių, kurie mane būtų pastūmėję pasilikti. Jaučiausi šiek tiek apgautas ir nusivylęs. Toks jausmas, kad į pinkles pakliuvau“ (interview nr. 5)

Apibendrinant galima teigti, kad ugdymo procesas buvo vertinamas dvejopai: vienu atveju išvelgiamos teigiamos jo pusės, kitu - pabrėžiami esminiai ugdymo proceso aspektai, kuriuos yra būtina užtikrinti. Pirmiausiai, informantų nuomone turi **būti paskirtas ir konkrečiai įvardintas atsakingas už apmokymą darbuotojas**. Šis darbuotojas privalo **būti kompetentingiausias atsakyti į su konkrečiomis užduotimis susijusius klausimus bei pateikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį**. Taip pat **turi būti suderinti ir aiškiai iškomunikuoti tiek darbuotojo, tiek organizacijos lūkesčiai ir tikslai**. Po naujojo darbuotojo adaptacijos seka pasikeitimo ir integracijos etapas, todėl tolesnėje šio darbo dalyje yra tikslinga susipažinti su informantų patirtimis šiuo laikotarpiu.

3.2.5. Pasikeitimo ir integracijos etapas

Kaip pastebima mokslinėje literatūroje, pasikeitimo ir integracijos etapas yra paskutinioji socializacijos proceso dedamoji. Šiame etape organizacija gali pradėti vertinti įvykusi socializacijos procesą bei jo rezultatus. Siekiant įvertinti įvykusį socializacijos procesą, buvo siekta susipažinti su informantų patirtimis po šio proceso. Remiantis analizuota literatūra buvo iškelta prielaida, kad teisingai organizuotas socializacijos procesas lemia tai, kad naujasis darbuotojas pritampa prie organizacijos ir toliau lieka joje dirbti, o esant nesėkmingai socializacijai – darbuotojas palieka organizaciją, taip sukurdamas ne tik finansinius, bet ir socialinius organizacijos kaštus. Siekiant įvertinti įvykusį socializacijos procesą ir turint omenyje tai, kad nei vienas iš informantų nebedirba logistikos sektoriuje, jų buvo prašoma papasakoti kada pradėjo galvoti apie išėjimą iš organizacijos bei įvardinti priežastis, kurios šį išėjimą lėmė.

Bhatnagar (2007) pastebi, kad darbuotojai, esant nesėkmingam socializacijos procesui, dažniausiai apsisprendžia palikti organizaciją per pirmuosius trejus darbo mėnesius, o sprendimas likti gali užtrukti net iki vienerių metų. Informantė, paklausta apie tai, kada pradėjo galvoti apie išėjimą iš organizacijos, teigė:

„Pradirbusi tam tikrą laiką, apie 9 mėnesius, supratau, kad esu kažko daugiau verta. Baigus mokslus, kiekvienas studentas nori kuo greičiau įsidarbinti ir savo žinias įgautas panaudoti praktikoje, to ir aš siekiu, Pradėjus dirbti, supranti, kad daugelis dalykų skiriasi, ir ką tu išmokai, tikrai ne visur panaudosi. Pradėjau galvoti rimčiau apie kitą darbą tada, kai šis darėsi nuobodus. Norėjosi kilti aukščiau, jaučiausi kaip profesionalė“ (interviu nr. 1)

Informantės patirtis atskleidžia, kad šiuo atveju itin svarbiu faktoriumi tapo patirties stoka, kuri lėmė tai, kad darbo pasirinkimas, o tuo ir pačios organizacijos, galima daryti prielaidą, nebuvo visiškai apgalvotas ir organizacijoje įsidarbinta vos tik atsiradus pirmai galimybei. Taip pat galima pastebėti, kad informantė nesijautė išnaudojanti visą savo potencialą. Panašų laikotarpį nurodo ir kiti informantai, kurie kartu pagrindžia kituose tyrimuose atskleistas tendencijas, kad apsisprendimas palikti organizaciją gali užtrukti iki vienerių metų:

„Pradirbus apie 8 mėnesius, pradėjau galvoti apie kitą darbą, kai organizacijoje pradėjo kilti vidinių problemų, kurias spręsti darėsi vis sunkiau ir sunkiau.“ (interviu nr. 2)

„Apie galimybę palikti organizaciją pradėjau galvoti, po pirmojo darbo mėnesio, supratusi, kad manęs netinkina mokymo procesas“ (interviu nr. 16)

„Pradirbus apie metus pradėjau galvoti ir svarstyti, ar man reikia tokio tempo šioje organizacijoje. Kadangi, kaip ir minėjau, vyko begalinis skubėjimas į neaišku kur, net po kelių metų nesugebėjau suprasti, kur visi jie taip skuba. Vyko chaotiškas darbas, kuris privedė apie svarstymą palikti šią organizaciją“ (interviu nr. 3)

„Baigus mokslus įgijau naują specialybę. Tada ir nusprendžiau pakeisti darbo profilį. Tai maždaug nutiko penkių mėnesių“ (interviu nr. 6)

Šio informanto patirtis atskleidžia tai, kad jo socializacijos procesas nebuvo tinkamai įgyvendinamas. Informantas pastebėjo, kad jį visą laiką lydėjo tarsi netikrumo jausmas, kadangi net vykstant socializacijai, kuri buvo palikta vykti tarsi savaime ir neformaliai, jis nežinojo kas už šį procesą yra atsakingas ir ar apskritai toks žmogus yra paskirtas. Šios priežastys, galima daryti prielaidą, kad suponavo tai, kad darbuotojas taip ir nepritapo organizacijoje, nors tam objektyvių priežasčių ir negalėjo pateikti:

„Viskas buvo gražu ir gera dirbančioje įmonėje, bet nesijaučiau joje savimi. Kažko truko, kad pritačiau. Visa laiką kol dirbau, ieškojau į tai atsakymo, bet neradau. Buvau, kaip nesavas, ne

mano kolektyvas, kuriame jausčiausi patogiai. Po dešimties darbo mėnesių, palikau bendrovę“ (interviu nr. 11)

Analizuojant priežastis, kurios lėmė tai, kad informantai pradėjo galvoti apie išėjimą iš organizacijos itin aiški tampa neišpildytų lūkesčių dedamoji, kuri parodo, kad pirminiuose socializacijos etapuose nebuvo suderinti darbuotojų ir organizacijos lūkesčiai, o darbuotojas, tikėtina, kad operavo klaidingais lūkesčiais:

„Kai tapau normaliu darbuotoju, įsivažiavau į įmonės veiklą ir politiką, supratau, kad ne viskas taip gražu atrodo, kaip buvo viskas darbo pradžioje. Pagrindinė priežastis kuri mane pastūmėjo palikti organizacija, nebuvo jokių ateities perspektyvų matyti. Tiesiog monotoniškas darbas nuo ryto iki vakaro. Jaučiausi paprastu darbuotoju, kuris atlieka praktiškai roboto darbą“ (interviu nr. 5)

Taip pat galima pastebėti, kad vienu iš faktorių, lėmusių tai, kad informantė paliko organizaciją, tapo ir darbuotojų tarpusavio santykiai:

„Dėl chaotiško darbo. Didelis skubėjimas, nervinė įtampa, bloga nuotaika kasdien, slegianti atmosfera. Supratau, kad tai ne man. Susiradau naują darbą pagal naują specialybę, kai nuėjau į senojo darbo buhalteriją rašyti pareiškimo, tai buhalterė su ironija man sako, o tu galvoji šis darbas bus lengvesnis. Be to kai praktikos darbui reikėjo informacijos tai irgi labai sunkiai ką išpešiau iš jos. Esmė ta, kad manau, jog daugelis žmonių yra pavydūs. Nežinau, bet aš kaip tik džiaugiuosi, kai žmonėms sekasi. Bet kokių atveju, išvada viena, kad toje įmonėje man ne vieta ir džiaugiuosi, kad išėjau“ (interviu nr. 3)

Remiantis atlikta literatūros analize galima pastebėti, kad darbuotojo saviraiškos stoka prieštarauja organizacinio įsipareigojimo principams, kurių neįgyvendinus, atsiranda tikimybė, kad darbuotojas nebus patenkintas savo vieta ir galimybėmis organizacijoje. Kaip pastebi Penna (2007), organizacinis įsipareigojimas gali turėti tam tikrą hierarchinę išraišką, paremtą Maslow poreikių hierarchija (pagal Kompasso, Sridevi, 2010). Viena iš organizacinio įsipareigojimo dedamųjų yra mokymasis ir tobulėjimas. Šiuo atveju organizacija, tikslingai vykdydama darbuotojo socializacijos procesą, turėjo atkreipti dėmesį į tai, kad siekiant išlaikyti darbuotoją organizacijoje tampa būtina užtikrinti ne tik jo pagrindinius poreikius: darbo užmokestis, darbo laikas bei sąlygos, tačiau įgyvendinus ir užtikrinus šias dedamąsias, darbuotojo poreikiai įgauna kitokią formą – organizacinio įsipareigojimo poreikių hierarchijoje yra pereinama į aukštesnes pakopas.

Tai, kad organizacija nepastebėjo ir neįvertino besikeičiančių darbuotojo poreikių arba jų nesuderino su besikeičiančia organizacijos strategija, galima pastebėti ir iš kitų informantų patirčių:

„Didžioji dalis lėmė mokslų baigimas ir įgavimas naujos specialybės. Aišku, prieš tai gerai apgalvota viskas buvo. Norėjosi naujų iššūkių ir naujo, geresnio gyvenimo“ (interview nr. 6)

„Laikui bėgant, pradėjo skirtis vertybės. Kadangi organizacija matė ateities rezultatus, aišku kuriuos diktavo išorinė rinka, tad pamiršo per tuos rūpesčius savo darbuotojus, požiūrį ir vertybes“ (interview nr. 7)

„Netinkamai vykdoma įmonės politika aršino santykius tarp darbuotojų, klientų ir valdžios. Toks darbas buvo man nepriimtinas. Nenorėjau būti visos šios netinkamai vykdomos politikos dalyvis“ (interview nr. 8)

„Darbų gausa palietė mano pečius, užgriuvo didžiulis darbų krūvis, kuris reikalavo papildomų kaštų, o tas manęs pradėjo netenkinti, per kuriuos pradėjau niekur nespėti ir neturėti asmeninio gyvenimo. Vadovybė pažadais maitino tam tikra laiką, kad viskas bus gerai, situacija pagerės, tačiau to pagerėjimo nemačiau“ (interview nr. 10)

Kaip pastebima mokslinėje literatūroje, jeigu organizacija vykdo tik neformalią socializaciją arba jeigu darbuotojas susiduria su neatitikimais tarp savo turimų lūkesčių ir organizacijos realybės, jis perima ne organizacijos sukurtą įvaizdį, bet jau ilgiau dirbančių darbuotojų organizacijos vertinimą (Haecker, 2002). Su panašia patirtimi susidūrė ir vienas iš informantų, kurį palikti organizaciją paskatino netiesioginė kolegų įtaka:

„Gąsdino tai, kad geri darbuotojai palieką organizacija, kurie tikrai galėjo dirbti ir kurti organizacijos gerbūvį, rezultatą. Susidarė prielaida, kad darbuotojai be tinkamos priežasties organizacijos nepalieka, tad pasidomėjus priežastis, jos ir mane paskatino susirūpinti ir apgalvoti. Pagrindinė priežastis, jokių perspektyvų finansinėj pusėj (darbo užmokesčio, karjeros laiptuose) nenusimato, socialinės garantijos mažai įgyvendinamos, jokių naujų žinių, mokymų. Po tokių išvadų, atidirbus 5 mėnesius, palikau organizaciją“ (interview nr. 12)

Galima daryti prielaidą, kad pagrindiniais informacijos agentais šio informanto atveju ir buvo jo kolegos, kurie perteikė savo pačių organizacijos vertinimą bei netiesiogine prasme tarsi privertė į organizaciją ir galimybes joje žvelgti per jų pačių vertinimo prizmę.

Tačiau galima pastebėti, kad netgi tie darbuotojai, kurie tolesnėje darbo eigoje nebuvo patenkinti organizacija:

„Darbas savo rolėje ėjo, tai ką reikėjo, visada padarydavau. Pagrindinė priežastis, tai, kad nuomonių skirtumai atsirado, negerbimas nuomonės ir jų nepripažinimas. Kaip darbuotojo nuvertinimas ir sumenkinimas, pažeminimas“ (interview nr.14)

Visgi paklausti apie tai, kaip jų manymu turėtų vykti socializacijos procesas, didesnių priekaištų jam neturėjo:

„Viskas vyko pagal planą, kaip ir aš galvojau. Keli nesklandumai, kurie didelės reikšmės neturėjo“ (interview nr.14)

„Manau taip, kaip man visas šis procesas vyko. Darėme viską palaipsniui, po vieną laiptelį lipome į priekį. Išnaudojome visą man paskirtą laiką tinkamai mano apmokymams ir adaptacijos procesui. Tikrai nenorėčiau kažko keisti, tikrai vyko puikus įvedimas darbuotojo į komandą, įmonės veiklą“ (interview nr.10)

Todėl galima daryti prielaidą, kad socializacijos proceso nebuvimas arba netinkamas jo vykdymas yra ne tik organizacijos problema, tačiau ji glūdi giliau – kiekviename jos naryje.

Apibendrinant galima teigti, kad **esant gerosios praktikos ir žinių trūkumui, socializacijos svarba nėra iki galo įvertinama ir suprantama tiek organizacijos, tiek individualiuoju lygmenimis, todėl dažnu atveju organizacijose paliekama savieigai.** Esant nesklandžiai socializacijai ši, kaip pastebima mokslinėje literatūroje, daro įtaką darbuotojo organizaciniam įsipareigojimui. Todėl tolesnėje darbo dalyje yra tikslinga panagrinėti organizacinio įsipareigojimo ir socializacijos sąryšius, atsiskleidusius atliktame tyrime.

3.2.6. Socializacijos proceso įtaka organizaciniam įsipareigojimui

Analizuojant organizacinio įsipareigojimo ir socializacijos proceso sąsajas skirtingų mokslininkų yra keliami prielaidai, kad užtikrinus sėkmingą socializacijos procesą, organizacija gali tikėtis darbuotojo organizacinio įsipareigojimo. Įsipareigojimui pasiekti turi būti užtikrintos kelios esminės sąlygos: kolegų ir vadovų palaikymas, nuolatinė komunikacija ir atvirumas. Šių dedamųjų užtikrinimas prisideda prie sumažėjusių ketinimų palikti organizaciją.

Siekiant sužinoti, kas būtų paskatinę informantus likti organizacijoje, informantų teirautasi, kokie jų lūkesčiai jiems atrodė svarbiausi bei kas būtų paskatinę juos likti organizacijoje.

„Pats didžiausias, tai mano kaip specialistės – darbuotojos tobulėjimas, vystoma kompetencija. Suprantu, kad tai mano pirmas darbas, tikrai jame įgavau daug žinių ir praktikos, bet norėjosi daugiau, kad galėčiau ateityje sau pamatus rimtam gyvenimui pasitiesti ir gyventi

oriai. <...> Manau, kad pareigų pakėlimas, bet galvoju, kad tai ilgam manęs nebūtų ir tai sustabde. Kai įsivažiavau į darbus, pradėjo žinių trukti, o mano pareigybėje daug žinių neįgausiu naujų, tik vienintelis dalykas, pareigų pakeitimas arba pereiti į naują organizaciją“ (interviu nr. 1)

„Vadovo pakeitimas, tačiau organizacijos vadovybė į mūsų darbuotojų prašymus, pastangas pakeisti vadovą, nereagavo.“ (interviu nr.2)

Analizuojant informantų patirtis aiškiais tapo dvi tendencijos: vienu atveju ryškia dedamąja yra individo savirealizacijos poreikis, kitu – santykiai su bendradarbiais. Šios tendencijos atsiskleidžia ir kituose informantų pasakojimuose:

„Mane veža veržlumas, visada stengiuosi viską išsamiai perprasti ir atilikti puikiai, o kai tokius darbus išsamiai atlieku, pradedu norėti kažko naujo ir nepasiekiamo.“ (interviu nr. 4)

„Organizacija tekėjo savo vaga, laiku bėgant darėsi po mažu nuobodu. Jeigu mokslų nebūčiau baigęs, gal būtų paskatinimas pasilikti, jei kardinaliai mane pakeltų pareigose. O daugiau, manau, niekas manęs nebūtų paskatinę pasilikti“ (interviu nr. 6)

„Šiuo atveju, nemačiau rodiklių, faktorių, kurie mane būtų paskatinę pasilikti. Nebent tų asmenų (aut. past. – vadovų) pasitraukimas iš užimamų pareigų, tačiau tokių veiksmų nebuvo matyti“ (interviu nr. 7)

„Aiškesni įmonės ateities tikslai ir vizija. Koks požiūris į darbuotoją. Būtu detalčiau išaiškinta, kokios įmonės perspektyvos, mūsų kaip darbuotojų perspektyvos. Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų buvimas iš kurių būtų galima mokytis“ (interviu nr. 8)

Skirtingi autoriai, atlikdami tyrimus, pastebėjo, kad tiek formali, tiek neformali naujų darbuotojų socializacija, kuri yra grindžiama nuolatine komunikacija bei atvirumu skatina naujų darbuotojų lojalumą bei stiprina priklausymo organizacijai jausmą. Tačiau kaip atskleidžia informantų patirtys, atvirumo organizacijos viduje trūko:

„Manau, kad atėjus dirbti naujam darbuotojui reikėtų visas kortas atskleisti, ne tik gražiąsias, bet ir juodąsias. Žmogus turi žinoti, kuo jis bus užimtas ir ko jam tikėtis“ (interviu nr. 5)

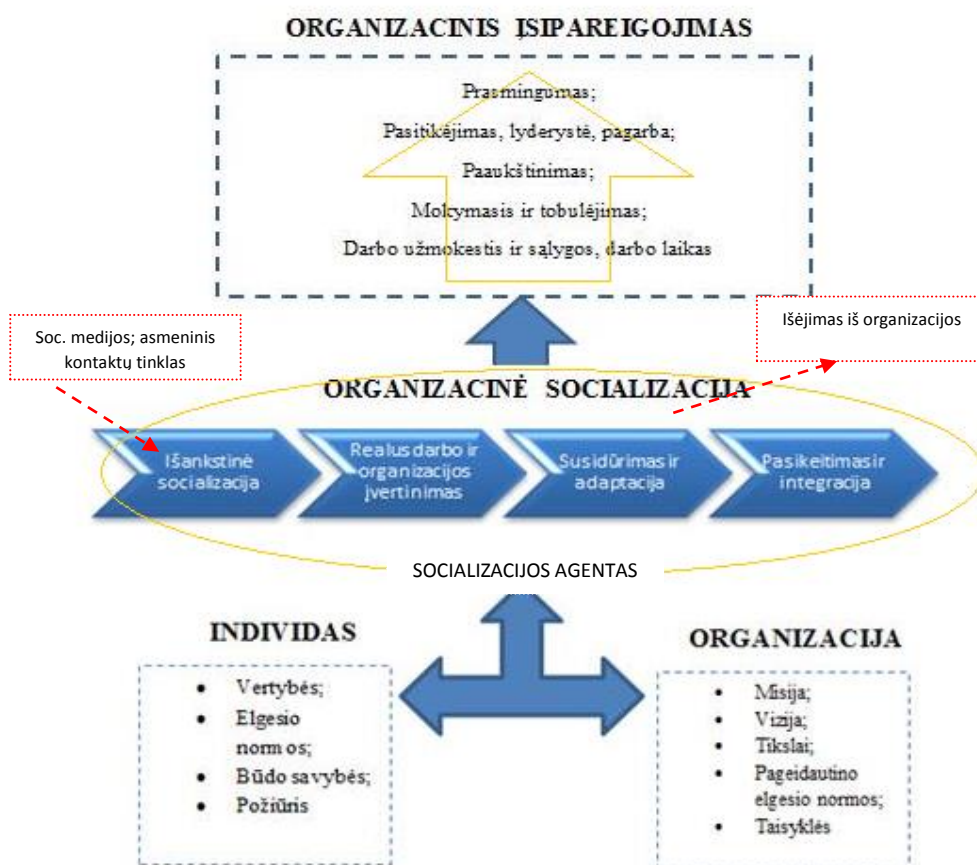
„Manęs tikrai jokie faktoriai nebūtų paskatinę pasilikti, nes per daug problemų turėjo pati organizacija, kuriai reikėtų susitvarkyti pačios viduje neaiškumus“ (interviu nr. 12)

Apibendrinant galima teigti, kad informantai pradėjo galvoti apie išėjimą iš organizacijos ir galutinai apsisprendė išeiti dėl kelių esminių priežasčių. Įvykdžius socializacijos etapą, nei viena iš

organizacijų neįvertino besikeičiančių darbuotojo poreikių ir saviraiškos būtinybės. Taip pat daugeliu atvejų buvo susiduriama su atvirumo trūkumu, kuris, savyje talpino gilesnes priežastis, atsineštas dar iš pirminio socializacijos etapo ir išankstinės socializacijos. *Nesuderinti darbuotojų ir organizacijos lūkesčiai, kurie didžiąja dalimi buvo klaidingi, visos socializacijos metu organizacijos nebuvo identifikuoti. Šios identifikacijos trūkumas tapo katalizatoriumi, paskatinusiu darbuotojus palikti organizaciją. Todėl galima teigti, kad vienu esminiu etapu socializacijos procese, sąlygojančiu darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, tampa jo poreikių išgryninimas ir suderinimas su organizacijos galimybėmis, tikslais ir poreikiais.*

3.3. Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelio įvertinimas

Remiantis interviu metu gautais rezultatais ir jų analize modifikuotas socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis:



pav. 9 Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis (parengta autoriaus)

Modelyje pastebima, kad organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo procesai organizacijoje yra dinaminiai ir apimantys skirtingas dedamąsias. Šiame modelyje

atsispindi tiek mokslinės literatūros analizės metu, tiek interviu metu identifikuoto socializacijos proceso dedamosios bei jų įgyvendinimo eiliškumas. Siekiant užtikrinti sklandų socializacijos procesą, jį būtina vykdyti chronologine tvarka įtraukiant visus būtinuosius šio proceso elementus. Socializacijos procesas pradedamas išankstine socializacija, kurios metu potencialus darbuotojas skirtingų informacijos agentų pagalba kaupia informaciją apie organizaciją. Sukaupta informacija tarnauja kaip katalizatorius individo lūkesčiams formuoti. ***Esant nepakankamam galimai suinteresuotųjų asmenų informavimui viešojoje erdvėje susidaro tam tikros informacijos spragos, kurios, užuot užpildytos realia ir tikrovę atitinkančia informacija, tarnauja kaip klaidingos informacijos ir klaidingų lūkesčių katalizatoriai.*** Individui jau disponuojant žiniomis apie organizaciją, po šio etapo seka realus darbo ir organizacijos įvertinimas, kuomet darbuotojas gali susipažinti su įmone ne skirtingų informacijos agentų pagalba, tačiau remdamasis savo asmenine patirtimi joje. Įvertinimo metu susiduria individo turima patirtis, išankstinės socializacijos metu susikurti lūkesčiai – įvyksta darbuotojo vertybinis sukrėtimas arba konfliktas. ***Išankstinės socializacijos metu suformuoti darbuotojo lūkesčiai bei jo asmeninė patirtis sąlygoja tai, ko darbuotojas laukia iš organizacijos. Neteisingai suformuoti lūkesčiai ir reali darbo aplinka lemia tai, kad darbuotojas patiria tam tikrą sukrėtimą ir tai, kad darbuotojui iškyla būtinybė įvertinti organizaciją iš naujo jau per asmeninės patirties prizmę.*** Darbuotojo lūkesčių katalizatoriais tampa organizacijos savęs pozicionavimas ir pateikimas skirtingomis medijų priemonėmis.

Realaus organizacijos ir darbo įvertinimo etape itin reikšmingas vaidmuo tampa organizacijos darbuotojui, atsakingam už naujo darbuotojo socializaciją. Interviu analizės metu pastebėta, kad nors tokio žmogaus būtinybė akademinio lygmeniu yra nekvestionuojama, tačiau realioje darbo aplinkoje tokio žmogaus vaidmuo yra suvokiamas miglotai. Juo yra paskiriami naujojo darbuotojo vadovai, direktorius, tačiau kontaktas su šiais asmenimis nėra palaikomas. Socializacijos atsakomybė daug dažniau yra perduodama naujojo darbuotojo kolegoms formaliai arba permetama neformaliai. Atsakingo asmens trūkumas ypač pirmaisiais socializacijos proceso etapais yra itin ryškus: trūksta komunikacijos, grįžamojo ryšio, galimybės kreiptis iškilus neaiškumams. Šis trūkumas ryškus ir susidūrimo bei adaptacijos etape, kuriame taip pat itin svarbu suderinti tiek darbuotojo, tiek organizacijos lūkesčius ir tikslus.

Susidūrimo ir adaptacijos etapas darbuotojui ir organizacijai yra kritinis. Šiame etape darbuotojas pradeda vis labiau įsisauginti savo lūkesčius ir poreikius organizacijos atžvilgiu bei suvokti jų perspektyvas organizacijoje. Šiame etape iškyla darbuotojo poreikių piramidė. Patenkinus pirminius bazinius poreikius: darbo vieta, užmokestis, darbo sąlygos, darbuotojas pradeda svarstyti apie saviraiškos galimybes – poreikių hierarchijoje kyla aukštyn. Tačiau

analizuojant atliktus interviu buvo pastebėta, nepaisant to, jog skirtingi mokslininkai, pavyzdžiui Amiot ir kt. (2007) teigia, kad svarbiausia yra kategorizuoti naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, juos suderinti ir tokiu būdu užtikrinti darbuotojo integraciją, ši socializacijos proceso dedamoji nėra vykdoma. Organizacijos, kuriose dirbo informantai, tarsi užstringa ties pirminiais ir baziniais darbuotojo poreikiais ir toliau jų neanalizuoja. Esant organizacijos ir darbuotojo poreikių konfliktui, tikėtina, kad būtent šiame etape darbuotojas paliks organizaciją.

Pasikeitimo ir integracijos etape, kuris socializacijos procese yra paskutinis, darbuotojas arba visiškai prisitaiko prie organizacijos, arba ją palieka. Analizuodami socializacijos procesą, skirtingi autoriai pastebi, kad pirmieji 3-6 darbo mėnesiai naujam darbuotojui yra laikomi labiausiai kritiniais, kadangi būtent šiuo laikotarpiu labiausiai tikėtina, kad darbuotojas gali palikti organizaciją (Smith ir kt.,2012). Šiuos teiginius patvirtina ir Bhatnagar (2007), kuris pastebi, kad darbuotojai dažniausiai apsisprendžia palikti organizaciją per pirmuosius trejus darbo mėnesius, o sprendimas likti gali užtrukti net iki vienerių metų. Todėl galima teigti, kad nors socializacijos procesas skirtingų autorių yra vertinamas dvejopai: kaip trumpalaikis procesas arba nuolatinė organizacijos būseną, tačiau kritinis etapas prasideda apie trečiąjį darbuotojo darbo mėnesį. Ankstesniuose socializacijos proceso etapuose nesuderinti ir nekategorizuoti darbuotojų lūkesčiai tampa kliūtimi jo organizaciniam įsipareigojimui.

Apibendrinant galima teigti, kad esant gerosios praktikos ir žinių trūkumui, socializacijos svarba nėra iki galo įvertinama ir suprantama tiek organizacijos, tiek individualiuoju lygmenimis, todėl dažnu atveju organizacijose paliekama savieigai. Siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo, socializacijos procesas negali būti chaotiškas. Būtina užtikrinti visų socializacijos etapų vykdymą paskiriant atsakingą socializacijos proceso agentą, kuris būtų atsakingas ir kontroliuotų visą socializacijos proceso eigą. Kritiniais proceso etapais itin svarbu identifikuoti besikeičiančius darbuotojų poreikius, kurie kinta hierarchine tvarka. Užtikrinus nepertraukiamą socializacijos proceso eigą atkreipiant dėmesį į besikeičiančius darbuotojo poreikius galima pasiekti jo organizacinį įsipareigojimą.

IŠVADOS

1. Socializacija yra bipolinė kategorija. Ji apima formalų darbuotojo paruošimą būsimam darbui, už kurį yra atsakinga organizacija, ir neformalų pasiruošimą, kurio atsakomybė tenka naujam darbuotojui ir socialiniams organizacijos narių tarpusavio santykiams. Naujo darbuotojo socializacija organizacijoje gali būti apibrėžta keliais aspektais:
 - Tai **procesas**, kurio metu naujas darbuotojas prisitaiko prie jam naujos darbo vietos bei **mokymasis**, kurio metu jis išmoksta naujų elgesio formų, įgūdžių ir reikalavimų idant galėtų vykdyti jam pavedamas užduotis;
 - Tai tam tikras **vystymosi būdas**, kuriuo naujas darbuotojas išmoksta prisitaikyti prie organizacijos, susipažinti su organizacijos kultūra, suvokti principus ir vertybes, taikomas kasdienėje organizacijos veikloje.
2. Atlikta socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo analizė leido parengti socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modelį, apibendrinantį teorinės analizės rezultatus. Modelį sudaro šios dedamosios:
 - Socializacijos proceso etapai: išankstinė socializacija, realus darbo ir organizacijos įvertinimas, susidūrimas ir adaptacija, pasikeitimas ir integracija;
 - Individo ir organizacijos charakteristikų dedamosios;
 - Darbuotojo poreikių hierarchijos dedamoji;
 - Socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų dedamoji.

Modelis yra grindžiamas idėja, kad siekiant darbuotojo organizacinio įsipareigojimo, yra būtina užtikrinti visų socializacijos proceso dedamųjų chronologišką eigą. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad pirminės socializacijos metu esant nepakankamam galimam suinteresuotųjų asmenų informavimui viešojoje erdvėje susidaro tam tikros informacijos spragos, kurios tarnauja kaip klaidingų lūkesčių katalizatoriai. Darbuotojo lūkesčių katalizatoriais tampa asmeninis kontaktų tinklas, organizacijos savęs pozicionavimas ir pateikimas skirtingomis medijų priemonėmis. Todėl organizacijai yra būtina kontroliuoti savo įvaizdį viešojoje erdvėje aktyviai jį formuojant bei palaikant. Trūkstant socializacijos proceso agento ir kontakto su kolegomis, darbuotojas patiria psichologinio svetimumo jausmą, kuris tampa nekokybiško socializacijos proceso rodikliu. Susidūrimo ir adaptacijos etape darbuotojui patenkinus bazinius jo poreikius: darbo vieta,

atlyginimas, darbo sąlygos, iškyla būtinybė atsižvelgti į besikeičiančius jo poreikius – šie įgyja tam tikrą hierarchinę išraišką. Neįvertinus poreikių pokyčio darbuotojo ir organizacijos poreikiai tampa nesuderinami ir darbuotojas gali palikti organizaciją.

3. Atlikus empirinį tyrimą ir įvertinus socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąryšį galima teigti, kad viena iš galimybių pasiekti darbuotojo organizacinį įsipareigojimą yra užtikrinti sklandų socializacijos procesą. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad organizaciniam įsipareigojimui įtaką daro ir kiti svarbūs veiksniai, tokie kaip asmeninės darbuotojo savybės, jo tikslai (ar darbas organizacijoje yra jo siekiamybė, ar tėra laikinas laiptelis jo karjere), darbuotojų tarpusavio santykiai, lyderio vaidmuo organizacijoje ir bendra organizacijos kultūra bei atmosfera. Itin svarbus vaidmuo tenka vadovui bei jo vadovavimo stiliui, kuris, nepriklausomai nuo to ar socializacijos procesas buvo įvykdytas sklandžiai, gali paskatinti darbuotoją palikti organizaciją. Todėl tolesniuose tyrimuose yra tikslinga analizuojant išplėsti organizacinio įsipareigojimo dedamąsias viena iš jų laikant tinkamai organizuotą socializacijos procesą.
4. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad didžiojoje dalyje logistikos įmonių, kurias atstovavo informantai, trūksta aiškaus suvokimo apie tai, kaip socializacijos procesas turi būti vykdomas, neįsisąmoninama jo svarba nei individualiu, nei organizaciniu lygmenimis. Todėl pasitelkus socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modelį organizacija gali identifikuoti vykdomo proceso spragas bei jas ištaisyti, o nevykdant – susikurti naują procesą, kuris tarnautų darbuotojų išlaikymui organizacijoje.
5. Esant gerosios praktikos ir žinių trūkumui, socializacijos svarba nėra iki galo įvertinama ir suprantama tiek organizacijos, tiek individualiuoju lygmenimis, todėl dažnu atveju organizacijose paliekama savieigai. **Siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo, socializacijos procesas negali būti chaotiškas. Būtina užtikrinti visų socializacijos etapų vykdymą paskiriant atsakingą socializacijos proceso agentą, kuris būtų atsakingas ir kontroliuotų visą socializacijos proceso eigą. Užtikrinus nepertraukiamą socializacijos proceso eigą atkreipiant dėmesį į besikeičiančius darbuotojo poreikius galima pasiekti jo organizacinį įsipareigojimą.**

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Ahlborg, G. (2012) A prospective study of managers' turnover and health in a healthcare organization. *Strategic leadership*. Vol 20. P. 889-899
2. Allen, D. G. (2006) Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, Vol. 32 (2): p. 237-256.
3. Allen, N. J. Meyer J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *In.: Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p.1-1
4. Amiot, C. E, R. de la Sablonnie're, R, Terry, D., Smith, J. (2007) Integration of social identities in the self: Toward a cognitive-developmental model. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 11, p.364–388
5. Armstrong, M.; Taylor, S. (2014) Armstrong's handbook of human resource management practice. 13 leidimas. *London, United Kingdom: Kogan Page Publishers*
6. Ashforth, B. E., Sluss, D.M., Saks, A. M. (2007) Socialization tactics, proactive behaviour, and newcomer learning: Integrating socialisation models'. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 70, p. 447-462.
7. Ashforth, B. K., Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), p. 149-178;
8. August, V. (2016) Kūrybinio darbuotojo žinių nuvertėjimo eliminavimas. *Kauno Technologijos universitetas*.
9. Bagdžiūnienė, D., Dzimidienė, A. (2015) Darbuotojų socializacijos, darbinio ir pilietiško elgesio bei tapatumo organizacijoje sąsajos. *Psichologija* Prieiga internetu: <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/view/8254> [žiūrėta 2017-02-22]
10. Bakker, B. A., Demerouti, E. (2007) The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22(3), p. 309-328
11. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. T., Tucker, J. S. (2007) Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 p. 707–721.
12. Bauer, T.N., Green, S.G. (1994) Effect of Newcomer Involvement in Work-Related Activities: A longitudinal Study of Socialization *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79(2) p. 211-223

13. Bernardi, R., Guptill, S. (2008) Social Desirability Response Bias, Gender, and Factors Influencing Organizational Commitment: An International Study. *Journal of Business Ethics*. Vol. 81 (4) p.797-809
14. Bhatnagar, J. (2007) Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Journal of Employee relations*, Vol. 29(6), p. 640-663
15. Billett, S. (2002). Toward a workplace pedagogy: Guidance, participation, and engagement. *Adult Education Quarterly*, Vol. 53 (1), p. 27–43
16. Braškienė, L. (2003) Šiuolaikinės logistikos samprata ir jos išraiška. *Ekonomika*. P.7-16
17. Cable, D., Kim, T. Y. (2005) Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person-Organization Fit. *Journal of Applied Psychology*, Vol 90(2), p. 232-241
18. Chao G. T., O'Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. J., Gardner P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), p. 730–743
19. Coopey, J. Hartley, J. (1991) Reconsidering the case for organizational commitment. In: *Human Resources Management Journal*, Vol. 1 (3), p. 18-32
20. Copper-Thomas, H., Anderson, N.; Cash, M. (2012; 2011) Investigation organization socialization; a fresh look at newcomer adjustment strategies'. *Personnel View*, Vol. 41(1) p. 41-55.
21. Qureshi, I. (2012). M-learning Adoption: A Perspective from a Developing Country. *The International Review of Research Open and Distance Learning*. Vol. 13 (3), p. 147-164.
22. DeConinck, J. B., Stilwell, C. D., Brock, B. A. (1996). A construct validity analysis of scores on measures of distributive justice and pay satisfaction. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 56 p.1026-1036.
23. Dirani, K. M., Kuchinke, P. (2011) Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management* Vol.22 Iss.5. Prieiga internetu: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.556801> [žiūrėta 2017.02.25]
24. Dormio, A. I., Bigliardi, B., Petroni, A. (2005) Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*

25. Feldman (1979) Contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21(3), p. 433-452
26. Fleck, C. (2007) Now Boarding New Hires. *Staffing Management*, Vol. 3(3): p. 39-42.
27. Forbringer, L.R (2002) Overview of the Gallup Organization's Q-12 Survey. *O.E. Solutions* Prieiga internetu: http://andyatwood.com/uploads/2/8/4/4/2844368/overview_of_the_gallup_organization_s_q-12_survey.pdf [žiūrėta 2017.02.25].
28. Holton, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resources Development Quarterly*, Vol. 7, p. 5-15
29. Hom, P. W. (2004) Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover *Information Age Publishing*
30. Hsieh, A. T., Liang S. C. (2008) The role of organizational socialization in burnout: A Taiwanese example. *Social Behaviour and Personality*. Vol. 36.
31. Youssef, C. M., Luthans, F. (2005). Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building for sustained performance. In W. Gardner, B. Avolio, & F. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, vol. 3: 303-343. Oxford, UK: Elsevier.
32. Kahn, A. W. (1990) Psychological Conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* Vol. 33(4), p. 692-724
33. Kalinina, I.; Petkevičiūtė, N. (2004) Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį išipareigojimą. *Organizacijų vadyba*, 2004, nr. 31.
34. Kavaliauskienė, Ž. (2010) Organizacinis išipareigojimas, kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Vol.2. p.82-93
35. King, R. C., Xia, W., Quick, J. C., Sethi, V. (2004). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10(1), 26-51.
36. Knight, J. (2013) Rapid on-boarding of academic librarians: good economic sense. *The Bottom Line: Managing library finances*, Vol. 26(4), p.152 – 160
37. Kompas, S. M., Sridevi, M. S. (2010) Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5(12)
38. Korte, R. F. (2009). How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired engineers. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 20 (3), p. 285-306

39. Kumpikaitė, V., Rupšienė, K. (2008) Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas // *Ekonomika ir vadyba*. Vol. 13
40. Lam, S. K., Yik, M. S. M., Schaubroeck, J. (2002). Responses to formal performance appraisal feedback: The role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p. 192-201.
41. Lewis, A., Thomas, B.; Bradley, O. (2012) Employee socialisation: A platform for employee engagement? *International Journal of Employment Studies*, Vol. 20(1) p. 25-59
42. Liou, Sh. (2008) An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing*
43. Maier GW., Brunstein, JC. (2001) The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis *Journal of Applied Psychology* Vol. 86, p. 1034-1042.
44. Mikulionienė, S. (2008) Diskriminacijos dėl amžiaus samprata viešajame diskurse: asmenų, dirbančių viešajame sektoriuje, atvejis. *Socialinis darbas*. 7(1) p. 19-25
45. Mitus J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, Vol. 72 (2), p. 12-20.
46. Nacionalinės plėtros institutas (2014) Transporto ir logistikos sektoriaus įmonių paslaugų eksporto į Ispaniją galimybių studija. *Projektas: Paslaugų sektoriaus eksporto skatinimas*.
47. Navickas V., Sujeta L. (2006). Tarptautinės logistikos sistemos poveikis nacionalinei ekonomikai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006. Nr.2 (7)
48. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, (6th ed.), Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
49. Nurittamont, W. (2012). The relationship among organizational commitment, selfefficacy and businesses performance: an empirical study of hotel businesses in Thailand. *Journal of Academy of business and economics*, Vol. 12(2),p. 99-108.
50. Ongori, H. (2007) A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management* p. 49-54
51. Ostroff, C., Kozlowski, S. W. J. (1992) Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, Vol. 45(4) p. 849–874.

52. Pearce, C. L. (2007) The future of leadership development: The importance of identity, multi-level approaches, self-leadership, physical fitness, shared leadership, networking, creativity, emotions, spirituality and on-boarding processes. *Human Resource Management Review*, Vol. 17(4) p. 355-359
53. Perrot, S., Bauer, T.N., Abonneau, D., Campoy, E., Erdogan, B., Liden, R.C. (2014) Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: the moderating role of perceived organizational support. *Group & Organization Management*, Vol. 39(3) p. 247-273
54. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
55. Saeed, T., Mansor, N., Siddique, S., Anis-ul-Haq, M., Ishaq, H. M. (2012). Organizational socialization: individual and organizational consequences. *International Journal of Academic Research*, 4(3), 96-101.
56. Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
57. Saks, M., A., Uggerslev, A., and Fassina, E., N. (2007) Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 70 (2007), p. 413-446
58. Sethon, V., King, R., Xia, W. (2004) Socialization and Organizational Outcomes of Information Technology Professionals. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/7708/df016a0e7cddff8bb4ae83dc7ec56b4228ce.pdf> [žiūrėta 2017-02-03]
59. Setton, R. P., Adkins, C. L. (1997). Newcomer socialization : the role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 11, p. 507-516.
60. Shuck, B., Wollard, K. (2010) Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations *Human Resource Development Review* Prieiga internetu: [https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BHRDR%5D+Shuck+\(2010\)_Employee+engagement+and+HRD_A+seminal+review+of+the+foundations.pdf](https://engagementresearch.wikispaces.com/file/view/%5BHRDR%5D+Shuck+(2010)_Employee+engagement+and+HRD_A+seminal+review+of+the+foundations.pdf) [žiūrėta 2017-02-23]

61. Smith, L. G., Amiot, C. E., Callan, V. J., Terry, D. J., Smith, J. R. (2012) Getting new staff to stay: the mediating role of organizational identification *British Journal of Management*, Vol. 23(1) p.45-64.
62. Sprogoe, J., Rohde, N. (2009). Practicing induction: A generative dance between newcomers and organizations. *Journal of Learning Inquiry*, Vol. 3, p. 47-66
63. Stimpson, M. T. (2009) Professionalism, scholarly practice, and professional development in student affairs. *NASPA Journal*, Vol. 44(2), p. 265–284
64. Taleizadeh, A., Noori-daryan, M. (2013). Pricing, manufacturing and inventory policies for raw material in a three-level supply chain. *International Journal of Systems Science*, 47:3. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1080/00207721.2014.909544> [žiūrėta 2017-02-25]
65. Tamošaitytė, A. (2005). Karjeros ambicijas lietuviai linkę nuslėpti nuo darbdavių. Prieiga internetu: http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_index/lt_news/lt_news_156?cache=n&ref=%2FIt%2Fdisp.php%2FIt_search%3Fkwd%3Dorganizacijos [žiūrėta 2016.01.15]
66. Taormina, R. J. (1997) Organizational Socialization: A Multidomain, Continuous Process Model *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 5, No. 1
67. Taris, T.W., Feij, J.A. (2004), Learning and strain among newcomers: a three-wave study on the effects of job demands and job control *Journal of Psychology* Vol. 138, p. 543-63.
68. Tylaitė, K. (2007) Darbuotojų prisitaikymo darbe ir išpareigojimo organizacijai beiketinimo iš jos išeiti sąsajos. Magistro tezė, Vytauto Didžiojo universitetas, Kaunas
69. Tseng, Y., Aptailor, M. , Yue , W. L. (2005) The Role of Transportation in Logistics Chain. *Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol. 5, p. 1657 - 1672
70. Skaržauskienė A.; Paražinskaitė, G. (2010). Lietuvos įmonių vadovų intelekto kompetencijų raiška. *Socialinių mokslų studijos*, 1(5), 41–61
71. Van Maanen, J., Schein, E.H. (1979) Toward a theory of organisational socialisation. In *Research in Organisational Behaviour*, Vol. 1, p. 209-264, Greenwich, CT: JAI Press
72. Verlander, E. G.; Evans, M. R. (2007) Strategies for improving employee retention. *Clinical Leadership & Management Review*, Vol. 21(2) p. 1-8.

73. Wanberg, C. R. (2003) Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Psychology*, Vol. 85, p. 373–385
74. Welch, M. (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16(4) p. 328-346.
75. Žukauskaitė I. (2008). Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Vol. 48.
76. Žukauskaitė, I. (2009) Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo : summary of doctoral dissertation : social sciences, psychology.
77. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2008) Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai *Psichologija*. T. 37

Magistro baigiamasis darbas

Naujo darbuotojo socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamos socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos įtraukiant socializacijos proceso etapus ir abi suinteresuotąsias šalis: organizaciją bei darbuotoją.

Empirinėje dalyje tikrinamas teorinis socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo modelis, socializacijos etapų įtaka ir svarba darbuotojui bei tai, kiek socializacijos proceso rezultatai veikia darbuotojo organizacinį įsipareigojimą.

Raktiniai žodžiai: socializacija, organizacinis įsipareigojimas, naujas darbuotojas, socializacijos proceso įtaka.

Master's final thesis

The connection between socialization process of new employee and organizational commitment

ANNOTATION

Master's thesis examines the relationship of socialization and organizational commitment including socialization process steps and the two interested sides: the organization and the employee.

In the empirical part the theoretical model of socialization process and organizational commitment, stages of socialization and importance to the employee, the impact of socialization results to organizational commitment is examined.

Key words: socialization, organizational commitment, new employee, impact of socialization process.

SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

Temos aktualumas. Šiuolaikiniais globalizacijos ir sparčios kaitos laikais darbo rinkoje neišvengiamai auga konkurencija ne tik tarp darbuotojų, bet ir tarp pačių organizacijų, kurios, norėdamos sėkmingai vystyti ir organizuoti savo veiklą privalo būti lanksčios ir atliepti besikeičiančius rinkos poreikius. Daugelyje tokių konkurencingų organizacijų būtent darbuotojai tampa vertingiausiu nematerialiuoju organizacijos ištekliumi (Ongori, 2007). Tačiau nepaisant to, kad darbuotojai yra vertingiausias išteklius, daugelis organizacijų susiduria su tuo, kad tampa sunku išlaikyti darbuotojus organizacijoje, o dar sunkiau sukurti visas įmanomas sąlygas tam, kad darbuotojas įsipareigotų jį nusamdžiusiai įmonei. Būtent dėl šios priežasties bene labiausiai skatinamas veiksnys šiuolaikinėje organizacijoje yra darbuotojų organizacinis įsipareigojimas. Tačiau nepaisant organizacinio įsipareigojimo svarbos organizacijai, didžioji dalis tyrimų nagrinėja organizacinio įsipareigojimo priežastis bei galimas pasekmes, tačiau itin mažai dėmesio yra skiriama socializacijos procesui, kaip galimam sėkmingo organizacinio įsipareigojimo rodikliui.

Problema: kokią įtaką neteisingas socializacijos proceso organizavimas arba jo nebuvimas turi darbuotojo apsisprendimui neįsipareigoti organizacijai?

Tyrimo objektas: organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos logistikos įmonėse.

Darbo tikslas – nustatyti, kokią įtaką darbuotojo apsisprendimui neįsipareigoti organizacijai turi organizacijos vykdomas socializacijos procesas ir parengti socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajų modelį.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti socializacijos proceso sampratą identifikuojant sisteminio ir kokybiško proceso etapus įtraukiant socializacijos proceso suinteresuotąsias šalis;
2. Identifikuoti socializacijos proceso ir organizacinio įsipareigojimo sąsajas įtraukiant netinkamai vykdomo socializacijos proceso įtaką darbuotojo apsisprendimui palikti organizaciją;
3. Parengti socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo modelį;
4. Pagrindus tyrimo metodologiją, įvertinti kokią įtaką socializacijos procesas turėjo darbuotojo apsisprendimui palikti organizaciją.

Tyrimo metodas: kokybinė metodologija, tyrimo metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu.

Pagrindiniai tyrimo rezultatai: Esant gerosios praktikos ir žinių trūkumui, socializacijos svarba nėra iki galo įvertinama ir suprantama tiek organizacijos, tiek individualiuoju lygmenimis, todėl dažnu atveju organizacijose paliekama savieigai. Siekiant efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo, socializacijos procesas negali būti chaotiškas. Būtina užtikrinti visų socializacijos etapų vykdymą paskiriant atsakingą socializacijos proceso agentą, kuris būtų atsakingas ir kontroliuotų visą socializacijos proceso eigą. Užtikrinus nepertraukiamą socializacijos proceso eigą atkreipiant dėmesį į besikeičiančius darbuotojo poreikius galima pasiekti jo organizacinį įsipareigojimą.

SUMMARY

Dulinkas, Rolandas. The connection between socialization process of new employee and organizational commitment. Master's Final Thesis in Logistics Management Study Program. 621N20025. Supervisor: Doc.dr. Rūta Dačiulytė. Department of Economics, the School of Economics and Business, Mykolas Romeris University.

Social Sciences: Management and Administration (03S)

Key words: organizational socialization, organizational commitment, hierarchy, logistics
Vilnius, 2017. 110 p.

The relevance of the topic. In today's modern globalization and fast moving times the competition is growing inevitable not only between employees but also between organizations that must be flexible and satisfy the trends of changing market if they want to organize its business successfully. Exactly the employees are the most valuable intangible resources in the most of these competitive organizations (Ongori, 2007). But despite of this fact, it becomes really difficult to keep good employees in the organization and to create all possible conditions to get the organizational commitment of these employees. So, one of the most encouraging factor in the modern organization is the organizational commitment of employees. Despite the importance of the organizational commitment, most researches give many causes and possible consequences of this factor but a little attention is paid to the socialization process as a possible indicator of successful organizational commitment.

The problem: what is the impact of the incorrect socialization process or the lack of it to the organizational commitment of employee?

The object of research: the connection of organizational socialization and organizational commitment in logistics companies.

The objective of work – to determine the impact of socialization process of organization to the organizational commitment of employee and to prepare model of socialization process and organizational commitment.

The tasks of work:

1. To analyse the concept of socialization process identifying the steps of systematic and high quality process;
2. To identify the connection of socialization process and organizational commitment, furthermore, to identify the impact of socialization process to the organizational commitment of employees;

3. To prepare the model of the socialization and organizational commitment;
4. After justifying the methodology of research, to assess what the impact of socialization process was for self-determination of employee to leave the organization.

The method of research: qualitative methodology, the method of research – semi structured depth interview.

The main results of research: because of the lack of good practise and knowledge, the importance of socialization is not appreciated both by organizational level as well as individual level so in often times this is leaving to the organization itself. The process of socialization can not be chaotic in order achieve the effectiveness in human resources management. There must be secured the implementation of all steps of socialization assigning the responsible person of this socialization process. Only after securing the continuous socialization process and paying attention to changing requirements of employees the organizational commitment can be achieved.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017 - -

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

studentas (-ė) _____,

(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„_____“
_____“.

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

(parašas)

(vardas, pavardė)

PRIEDAI

Priedas nr. 1. Interviu išrašai

1 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Būdama bakalauro paskutinio kurso studentė, į mus kelis studentus kreipėsi universiteto dėstytoja, kuri man ir porai mano draugių rekomendavo darbą, į kurį galėtume eiti dirbti pabaigusios studijas, nes siūlomas darbas yra susijęs su jos dėstomu dalyku, kuris mums puikiai sekėsi. Baigus studijas, pasidomėjau siūlomu darbu ir įsidarbinau.

2. O koks tai buvo darbas?

Tai buvo darbas logistikos įmonėje. Žinoma pradžioje tai nebuvo kažkokia labai aukšta pozicija, nes juk ir patirties jokios neturėjau, tačiau įvertinus tai, kad tai puiki pradžia įgyti bent kažkokios patirties, nusprendžiau pabandyti.

3. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Patraukli motyvacinė sistema, nedidelis kolektyvas, aiškiai suformuluotos darbo funkcijos, maloni darbo atmosfera. Taip pat tikėjau, kad pradėjus nuo žemiausios pozicijos palaipsniui galėsiu kilti ir užimti vis aukštesnes pareigas bei gauti didesnę algą.

4. Ar teisingai supratau, kad pati pozicija kaip tokia Jums buvo tarsi laiptelis tolesnei savirealizacijai?

Taip, nes tokiose pareigose nenorėjau visą laiką dirbti, norėjau kažko daugiau, o supratau, kad neturint patirties tai labai sunku pasiekti, todėl nusprendžiau bent nuo kažko pradėti.

5. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Žinojau tiek, kad organizacija į kurią pretenduoju, yra lietuviško kapitalo kompanija. Iš internetinių saitų, skelbiamų komentarų ir aplinkinių asmenų sužinojau tai, kad nuolat auganti ir besiplečianti organizacija, kurioje jauki aplinka, draugiškas kolektyvas, didelės perspektyvos, kadangi ji orientuojasi į labai perspektyvią sritį - logistiką.

6. Iš kokių šaltinių dar sužinojote apie organizaciją?

Pats pirmutinis šaltinis apie organizaciją, tai buvo universiteto dėstytoja, kuri studijavimo metu, trumpai papasakojo apie organizaciją. Kelios draugės papasakojo ir savarankiškai namuose pasidomėjau interneto svetainėje. Tačiau visgi svarbiausią ir didžiausią įspūdį sudarė dėstytoja, kurios, kaip solidaus žmogaus teikiama informacija net nedrįsau tuo metu abejoti. Todėl atrodė iš anksto, kad aš einu ir žinau kur einu, nes dėstytoja nupiešė tikrai sėkmingos organizacijos vaizdinį.

7. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Nejaukus, jaudinausi labai, net visas kūnas drebėjo iš to jaudulio ir džiaugsmo, nes tai pirmas mano rimtas ir konkretus gyvenime darbas. Jaučiausi truputi kaip nesava, atitolusi nuo realybės. Netikėjau

savimi ir negalvojau, kad galiu tai pasiekti ir pasiryžti tokiam žingsniui, eiti dirbintis į organizaciją, kurią pasiūlė dėstytoja, nes man tai atrodė labai rimta, o aš tokia žalia ir neturinti jokios darbinės patirties. Man apskritai atrodė, kad darbas yra labai rimta pradžia, man atrodė, kad turiu paklusti, pasiduoti kažkokioms taisyklėms, kurių nežinau ir kad tesu mažas sraigtelis kažkokiam dideliame ir nežinomam mechanizme. Viskas nauja, baisu ir nepažįstama, kai nežinai nei kaip elgtis, nei ką galvoti.

8. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Geras klausimas. Vėliau, kai apsipratau, pagalvodavau, kad manau, kad tikrai nemažai. Tiek organizacijos vadovybei, tiek man svarbiausia – kad užduotys būtų atliktos teisingai ir laiku, nesvarbu, koks tai kelias buvo nueitas. Gali būti dirbama ir namuose, ir ofise, ir pas klientus. Vadovybė supranta atvejus, kai pavyzdžiui: darbuotojų vaikai serga ir suteikia galimybę užduotis atlikti namuose. Lankstus požiūris – vienas iš didžiausių motyvacinių faktorių. Pavyzdžiui buvo tokia situacija, kad kolegė viena augino dukrą, kuri pradėjusi lankyti darželį nuolat sirgdavo, tai ji dažnai dirbdavo iš namų, bet ji buvo iš tų, kuri ir visų motinystės atostogų neišnaudojo, labai daug dirbom bet kartais atrodo ne dėl to, kad reikia kažką skubiai padaryti, bet dėl to, kad ji kitaip jau nebegalėdavo.

9. Kitaip sakant darboholikė?

Taip. Ir paskui supratau, kad vadovybei tai yra priimtina ir normalu. Kažkada tai pačiai kolegei atėjęs jos tiesioginis vadovas dar daugiau norėjo priskirti užduočių, bet ji pasiskundė, kad ir taip vos spėja, o jis jai atsakė, sako: o kaip Obama viską spėja? Kai išgirdau, man pasirodė keista, bet supratau, kad tai įmonėje normalu ir niekas neklausia kada ir kaip tu tai padarysi. Turi padaryti ir viskas. Nors pradžioj man taip neatrodė visai. Viskas atrodė visai kitaip, daug geriau, ypač pirmomis dienomis.

10. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Geras ir šiltas priėmimas. Mane iškart supažindino su organizacijos darbuotojais, pristatė mane, visi maloniai mane pasitiko ir pasveikino tapus nauja darbuotoja. Po to man priskyrė žmogų, kuris kelias savaites supažindino su darbo tvarkos taisyklėmis, užduotimis, kurias man reikės atlikti, darbo vieta. Pirmą dieną darbe, likau patenkinta.

11. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Buvo man paskirtas asmuo, kuris buvo atsakingas už mano mokymąsi, užduočių atlikimą. Jis man paskirdavo konkrečias užduotis, nurodydavo literatūrą, kur apie tai pasiskaityti. Man atlikus užduotis, jas patikrindavo.

12. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Gavusi nuorodas į jau anksčiau atliktus darbus, jų aprašymą, kur galėjau pasižiūrėti, kaip viena ar kita turi būti atliekama. Nagrinėdama reikalingus teisės aktus ar kitą aktualią informaciją, klausdama man priskirto atsakingo asmens bei kitų darbuotojų. Papildomai namuose paskaitydavau aktualios informacijos ir prisiminusi universitete dėstomus dalykus pažiūrėdavau į užrašus.

13. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Organizacijos darbuotojas, kuris įmonėje dirbo daugiau nei penkerius metus, turėjo teigiamas rekomendacijas bendradarbių bei įmonės direktoriaus.

14. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Manau, kad pirmiausia ir svarbiausia konkrečiai asmeniui nustatyti užduotis, tikslus ir prioritetus, kad darbuotojas reikiamai atliktu pavestas užduotis, kryptingai ieškotų tinkamos literatūros ir kitų žinių. Darbuotojas turi žinoti, koks jo tikslas ir ko siekia jo organizacija kurioje jis dirba.

15. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Pradirbusi tam tikrą laiką, apie 9 mėnesius, supratau, kad esu kažko daugiau verta. Baigus mokslus, kiekvienas studentas nori kuo greičiau įsidarbinti ir savo žinias įgautas panaudoti praktikoje, to ir aš siekiau, Pradėjus dirbti, suprantu, kad daugelis dalykų skiriasi, ir ką tu išmokai, tikrai ne visur panaudosi. Pradėjau galvoti rimčiau apie kitą darbą tada, kai šis darėsi nuobodus. Norėjosi kilti aukščiau, jaučiausi kaip profesionalė.

16. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Norėdama kilti karjeros laiptais aukščiau, o įmonė to suteikti nebegalėjo.

17. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Pats didžiausias, tai mano kaip specialistės – darbuotojos tobulėjimas, vystoma kompetencija. Suprantu, kad tai mano pirmas darbas, tikrai jame įgavau daug žinių ir praktikos, bet norėjosi daugiau, kad galėčiau ateityje sau pamatus rimtam gyvenimui pasitiesti ir gyventi oriai.

18. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Manau, kad pareigų pakėlimas, bet galvoju, kad tai ilgam manęs nebūtų ir tai sustabdę. Kai įsivažiavau į darbus, pradėjo žinių trukti, o mano pareigybėje daug žinių neįgausiu naujų, tik vienintelis dalykas, pareigų pakeitimas arba pereiti į naują organizaciją.

19. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Manau, kad organizacijai reikėtų peržiūrėti pareigybes, kaip jas patobulinti ir įtraukti naujų funkcijų. Kad asmeniui, darbuotojui ilgainiui dirbant nepabostų jo daromi darbai, kurie numatyti pareigybėje.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 29
2. Vyras; **Moteris** (tinkamą pabraukti)
3. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - **Aukštasis**

2 interviu

20. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Studijuodama universitete pradėjau domėtis ir ieškoti, kur butu galima atlikti praktika, savo pasirinkai profesijai - specialybei. Domėjausi visur, skaičiau spaudą, internete, klausinėjau

aplinkinių draugų ir pačių dėstytojų, kadangi mano pasirinkta specialybė buvo neeilinė tuo metu.

21. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Visa gyvenimą svajojau dirbti su popieriais ir juose krapštytis, ieškoti įvairiausių neatitikimų, skirtumų, tai lyg koks užburiantis žaidimas ar painus kriminalinis detektyvas, kuris mane visada žavėjo.

22. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Prieš einant į darbo pokalbį buvo išnagrinėtas įmonės internetinis puslapis, jame pateikiama informacija: įmonės tikslai, paslaugas, kurias teikia, uždaviniai, prioritetai ir visa kita bendra informacija apie organizaciją.

23. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Didžioji dalis informacijos, galbūt ir pirminės, buvo iš dėstytojos, būtent apie tą organizaciją, į kurią ėjau dirbtis. Pasirinkau dėstytojos siūloma įmonę, nes pasirodė patikimiausia ir saugiausia kaip pirmam darbui, žinių ir praktikos kaupimui. Visa kita informacija iš internetinių saitų, įmonės puslapio.

24. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Atėjus į organizaciją, pirmas įspūdis buvo geras ir jaukus. Jaudulio nejaučiau, nes prieš ateinat turėjau informacijos apie įstaigą ir žinojau kas manęs laukia, tad daug nuostabos nekėlė, nes jau buvau tam pasiruošusi.

25. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Mano nuomone, vertybės, požiūris į darbą tiek mano ir įmonės yra panašūs. Eidama dirbtis, žinojau kur einu, žinojau ką teks dirbti, tad požiūris į darbą turėjo sutapti su organizacija.

26. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Pati pirma darbo diena nieko išsiskiriančio nebuvo. Teko iškart sėsti prie darbo stalo ir pradėti dirbti, kadangi su visomis įmonės taisyklėmis, tvarkomis, darbuotojais buvau susipažinusi praktikos metu.

27. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Kurį laiką, kiekvieną užduotį paaiškindavo man priskirtas atsakingas darbuotojas, kuris paaiškindavo: ko yra tikimasi, kaip turi būti padaryta, kas turi būti padaryta.

28. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Dažniausiai ir didžioji dalis buvo mokomasi pagal turimus pavyzdžius, ankstesniais metais atliktais darbais. Kolegų pagalba nuolatinė. Taip pat teko savarankiškai, kad greičiau įsivažiuočiau į darbinę aplinką papildomai ir namuose sėdėti, domėtis man naudinga ir reikšminga literatūra.

29. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Padėti mokytis buvo paskirtas atsakingas darbuotojas – skyriaus vadovas.

30. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Pirmiausiai darbuotojas turi būti supažindinamas su bendrovės tvarkomis, metodologija. Tuomet suteikiant naują užduotį, paaiškinti ko yra tikimasi, koks jos tikslas. O atlikus peržiūrą turi būti pateikiami komentarai.

31. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Pradirbus apie 8 mėnesius, pradėjau galvoti apie kitą darbą, kai organizacijoje pradėjo kilti vidinių problemų, kurias spręsti darėsi vis sunkiau ir sunkiau.

32. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Pagrindinė priežastis palikti organizaciją buvo vadovas. Kai pradėjau dirbti, buvo kitas vadovas, laikui bėgant atėjo naujas vadovas ir nuo tada mano bei kitų darbuotojų nuomonės ir požiūris pradėjo nesutapti su naujuoju vadovu.

33. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Geras kolektyvas, vadovas bei mano kaip asmenybės kompetencija. Gerą, darbingą kolektyvą suburti sunku, taip pat ir rasti tinkamą vadovą sunku, kuris išlaikytu ir vadovautų darniam ir stipriam darbuotojų būriui.

34. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Vadovo pakeitimas, tačiau organizacijos vadovybė į mūsų darbuotojų prašymus, pastangas pakeisti vadovą, nereagavo.

35. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Palinkėti organizacijos savininkams ateityje atsižvelgti į darbuotojų prašymus, pageidavimus ir gerai apsvarstyti, kas labiau reikalingas, ar darbuotojai (-as) lojalūs ir darbštūs, ar tiesiog nekompetentingas vadovas darbuotojų atžvilgiu.

Demografiniai duomenys

4. Kiek Jums metų? 24
5. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
6. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

3 interviu

36. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Turėjau draugę, kuri dirbo vienoje kompanijoje. Dėl asmenių priežasčių, jai teko išvažiuoti iš Lietuvos, aš tuo metu buvau bedarbė ir ji man pasiūlė ateiti į jos vietą. Ilgai nedvejojau ir susigundžiau jos pasiūlymu.

37. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Labai norėjau darbo pagal savo specialybę, o trijų mėnesių paieškos buvo bevaisės, todėl darbas tiko vien dėl to, kad jis buvo pagal mano įgytą specialybę.

38. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Praktiškai apie organizaciją nieko nežinojau, tik kelis sakinius iš draugės. Kadangi viskas vyko greitai, nebuvo ir kada tinkamai pasidomėti. Kai ankščiau abi susitikdavome, apie darbus stengdavomės nekalbėti. Žinojau tik tiek, kad dirbo ofise su popieriais. Žinojau, kad ji ten dirbo nemažai metų, tai žinojau, kad patikima įmonė.

39. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš pažįstamos draugės.

40. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Nejaukus. Jaučiausi vieniša ir nesaugi. Turėjau labai mažai informacijos apie įmonę, tad nežinojau kas manęs laukia ir ko man tikėtis. Labai daug žmonių sukosi ir dūzgė kaip bitės, tad tvyrojo ir slėgė darbinė atmosfera, kuri mane vis liūdino. Atrodė, kad visi kažkur skuba.

41. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Manau, kad panašūs, nes einant dirbuotis į organizaciją, požiūris į darbą turi sutapti, nes kitu atveju jo neteksi.

42. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Pirma darbo diena buvo sunki ir ilga. Visur teko skubėti, lėkti net pirminės pažinties normalios nebuvo su kolektyvu. Niekas manęs neklausė ir nepasidomėjo, ar man viskas gerai, spėju suprasti tai ką rodo ir panašiai. Po pirmos dienos, net pati nesupratau, ką aš per ją nuveikiau, nes taip pavargusi buvau, lyg toks jausmas, kad bučiau nubėgusi 50 kilometrų. Pirmą dieną mane pamačiusi administratorė irgi kažkaip iš aukšto ir su ironija į mane žiūrėjo, žinojo kad nieko nežinau kol kas ir nelabai ką galiu pati padaryti, tai tas labai nepatiko. o aš kai nuėjau sekančią savo darbo dieną į šioją tokį susitikimą, toks kaip ir pasibuvimas kolegų buvo, tai buvau kampe ir bijojau net kalbėti. Pabuvau kažkiek ir dingau, dabar kai ką jau žinau, tai bent pasisveikinu, darbo klausimais pasikalbam, bet „sveikinuosi, pasikalbu darbo klausimais, bet kartais tenka išgirsti, kaip ta pati administratorė skundžiasi, kad jai negerai ir nėra net su kuo pasikalbėti ar tos pačios kavos atsigerti. Tai atmosfera nėra iš pačių smagiausių.

43. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Užduotis, tikslus ir kitus svarbius dalykus apkalbėjome darbo pokalbio metu. Pradėjus dirbti, niekas nieko neaiškino, teko pačiai suktis kaip išmaniau, kadangi kaip ir minėjau, visi lakstė ir skubėjau neaišku kur, tad man niekas laiko ir neturėjo normaliai viską parodyti ir paaiškinti.

44. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Ilgai vakarai praleisti po darbo namuose su daugybe knygų, dokumentų ir kitais aprašais ant rankų. Visas mokslas vyko savarankiškai. Kaip tik tai lyg iššūkis - tik imk ir mokykis. Tai puoliau studijuoti, rinkti informaciją, mokytis, internete susiradau daug mažų straipsnių, aprašų iš tos srities, išsiklausinėjau visų žmonių, kuriuos pažįstu ir kurie toje srityje dirbo, ir po kelių mėnesių žiniomis pralenkiau savo tiesioginį vadovą.

45. O ar įmonėje buvo kas nors atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Praktiškai niekas, pati už save. Kartais priešdavo vadovas pasiteirauti ir pasidomėti mano darbu. Realus atsakingo žmogaus nebuvo. Geranoriškai priešdavo kolegos ir pasiteiraudavo, ar pagalbos nereikia, ar su viskuo susitvarkau.

46. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Naujai priimtam darbuotojui būtų skiriamas jį kuruojantis darbuotojas, kuris tam tikrą laiką galėtų darbuotojui padėti adaptuotis naujame darbe ir aplinkoje. Padėtu pilnai įsivažiuoti į darbinę atmosferą ir kitus aspektus.

47. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Pradirbus apie metus pradėjau galvoti ir svarstyti, ar man reikia tokio tempo šioje organizacijoje. Kadangi, kaip ir minėjau, vyko begalinis skubėjimas į neaišku kur, net po kelių metų nesugebėjau suprasti, kur visi jie taip skuba. Vyko chaotiškas darbas, kuris privedė apie svarstymą palikti šią organizaciją.

48. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Dėl chaotiško darbo. Didelis skubėjimas, nervinė įtampa, bloga nuotaika kasdien, slegianti atmosfera. Supratau, kad tai ne man. Susiradau naują darbą pagal naują specialybę, kai nuėjau į senojo darbo buhalteriją rašyti pareiškimo, tai buhalterė su ironija man sako, o tu galvoji šis darbas bus lengvesnis. Be to kai praktikos darbui reikėjo informacijos tai irgi labai sunkiai ką išpešiau iš jos. Esmė ta, kad manau, jog daugelis žmonių yra pavydūs. Nežinau, bet aš kaip tik džiaugiuosi, kai žmonėms sekasi. Bet koku atveju, išvada viena, kad toje įmonėje man ne vieta ir džiaugiuosi, kad išėjau.

49. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Požiūris į darbuotoją, į jo mokymus, dėmesys, jo savijauta, geri santykiai tarp kolegų, bendradarbiavimas.

50. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Šioje įmonėje faktorių nebuvo, kurie būtų galėję mane palikti. Man po tokių metų, reikėjo ramesnio darbo. Nesu sutverta nuolatiniam bėgimui ir įtampos režime budėti. Nusprendžiau, kad tai ne man ir tikrai manęs niekas neprivers pasilikti.

51. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Tai darbas, vertas daug iššūkių, ir tikrai ne kiekvienas gali su keliamais reikalavimais susitvarkyti. Tai organizacija, kuri reikalauja didelio savarankiškumo ir žinių bagažo. Jaunam ir perspektyviam asmeniui, kuris nori save ugdyti, ta organizacija, būtų kaip tik.

Demografiniai duomenys

7. Kiek Jums metų? 32 metai
8. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
9. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

4 interviu

52. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Pirmas žingsnis buvo internetiniai skelbimai. Domėjausi ir ieškojau ilgai, kol galiausiai radau pagal mano keliamus kriterijus tinkamą darbo pasiūlymą. Išsiunčiau CV, ir po tam tikro laiko, mane pakvietė į darbo pokalbį.

53. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

- Turėjau sau iškeltus tam tikrus kriterijus, bet kur kandidatuoti nenorėjau. Dėl to darbo paieškos truputi užtruko. Darbo pozicija buvo tokia, ko aš ir norėjau. Patiko organizacijos produktas, su kuriuo man būtų dirbti nenuobodu ir mačiau save geru darbuotoju.
54. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?
Rades siūlomą poziciją, ir nusprendęs kandidatuoti, domėjausi organizacijos tinklalapyje ir įvairiausiuose forumuose, atsiliepimuose. Savarankiškai domėjausi pas tos įmonės klientus.
55. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?
Daugiausia informacijos suteikė – internetas.
56. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?
Labai laimingas. Žinojau, kad ateidamas esu stiprus ir darbo pokalbis pasiseks mano naudai. Atėjau pilnai tam pasiruošęs ir apsiskaitęs. Buvau nusiteikęs teigiamai, pilnas ryžto ir jėgų. Tvyrojo gera energija ir jausmas. Aplink mane supo šilta ir gera atmosfera.
57. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?
Šiuo atveju, mano vertybės ir požiūris sutampa su organizacijos. Kadangi ieškojau irėjau ten, kur norėjau, net sau buvau iškėlęs tam tikrus kriterijus, kas dažniausiai bei visados būna, kad organizacijos kelia daugybę kriterijų, tai vadinasi šiuo atveju mes sutampam su pačia organizacija ir esam vienas tvirtas kumštis.
58. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?
Pakylėtai ir pasakiškai. Toks jausmas lyg bučiau gavęs saldainį. Nenorėjau, kad ši diena baigtųsi, nes viskas ėjosi lyg sviestu patepta. Toks jausmas, ką man pasakotu ar sakytu, viska suprantu iš pusės lūpų.
59. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?
Viskas man buvo išaiškinta išsamiai, visada turėjau ko paklausti ir pasitikslinti. Turėjau atsakinga asmenį, kurio galėjau bet kada pasiteirauti, man dominančios informacijos.
60. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?
Daug dalykų pats supratau, kaip juos atlikti. Bet dažniausiai su daugiau patirties turinčio specialisto priežiūra (pati pradžia), užsirašydavau esminius dalykus. Toliau mėgindavau savarankiškai, jei kildavo klausimų, į kuriuos savarankiškai atsakymo nerasdavau, visada galėdavau kreiptis pagalbos į kitus kolegas.
61. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?
Skyriaus vadovas.
62. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?
Visu pirma manau tai, kad asmuo atėjęs dirbuotis, turėtų pats to norėti ir suprasti kur jis atėjo, nes tada tikrai bus lengviau suprasti ko reikalaujama bus iš jo. Pirmam žingsniui, turėtų supažindinti su kolektyvu, paaiškinta kas už ką atsako, kad esant menkiausiai bėdai, asmuo žinotų pas ką kreiptis informacijos. Po galima po laipsniui supažindinti su tiesioginiu darbu ir užduotimis ir kitais svarbiais aspektais. Priskirti atsakinga darbuotoją, kuris padėtų pradžioje, suteikti darbo įrankius ir po lengva įvesti į darbinę atmosferą.
63. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?
Atidirbęs metus pradėjau galvoti apie organizacijos palikimą.
64. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?
Pirmoji priežastis buvo tai, kad norėjau vėl kažko naujo, tiesiog per tuos metus viską greitai perpratau, tad dirbdamas, dariau tai, ką galėdavau daryti jau ir užsimerkęs, darėsi nuobodu ir nebeįdomu. Norėjau sudėtingesnio darbo ir naujų iššūkių. Matyt savo gyvenime esu greitas asmuo, kuria viskas darosi greitai perprantama.
65. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Pradėjus dirbti, organizacija mano lūkesčius visus patenkino, kokius aš ir buvau išsikėlęs. Svarbiausias lūkestis, požiūris į darbuotoją.

66. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Įmonė darė viską, kad likčiau organizacijoje, siūlė pareigas, alga ir kitus faktus dėl kurių galėčiau pasilikti. Manau, kad tai mano problemos, kodėl dar taip vaikiškai elgiuosi. Mane veža veržlumas, visada stengiuosi viską išsamiai perprasti ir atilikti puikiai, o kai tokius darbus išsamiai atlieku, pradedu norėti kažko naujo ir nepasiekiamo.

67. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Tai organizacija, kuri duoda viską naujam darbuotojui, pasirūpina juo. Manau, kad ji atitinka visus kriterijus, naujo darbuotojo įvedimui į organizaciją.

Demografiniai duomenys

10. Kiek Jums metų?

30 metų

11. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)

12. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

5 interviu

68. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Darbo ieškojau visur, per draugus, pažįstamus, bet galiausiai pavyko rasti darbo skelbimuose – internete, viename iš darbo skelbimo portalų. Paskaičius skelbimą, sudomino mane ir nusprendžiau kandidatuoti.

69. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Labiausiai sužavėjo įmonės veiklos sritis, produktas. Taip pat nuostaba sukėlė reikalavimai kandidatui. Iš aprašymo buvo matyti, kad dirba žaismingas ir jaunatviškas kolektyvas, kuriame tikrai nebus nuobodu.

70. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje. Bandžiau ieškoti daugiau informacijos, bet nepavyko rasti, kadangi tai naujai įsikūrusi organizacija ir apie ją nėra daug skleidžiamos informacijos.

71. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš darbo skelbimo ir iš įmonės internetinės svetainės.

72. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Mano jausmai buvo paprasti, nejaučiau didelio jaudulio ar begalinio džiaugsmo. Jaučiausi normaliai. Patiko tai, kad labai maloni ir jauki aplinka, gražus ofisas, daug gražių jaunų žmonių. Mačiau ir jaučiau, kad šioje organizacijoje sklinda gera nuotaika.

73. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Manau tai, kad ten kur vertybės išsiskiria organizacijos ir darbuotojo, po tam tikro laiko jų keliai nebesueina ir pasuka skirtingai. Mano vertybės ir požiūris sutampa, tačiau kartais prasilenkia ir ieškome viduriuko. Kadangi dirbu tiesiogiai su produktu, kartais daugiau galiu pamatyti tas vertybes iš kitos pusės.

74. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Kaip ir minėjau, aplinka žavėjo. Malonūs darbuotojai. Įmonės direktorius pristatė mane visam personalui, supažindino su įmonės politika ir patikėjo mane atsakingiems darbuotojams. Negaišdami laiko, sėdom prie darbų. Paskyrė adaptacijos laiką per kurį turėjau parodyti save ir sugebėjimus.

75. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Didžiąją dalį darbų aprodė ir supažindino prieš tai dirbęs žmogus. Kitą dalį mano kuratorius paaiškino.

76. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Kaip atlikti darbus, parodė prieš tai dirbantis asmuo. Aišku, visko nedariau kaip jis rodė, dalį supratau jo paaiškinimų ir tada pats savarankiškai be jokios pagalbos iš šono dariau, tol kol viskas pavykdavo. Truputėli sėdėdavau ilgiau, kelis kartus peržvelgdavau, tai ką ir kaip padariau, kad turėčiau supratimą ir kuo toliau, tuo lengviau darėsi.

77. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Pradžioje už mane ir mano darbus buvo atsakingas asmuo, kuris man tuos darbus perleido. Po to atsakingas, priskirtas asmuo. Laikui bėgant tapau pats už save atsakingu.

78. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Manau taip, kaip man visas šis procesas vyko. Nes per daug pagalbos, slopina darbuotojo savarankiškumą. Manau negalime akiai naujo darbuotojo paleisti savarankiškai dirbti, reikia jam pagalbos, tačiau ta pagalba neturi peržengti ribų.

79. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Pradėjus dirbti ir atidirbus tam tikrą laiką, po gero pusmečio.

80. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Kai tapau normaliu darbuotoju, įsivažiavau į įmonės veiklą ir politiką, supratau, kad ne viskas taip gražu atrodo, kaip buvo viskas darbo pradžioje. Pagrindinė priežastis kuri mane pastūmėjo palikti organizaciją, nebuvo jokių ateities perspektyvų matyti. Tiesiog monotoniškas darbas nuo ryto iki vakaro. Jaučiausi paprastu darbuotoju, kuris atlieka praktiškai roboto darbą.

81. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Karjeros galimybės, požiūris į darbuotoją jo kompetencija, finansiniai rodikliai.

82. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Organizacijos ateities planų nežinojau, ko jie siekė ir norėjo. Tad nemačiau jokių faktorių, kurie mane būtų pastūmę pasilikti. Jaučiausi šiek tiek apgautas ir nusivylęs. Toks jausmas, kad į pinkles pakliuvau.

83. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Manau, kad atėjus dirbti naujam darbuotojui reikėtų visas kortas atskleisti, ne tik gražiasias, bet ir juodąsias. Žmogus turi žinoti, kuo jis bus užimtas ir ko jam tikėtis.

Demografiniai duomenys

13. Kiek Jums metų? 26 metai.
14. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
15. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

6 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Dirbau valdiškame darbe. Tuo pačiu studijavau. Baigus mokslus, norėjau kažko naujo gyvenime, mėgau iššūkius, tad nusprendžiau ieškoti naujos darbo vietos privačiame versle, taip atversdamas gyvenime naują lapą. Darbo ieškojau internete, skelbiamuose portaluose.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Aspektai manęs praktiškai nedomino, norėjau kuo greičiau susirasti ir pradėti dirbti privačiame darbe. Buvo tiesiog nesvarbu, kur papulsiu, norėjosi, kad greičiau viskas vyktu ir pradėčiau kaupti praktika ir naujas žinias.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Kai mane pakvietė į darbo pokalbį, žinojau nedaug, tiesiog kokios yra įmonės veiklos sritis. Bandžiau domėtis interneto portaluose apie įmonę, tačiau man naudingos informacijos neradau.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Sužinojau iš interneto.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Teigiamas, džiūgavau, jaučiausi nesuvaldomas, savyje netilpau ir tryškau energija.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Šiuo metu manau nesiskiria, nes toks jausmas, kad mes, t.y. aš ir organizacija sutapome. Negaliu garantuoti dėl ateities, bet šiuo metu sutariame ir požiūris su vertybėmis sutampa.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Viskas buvo nauja, įdomu. Degiau nekantrumu, kada galėsiu pasireikšti. Laukiau akimirkos, kad galėčiau greičiau dirbuotis. Įstaigos vadovas ir kolektyvas mane priėmė šiltai. Dėmesio tikrai sulaukiau.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Buvo išsamiai ir aiškiai paaiškinta, ką turėsiu daryti. Turėjau priskirtą darbuotoją, kuris man tikrai daug padėjo. Be to aibė buvo žmonių, į kuriuos kreipdavausi pagalbos ir visi su malonumu padėjo.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Mokiausi jas atlikdamas ir konsultuodamasi su kolegomis. Stengiausi domėtis visur, kur tik įmanoma buvo. Dirbau namuose savarankiškai.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Kolega, kuris mane mokė.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Nesiskundžiu savo įvedimu į įmonės veiklos gyvenimą ir aplinką. Manau norėčiau, kad visur panašiai būtų taip elgiamasi su darbuotojais, supažindinant su įmonės veiklos sritimi, darbo pobūdžiu, užduotimis.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Baigus mokslus įgijau naują specialybę. Tada ir nusprendžiau pakeisti darbo profilį. Tai maždaug nutiko penkių mėnesių.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Didžioji dalis lėmė mokslu baigimas ir įgavimas naujos specialybės. Aišku, prieš tai gerai apgalvota viskas buvo. Norėjosi naujų iššūkių ir naujo, geresnio gyvenimo.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Tobulėjimas kaip asmenybei, finansinė išraiška, socialinės garantijos.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Organizacija tekėjo savo vaga, laiku bėgant darėsi po mažu nuobodu. Jeigu mokslu nebūčiau baigęs, gal būtų paskatimas pasilikti, jei kardinaliai mane pakeltu pareigose. O daugiau, manau, niekas manęs nebūtų paskatinę pasilikti.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Kaip ir minėjau, tai buvo valdiškas darbas, kuriame truko požiūrio į darbuotoją. Truko ir jautėsi dėmesio iš vadovų pusės bei viso žmogiškųjų išteklių paketo.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 27 metai
2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
3. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

17. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Mano darbo pradžia prasidėjo internete, skelbiamuose darbo portaluose. Kadangi pasiūla buvo labai didelė, ir išsirinkti darbą buvo labai sunku, kad palengvinti sau ieškojimą, nusprendžiau kitu būdu. Internete užpildžiusi savo CV, vidiniame bendrovės tinklalapyje, po tam tikro laiko su manimi susisiekė organizacija (po šiai dienai dar joje dirbu) kuriai tiko mano keliami reikalavimai ir pakvietė pokalbiui ir aš sutikau nueiti, nes atitiko ir mano keliamus lūkesčius.

18. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Mane sužavėjo tai, kad tarptautinė kompanija, jaunas darbuotojų kolektyvas, geros finansinės ir karjeros perspektyvos.

19. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Žinojau pagrindinius jos veiklos tikslus, kokia jos veiklos sritis, užduotis. Žinojau tai, kad tarptautinė kompanija, kurioje daug dirbama su užsienio šalimis, klientais. Taip pat, kad joje dirbama daug viršvalandžių.

20. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Darbo paieškos vyko ilgai, pirma gauta informacija apie organizaciją į kurią įsidarbinau, sužinojau studijuojant universitete, kiekvienais metais būna renginiai „Karjeros mugės“, kurioje susirenka įvairiausių įmonių atstovai ir atstovauja įmonę bandydami pritraukti naujų potencialių darbuotojų. Taigi, dalį informacijos sužinojau toje mugėj, o likusią internete pasiskaičiau, kai mane pasikvietė į pokalbį.

21. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Pirmas įspūdis - labai patiko. Bendravimas su darbuotojais, modernus interjeras, norėjosi ten įsidarbinti ir pasilikti.

22. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Mano organizacija labai orientuota į rezultatą ir atsidavimą darbui. Aš manau, kad daugiau laiko turėtų likti šeimai. Šiuo klausimu labiausiai ir skiriasi vertybės.

23. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Atsakingas asmuo supažindino su įvairia instrukcija darbuotojams, kurią po to gavau skaityti, parodė mano darbo vietą ir tuo pačiu gavau darbo kompiuterį. Šilto sutikimo, kokio tikėjausi nebuvo. Toks jausmas, kad aš jiems buvau eilinė darbuotoja ir su manim žaisti nereikia, susidarė nuomonę, kad aš pati pajėgsiu viską pasidaryti.

24. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Užduotis man pristatinėjo ir mokė dirbti vyresni kolegos, į kurių komandą aš patekau.

25. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Mokiausi iš vyresniųjų kolegų. Keletą dienų sėdėjau su jais prie vieno stalo ir kartu mokėmės bei rodė ką ir kaip atlikti. Buvo dėl manęs rengiami kolektyve seminarai keli.

26. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Mano tiesioginis vadovas, kuris kruopščiai tikrino mane ir organizavo mano apmokymus. Beto ir pati norėjau parodyti iniciatyva, kad noriu tobulėti ir dirbti šioje kompanijoje, tad asmeniškai kreipdavausi į vadovą, dėl mokymosi.

27. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Manau, kad teisingas kelias mokytis iš vyresnių kolegų, tačiau iš vadovybės turėtų būti didesnis dėmesys to mokymo kokybei. Daugiau dėmesio skirčiau naujam darbuotojui ir stebėčiau kaip jis adaptuojasi aplinkoje.

28. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Praėjus 9 mėnesiams kažkur, pradėjau matyti kylančius tam tikrus konfliktus, nesutarimus organizacijos viduje. Galvojau, kad tokie dalykai gerai nesibaigs, o situacijai pataisyti, reikės daug laiko, skaudžiai organizacijai visa tai kainuos, nukentės darbuotojai, kas gali pakenkti jų asmeninei kompetencijai ar ateities perspektyvoms.

29. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Laikui bėgant, pradėjo skirtis vertybės. Kadangi organizacija matė ateities rezultatus, aišku kuriuos diktavo išorinė rinka, tad pamiršo per tuos rūpesčius savo darbuotojus, požiūrį ir vertybes.

30. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Žmogus, jo vertybės ir požiūris. Darbuotojo kompetencija.

31. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Nenorėjau sugadinti savo reputacijos. Nenorėjau, kad nukentētu mano perspektyvos ir kitos asmeninės savybės. Šiuo atveju, nemačiau rodiklių, faktorių, kurie mane būtų paskatinę pasilikti. Nebent tų asmenų (darbuotojų) pasitraukimas iš užimamų pareigų, tačiau tokių veiksmų nebuvo matyti.

32. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Norėčiau ir patarčiau organizacijoms, kad kuo mažiau liesų darbuotoją dėl kilusių nesutarimų organizacijos viduje. Išsiaiškintų problemas savo lygyje, ir toliau atitinkamai elgtus su savo pavaldiniais, o nepadarytų priešais.

Demografiniai duomenys

4. Kiek Jums metų? 28
5. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
6. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Dirbau vienoje įmonėje. Dirbau joje daug metų, tad viskas jau buvo atsibodę ir nusprendžiau kažko naujo imtis, ieškoti naujo darbo. Kai nusprendžiau savyje, kad ieškosiu naujo darbo, taip sutapo, kad mano organizacijos konkurentai man pasiūlė pas juos pereiti į įmonę ir dirbti. Pasiūlė geresnes sąlygas ir aš pagalvojęs sutikau.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Suviliojo įdomesniu produktu, finansiniais ir materialiniais rodikliais. Tuo pačiu, kad jaunatviškesnė organizacija su didesnėmis perspektyvoms.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje, kaip konkurentus mūsų organizacijos. Šiek tiek minimaliai pasiklausinėjau klientų.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Klientai, internetinė svetainė.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Mano jausmai buvo paprasti, nejaučiau didelio jaudulio ar begalinio džiaugsmo. Jaučiausi normaliai ir norėjau tik greičiau įsidarbinti. Patiko tai, kad daug jaunų žmonių.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Kol esu jaunas, manau požiūris sutampa su organizacija. Tačiau, kai turėsiu šeimą, manau tam tikros vertybės ir požiūris pradės skirtis. Darbas visada reikalauja didelių pastangų, kad būtų geras rezultatas, tad kol esu be šeimos, manau tai daryti lengva, o kai ją turėsiu, darbas šiek tiek nukentės ir pradės šlubuoti, nes negalėsiu tiek daug laiko skirti jam.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Atrodė paprastai, gal kažkiek nejaukiai, kadangi didelė dalis darbuotojų žinojo iš kur ateinu, tai truputi aplinka nejauki buvo ir tokiu šiltu pasitikimu – priėmimu, negalėčiau pavadinti. Kadangi darbo pobūdis buvo panašus, tai prie manęs vadovas ilgai negaišo, supažindino su personalu, instrukcijomis, darbo vieta ir paleido vieną darbuotis.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Didžiąją dalį darbus aprodė ir supažindino kolegos. Kitą dalį teko pačiam aiškintis.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Vienus darbus atlikti parodė kolegos. Kitus teko aiškintis pačiam, savarankiškai. Žinojau tai, kad bet kada galiu nueiti pas direktorių ir pasiklausti kaip tai daryti, bet to nedariau. Tekdavo truputėli pasėdėti ilgiau ir po darbo ar atvykti laisvadieniais.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Pradžioje už mane ir mano darbus buvo atsakingas direktorius. Tačiau, po nedidelio laiko tapau pats už save atsakingu.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Sunku ir pasakyti, kadangi įsidarbinau įmonėje, kurios veikla buvo panaši į mano ankstesnę, tai didelio dėmesio nesulaukiau. Bet manau, kad malonu būtų sulaukti daugiau dėmesio iš vadovybės ar kolegų, nors turėtų būti ir nesvarbu kur prieš tai dirbai. Turėtų susirūpinimas darbuotojo didesnis būti, daugiau mokymų, apmokymų ir tarpusavio ryšys geresnis, kol adaptuosis naujas darbuotojas.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Pradėjau galvoti apie organizacijos palikimą tada, kai viskas nusibodo. Prasidėjo rutina darbu. Viskas darėsi nuobodu, jokių pokyčių ir naujovių. Buvau išsisėmęs ir pavargęs. Neturėjau noro toliau dirbti, viskas aplinkui erzino. Aplinka darėsi nemaloni. Visa tai prasidėjo praėjus beveik metams

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Nebuvo naujų žinių, nebuvo mokymų, nebuvo įmonėj pinigų, nebuvo perspektyvų.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Manau, pats svarbiausias dalykas, tobulėjimas profesinėje srityje. To aš pradėjau pasigesti savo organizacijoje. Taipogi karjeros perspektyvų, finansinių rodiklių. Tam tikrų vertybių, kurios žavėtų darbuotoją, skatintu.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Aiškesni įmonės ateities tikslai ir vizija. Koks požiūris į darbuotoją. Būtu detalčiau išaiškinta, kokios įmonės perspektyvos, mūsų kaip darbuotojų perspektyvos. Aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų buvimas iš kurių būtų galima mokytis.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Kad ir koks laiko praleidimas buvo įmonėje, vis tiek įgijau daug patirties profesinėje srityje. Džiugu buvo tai, kad tam tikras mūsų darbuotojų ratas visada sugebėdavo rasti bendrą kalbą, kad ir kaip buvo sunku, rasdavome išeitį ir praleisdavome gerai, linksmai laiką.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 25 metai.

2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)

3. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

9 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Dirbau valdiškame darbe. Darbo ieškojau visur, per draugus, pažįstamus, bet pavyko rasti internete, darbų skelbimuose.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Norėjau pakeisti profesija, specialybę. Labiausiai sužavėjo įmonės veiklos sritis, produktas. Man tuo metu atrodė nauja ir įkandama, įdomu. Norėjau naujų žinių.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Informaciją apie tą organizaciją sekiau seniai, dar dirbdamas valdiškame darbe. Mačiau, kad daug naujų žmonių dirba, maniau, kad tikrai bus įdomu ir gera dirbti jaunatviškame kolektyve. Prieš ateinat dirbti, visą informaciją apie organizaciją, susirinkau pats.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš darbo skelbimo ir iš įmonės internetinės svetainės.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Truputi jaučiausi keistai, nes atėjus į organizaciją, suglumino jos vidus (patalpos). Maniau, kad tikrai, atrodoys gerai, kadangi tai didelė organizacija. Tad pirmas žvilgsnis mane nuvylė, nes ne taip įsivaizdavau. Pati savijauta buvo normali.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Pradžioje, kai pradėjau dirbti, požiūris ir vertybės kaip ir sutapo, po to, laikui bėgant, jos pamažu pradėjo skirtis. Net pagrindinis požiūris į darbą, mano ir vadovo požiūriai skyrėsi, net pačiam atrodė keista, kodėl vadovas taip kardinaliai išsiskiria nuo darbuotojų. Tiesiog vadovybė žiūrėjo atlidžiai į darbą, kad man ir kitiems nepatiko, nes tai mus menkino.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Didelio susižavėjimo neteikė pirma diena. Tad mane vėl nuvylė, nei prieš tai galvojau. Profilaktiniai vadovo darbai buvo atlikti, kurie priklauso įsidarbinusiam darbuotojui ir negaišdami laiko, sėdom prie darbų. Paskyrė adaptacijos laiką per kurį turėjau parodyti save ir sugebėjimus.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Didžiąją dalį darbų aprodė ir supažindino paskirtas asmuo mano adaptacijos metu.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Kaip atlikti pavestas užduotis ir darbus, parodė atsakingas asmuo už mane, padėjo ir kiti kolegos. Teko savarankiškai dirbuotis, atėjus į darbą ankščiau, pasilikus po jo, prašydavau papildomai kolegų padėti.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Pradžioje už mane ir mano darbus buvo atsakingas asmuo, kuris man buvo priskirtas.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Manau, kad pirmą mėnesį tikrai darbuotojas turėtų jaustis gerai ir jausti pagalbą iš šono. Pirmas dienas tvarkingai supažindinti su įmonės veikla, politika, darbuotojais. Likusį laiką, kaip dirbti,

sprešti užduotis ir kitus sunkumus, nes tam ir yra bandomasis laikotarpis, per kurį žmogų paruošiam darbui ir vėliau sprendžiam, kaip jam sekėsi šį laikotarpį.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Kai neliko žmonių iš kurių galėčiau pasisemti žinių, netenkino vykdoma įmonės politika. Pusmečiui praėjus.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Netinkamai vykdoma įmonės politika aršino santykius tarp darbuotojų, klientų ir valdžios. Toks darbas buvo man nepriimtinas. Nenorėjau būti visos šios netinkamai vykdomos politikos dalyvis.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Tobulėjimas mano profesinėje srityje. Darbuotojų geri santykiai, mano finansiniai rodikliai, karjeros perspektyvos.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Šiuo įmonės likimu, kurioje dirbau, mano atžvilgiu pasikeitusi valdžia, gal būtų mane paskatintu pasilikti. Įmonės vykdomos politikos pasikeitimas.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Atsižvelgti įmonėi į jos vykdoma politika, ar tikrai ji priimtina darbuotojams, ar tai nekenčia santykiams su klientais, pačiam produktui įmonės.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 34 metai.
2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
3. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

10 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Dirbau daug metų vienoje įmonėje. Dirbau joje sėkmingai, kol viena diena sulaukiau iš savo įmonės konkurentų telefoninio skambučio. Jie man pasiūlė darbo savo įmonėje. Išdėstė savo siūlomas sąlygas. Aš per tam tikrą laiką pagalvojau ir nusprendžiau kandidatuoti.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Pasiūlė geresni darbo užmokestį, pareigas. Žinojau, kad toje įmonėje didesnės perspektyvos karjeroje. Daugiau išsivysčiusi įmonė nei mano, kurioje dirbu. Konkurencinėje rinkoje, jų produktas geresnis.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje. Taip pat informacijos šiek tiek žinojau, kaip apie konkurentus, kokia jų veikla, produktas.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš įmonės internetinės svetainės, rinkoje sklindančios informacijos, klientų.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Jaučiausi normaliai su nedideliu jauduliu. Patiko tai, kad maloni ir jauki aplinka, gražus ofisas. Tvarkingas ir gražus bendravimas.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Ten kur vertybės išsiskiria organizacijos ir darbuotojo, po tam tikro laiko vyksta konfliktai ir nesutarimai. Aišku, aš turiu savo vertybes ir požiūrį, kurį derinu su organizacija. Tad didžioji dalis sutampa.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Kaip ir minėjau, aplinka žavėjo. Malonūs darbuotojai, kaip ir dera, įstaigos vadovas supažindino su įstaigos reglamentais ir kitais tvarkos aprašais. Nurodė darbo vietą ir paskyrė adaptacijos laiką per kurį turėjau parodyti save ir sugebėjimus. Tuo pačiu priskyrė ir atsakingą darbuotoją, kuris mane turės visą laiką prižiūrėti.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Didžiąją dalį darbus aprodė kolegos. Pati pirma užduotis buvo patikrinimas manęs, tad paskyrė savarankiškai ją atlikti. Tolimesnius darbus ir užduotis aprodė paskirtasis žmogus – skyriaus vadovas.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Kaip ir minėjau, darbus ir užduotis padėjo kolegos ir vadovas. Bet daug ėmiausi ir iniciatyvos juos atliekant.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Pradžioje už mane ir mano darbus buvo atsakingas asmuo, skyriaus vadovas, bet žinoma, visą atsakomybę nešiau pats.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Manau taip, kaip man visas šis procesas vyko. Darėme viską palaipsniui, po vieną laiptelį lipome į priekį. Išnaudojome visą man paskirtą laiką tinkamai mano apmokymams ir adaptacijos procesui. Tikrai nenorėčiau kažko keisti, tikrai vyko puikus įvedimas darbuotojo į komandą, įmonės veiklą.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Kai pastebėjau, kai darbu gausa pradėjo kilti ant mano pečių. Tas nutiko praktiškai atidirbus metus.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Darbų gausa palietė mano pečius, užgriuvo didžiulis darbų krūvis, kuris reikalavo papildomų kaštų, o tas manęs pradėjo netenkinti, per kuriuos pradėjau niekur nespėti ir neturėti asmeninio gyvenimo. Vadovybė pažadais maitino tam tikra laiką, kad viskas bus gerai, situacija pagerės, tačiau to pagerėjimo nemačiau.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Tobulėjimas profesinėje srityje, finansiniai ir socialiniai kriterijai.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Tinkamas vadovavimas, darbų paskirstymas.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Manau, kad reikia tobulėti ne tik darbuotojams, bet ir vadovams. Tie kurie nemoka tinkamai vadovauti, reikėtų save šiek tiek investuoti į tam tikrus mokymus, kad organizacija nežlugtu paliekant geriems darbuotojams.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 37 metai.

2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)

3. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

11 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Dirbau vienoje įmonėje. Laikui bėgant, organizacijoje vyko permainos. Jungėsi dvi įmonės į vieną, tad vyko tam tikra rotacija, etatų mažinimas ir panašiai. Keli darbuotojai išėjo prieš organizacijos permainas, aš dar likau dirbti. Prasidėjus permainoms, rotacijai ir panašiai, iš įmonės valdžios gavome pranešimą mūsų skyriui, kad jis bus naikinamas. Ankstesnieji darbuotojai, kurie išėjo prieš permainas, sužinoję, kad mūsų skyrius bus naikinamas, paskambino man ir pasiūlė darbo vietą jų įmonėje. Darbo pobūdis panašus. Aš pagalvojęs, sutikau.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Darbo vieta, kuri buvo pasiūlyta, buvo naujame, neseniai suformuotame skyriuje. Labiausiai sužavėjo įmonės veiklos sritis, produktas, kompetencijos perspektyvos – permainos (žinios).

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Informacijos daug neturėjau, tik tiek kiek ji apie save pateikė internetinėje svetainėje (veiklos sritis, tikslai, organizacijos įvairūs duomenys (renginiai, tobulėjimo kursai, organizacijos struktūra ir pan.)) ir ką papasakojo kolegos, kurie jau dirbo įmonėje.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš kolegų (draugų), kurie dirbo toje įmonėje, kurie pasiūlė ateiti pas juos dirbti ir internetinėje organizacijos svetainėje.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Prieš ateidamas, tikėjau vieno, tačiau atvykęs, nesitikėjau, kad yra geriau nei tikėjau. Aplinka jauki ir šilta, traukė mano dėmesį. Šiek tiek jaudinausi, nes viskas nauja, keista jaustis naujoku.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Atėjau su savo vertybių krepšeliu, tačiau laikui bėgant, supratau, kad organizacija turi žymiai didesnę vertybių nei mano turimas, ir kas svarbiausia, organizacijos požiūris ir vertybės pritaikytos darbuotojo naudai. Tad mūsų vertybės ir požiūris su organizacija, sutapo.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Kaip ir minėjau, aplinka žavėjo. Malonūs darbuotojai. Prieš man ateinant dirbti, skyriaus vadovas apie mane jau buvo pranešęs darbuotojams, tad visi mane maloniai sutiko. Po to supažindino su įmonės politika ir patikėjo mane atsakingiems darbuotojams. Negaišdami laiko, sėdom prie darbų. Paskyrė adaptacijos laiką. Įteikė pluoštą dokumentų, kuriuos turėjau perskaityti (susipažinti).

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Didžiąją dalį darbų aš supažindino kolektyvas. Sėdėjau prie kiekvieno po kelias valandas ir žiūrėjau kaip jie viską atlieka, tuo pačiu jie man aiškindami.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Mokinausi su kolektyvo pagalba. Keletą dienų sėdėjo po kelias valandas prie kiekvieno, paskiau skaičiau instrukcijas ir po geros savaitės gavęs darbo kompiuterį pradėjau dirbti savarankiškai. Papildomai sėdėjau namuose, skaičiau literatūrą.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Labai keistai atrodo, bet už mano mokymąsi aš neturėjau informacijos, kas yra atsakingas. Visi kolektyvo nariai draugiškai manęs klausinėdavo, kaip sekasi mokytis, susipažinti su dokumentais ar duomenų baze ir kita informacija. Gal kas iš šono ir stebėjo mane, bet aš to nežinojau.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Manau taip, kaip man visas šis procesas vyko, tačiau pasigedau konkretaus asmens, kuris viso apmokymo proceso metu būtų mane vieną koordinavęs, nes informacijos gavau daug, o kuri tiksliai ir teisinga, negalėjau atskirti be kompetentingo asmens paaiškinimo.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Viskas buvo gražu ir gera dirbančioje įmonėje, bet nesijaučiau joje savimi. kažko truko, kad pritačiau. Visa laiką kol dirbau, ieškojau į tai atsakymo, bet neradau. Buvau, kaip nesavas, ne mano kolektyvas, kuriame jausčiausi patogiai. Po dešimties darbo mėnesių, palikau bendrovę.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Dėl asmeninių priežasčių. Nesijaučiau pilnavertis, glumino nepatogumo jausmas darbovietėje, kažkas varžė mane patogia ir laisvai jaustis.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Tobulėjimas savo srityje, socialiniai ir finansiniai rodikliai, darbdavio požiūris į darbuotoją.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Tvirtai buvau nusprendęs palikti organizacija, kadangi buvo paties asmeninės problemos, manau, kad organizacijos išskelti kriterijai man pasilikti, būtų situacijos nepakeitę pasilikti, o viso valdymo bloko (grupės) dėl manęs vieno būtų nepakeitę.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Organizacija veikia tvarkingai, išmano savo darbo sritį, suteikia daug kompetencijos darbuotojui ir tikrai verta žmogaus (darbuotojo) vertybių statuso.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų?

31 metai.

2. Vyras; Moteris

(tinkamą pabraukti)

3. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

12 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Buvau dirbantis asmuo vienoje organizacijoje. Darbas buvo paprastas, bet man to užteko. Pradirbęs keletą metų, pradėjau savarankiškai domėtis viena organizacija. Stebėdavau jos internetinį puslapį apie naujienas ir siūlomas darbo pozicijas. Degiau noru joje įsidarbinti, nes jaučiau vidinis jausmą.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Pirmas aspektas patiko tai, kad organizacija domėjaisi savarankiškai, nes sau rodžiau norą joje įsidarbinti. Toliau, tai organizacijos skleidžiama informacija, kaip joje gera dirbti, kad ji tarptautinė, vieninga kompanija su ateities perspektyvomis ir kitomis geromis sąlygomis aptarnaujančiam personalui.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Apie organizacija veiklą ir kitus aspektus viską praktiškai žinojau, nes domėjaisi ir rinkau informaciją ilgą laiką. Žinojau ir jos blygybes, pavyzdžiui ir tai, kad didelė darbuotojų rotacija.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Organizacijos internetinis puslapis, žmonių kalbos.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Buvo žiauriai įdomu, vien tai, kad joje norėjau įsidarbinti ir tikėjau, kad pavyks, kita pusė, patikrinti organizacijos skleidžiama, mano surinkta ir turima informacija. Nuotaika pakylėta, pasitikintis savimi.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Požiūris mano ir organizacijos, praktiškai vienodas, tačiau vertybės šiek tiek skiriasi.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Kadangi tai didelė organizacija, daug dėmesio negavau. Oficialumo nebuvo, toks jausmas, kad aš ten daug metų bučiau dirbantis, viską žinau ir išmanau. Supažindino su keliais darbuotojais į kuriuos galėsiu kreiptis iškilus klausimams. Gero įspūdžio nesudarė.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Su užduotimis ir darbais, kuriuos turėsiu atlikti supažindino skyriaus vadovas. Parodė keletą darbų, kaip juos reikia tinkamai atlikti, davė mokomąją medžiagą persiskaityti, po kurios žinosiu kaip toliau savarankiškai dirbti, atlikti pagrindines funkcijas.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Analizavau kitų darbuotojų darbus, skaičiau papildomai literatūros.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Skyriaus vadovas.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Mano apmokymo laikotarpis buvo menkas, dėmesio ir pagalbos gavau mažai. Jei toje organizacijoje galėčiau spręsti šį klausimą, tikrai pasielgčiau kitaip. Skirčiau darbuotojui daugiau informacijos apie įmonės veiklą, vykdoma politiką susipažinti, paskirčiau kompetentingą asmenį, kuris tikrai suteiks daug informacijos besimokančiajam ir pradedančiajam darbuotojui.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Kai pastebėjau, kad organizacijoje vyksta didelė darbuotojų kaita, neliko žmonių iš kurių galėčiau pasisemti naudingos informacijos. Supratau, kad kažkas vyksta negerai su ta organizacija, po mažu pasitvirtino, mano turima neigiama informacija dėl darbuotojų kaitos.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Ėsdino tai, kad geri darbuotojai palieka organizacija, kurie tikrai galėjo dirbti ir kurti organizacijos gerbūvį, rezultatą. Susidarė prielaida, kad darbuotojai be tinkamos priežasties organizacijos nepalieka, tad pasidomėjus priežastis, jos ir mane paskatino susirūpinti ir apgalvoti. Pagrindinė priežastis, jokių perspektyvų finansinėje pusėje (darbo užmokesčio, karjeros laiptuose) nenusimato, socialinės garantijos mažai įgyvendinamos, jokių naujų žinių, mokymų. Po tokių išvadų, atidirbus 5 mėnesius, palikau organizaciją.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Kolektyvas, kad geras būtų. Mano, kaip darbuotojo ateities perspektyvos ir galimybės tobulėti.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Manęs tikrai jokie faktoriai nebūtų paskatinę pasilikti, nes per daug problemų turėjo pati organizacija, kuriai reikėtų susitvarkyti pačios viduje neaiškumus.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Atitinkamai įvertinti save kaip organizacija, pagal visus priklausančius rodiklius ir tik tada skleisti apie informacija teigiama ir teisinga.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 28 metai.
2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
3. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

13 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Buvau bedarbis. Darbo neturėjau ilgai. Sužinojau iš žmonos giminaičių, apie įmonėje reikalinga darbuotoją, tad nusprendžiau kandidatuoti, darbas buvo paprastas, reikalingas fizinis krūvis.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Tai, kad paprastas ir lengvas darbas, kuris reikalauja fizinio pasiruošimo, jėgos, jokio papildomo išsilavinimo ar kvalifikacijos.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Žinojau, kuo ji užsiima, tiek kiek papasakojo giminaičiai apie pačią struktūrą ir politiką ir kad darbuotis reikės sandėlyje.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Giminaičių.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Kadangi žinojau, kur einu, buvau truputi apšviestas apie organizaciją, tad nejaučiau didelio jaudulio ar begalinio džiaugsmo. Jaučiausi normaliai. Įspūdžio didelio nepadarė, kadangi tai paprastas darbas nereikalaujantis didelių pastangų.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Kad ir paprastas, liaudžiai tariamas juodas darbas, nors ir žemos kvalifikacijos darbuotojas, požiūris ir vertybės į darbą, sutapo.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Atėjus, daug negaišome, parodė darbo vietą, supažindino su kolektyvu, įvairiausiomis instrukcijomis ir pradėjau dirbti.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Kolega, kuris darbavosi tą patį darbą kaip ir man buvo paskirtas, papasakojo ir parodė. Nurodė dienos planus, tikslus, kurį turėsiu įveikti.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Kaip atlikti darbus ir pasiekti dienos planus žiūrėjau, kaip kolega atlieka juos. Truputėli pasilikdavau po darbo, kad pasidaryčiau savo metodiką, kaip visa tai atliekama ir daroma.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Mano kolega, su kuriuo teko dirbti kartu ir jis mane prižiūrėjo.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Mano darbo vieta, buvo paprasta. Daug kažkokių reikalavimų nekėlė, kelių dienų apmokymai ir jau darbas vyksta be papildomų problemų. Jei turėčiau galimybę spręsti, tai savaimė, paskirčiau atsakingą asmenį, kuris prižiūrėtų ir domėtųsi, kaip sekasi naujam darbuotojui. Suteikčiau visas reikiamas galimybes darbuotojui įsivažiuoti darbuotojui į kolektyvą į patį darbą.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Kai pradėjo atsibosti ir darėsi nuobodu tai, ką darau. Kadangi buvau paprastas darbuotojas, dirbau ne pagal specialybę, tad pradėjo pabosti dirbamas darbas. Jokių permainų ar įdomesnio kažko.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Atsibodo dirbti. Po beveik metų darbo, nusibodo dirbti fizinį darbą, norėjosi kažko naujo, rimtesnio, didesnių permainų, geresnių darbo sąlygų ir panašiai. Toje darbo pozicijoje nebuvo naujų žinių, nebuvo mokymų, nebuvo įmonės perspektyvų.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Manau, kaip ir kiekvienam, tobulėjimas profesinėje srityje, karjeros galimybės, užmokestis ir kitos socialinės garantijos.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Kadangi dirbau ne pagal specialybę, tad nors ir menkiausias pokytis darbe mano atžvilgiu, jau būtų kažkiek mane sudominę pasilikti, tačiau įmonė pilnai buvo užpildytą ir man kažką pasiūlyti jau negalėjo, nes mano darbo vieta, buvo aiškiai apibrėžta.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Kadangi dirbau, be patirties ir nekvalifikuotą darbą, galima įgyti ir tam tikrų žinių, kurios manau tikrai pravers ir bus naudingos. Kad ir apibrėžta mano darbo pozicija buvo, organizacija laikėsi visų sąlygų, kurias buvome sutarę ir išlaikė visus savo pažadus. Nors ir fizinis darbas buvo, jaučiausi organizacijoje nenuvertintu.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 25 metai.
2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)
3. Jūsų išsilavinimas?
 - Pagrindinis
 - Vidurinis
 - Nebaigtas aukštasis
 - Aukštasis

14 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Manau, kaip ir kiekvienas jaunas žmogus, darbo ieškosi pirmiausia draugų rate. Ėmiausi ir aš tos pačios veiklos, domėjausi draugų rate, tačiau paieškos buvo bevaisės. Po bevaisių paieškų, kreipiausi į darbo agentūrą, kuri įdarbina darbuotojus, pagal bedarbio iškeltus poreikius. Po tam tikro laikotarpio, kreipėsi darbo agentūra į mane su pasiūlymu man dėl darbo. Peržiūrėjęs informacija, sutikau.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Kadangi į darbo agentūrą kreipiausi pats, su savo reikalavimais ir jiems pasiūlius darbo pozicija, man patiko tai, kad siūloma darbo pozicija, pagal mano poreikius ir profesinę specialybę, taip pat buvo žinoma ir organizacija.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Informacija visą apie organizaciją suteikė darbo agentūra ir internetinis puslapis organizacijos. Žinojau jos veiklos sritis, metų rezultatus, įmonės informacija kuri visada skleidžiama internetiniuose puslapiuose – struktūrą, darbuotojų vertinimus, pasiekimus.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš darbo agentūros, įmonės internetinės svetainės.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Sužavėjo, pakerėjo, nesitikėjau. Nemaniau, kad per darbo agentūrą, galėjau rasti šiuolaikišką organizaciją. Truputi buvau neramus ir nekantrus, šiek tiek jaudinausi, nežinojau, kaip pasiseks.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Didžioji dalis sutampa, tačiau keletą vertybių skiriasi. Tenka dėl jų pakovoti su organizacija ir išsiaiškinti, kurios yra svarbesnės, nes nenorim nei vienas nusileisti. Požiūris, kaip ir sutampa, dėl jo, problemų nekyla.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Kaip ir minėjau, pirmas įspūdis pakerėjo mane. Pirma diena, palyginus lengvai ir normaliai praėjo. Didelio susidomėjimu manimi iš kolegų nesulaukiau. Buvau supažindintas su kolektyvu, struktūra

ir instrukcija. Pirmą dieną pasodino prie darbuotojo, liepė stebėti kaip jis darbuojasi ir po jo darbų, pabandyti man tai atlikti savo jėgomis.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Pamokino ir aprodė kolektyvo nariai. Po to jau pats domėjausi ir bandžiau viską atlikti taip, kaip aš suprantu. Davė pluoštą dokumentų, kuriuos liepė pasiskaitinėti namuose, kad mažiau problemų būtų atliekant pavestas užduotis atlikti.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Kaip atlikti darbus, parodė kolegos, tačiau to nepakako man. Stebėdavau kolegas iš šono, kaip jie darbuojasi, ruošiausi planus ir metodika, kaip man lengviau ir patogiau būtų pasidaryti užsibrėžtus darbus. Pasilikdavau po darbo, ar anksčiau į jį atvykdavau. Po dienos užduočių, kolegos mane testuodavo, kaip aš supratau užduotis.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Man niekas konkrečiai nepasakė, kas už mane yra atsakingas, bet kiek pats supratau, tai vyresnis kolega turėjo būti atsakingas ir įpareigotas buvo už mano mokymąsi, bet ir tai laikinai tas funkcijas atliko. Po keleto dienų likau pats savarankiškai už save atsakingas, kaip aš mokinsiuosi ir kiek išmoksiu.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Papildomų pastebėjimų kaip ir neturėčiau apmokymo procese, nebent konkretumo iš pačio darbuotojo, kuris atsakingas už mane buvo. Viskas vyko pagal planą, kaip ir aš galvojau. Keli nesklandumai, kurie didelės reikšmės neturėjo. Nebent pridurčiau tai, kad galėtų ilgiau atsakingas darbuotojas padirbėti su nauju kolega.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Kai pradėjo kilti nesutarimai, prieštaravimai su skyriaus vadovu ir kuo toliau, tuo dažniau jie buvo.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Darbas savo rolėje ėjo, tai ką reikėjo, visada padarydavau. Pagrindinė priežastis, tai, kad nuomonių skirtumai atsirado, negerbimas nuomonės ir jų nepripažinimas. Kaip darbuotojo nuvertinimas ir sumenkinimas, pažeminimas. Darbas organizacijoje truko metus.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Tobulėjimas savo profesinėje srityje, požiūris į darbuotoją, motyvacija ir pripažinimas.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Vadovo pasikeitimas ar jo pakeitimas kitu.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Įgijau daug patirties profesinėje srityje. Buvo linksma bendrauti su kolegomis, dalintis naudinga informacija ir pasisemti iš jų patirties.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 33 metai.

2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)

3. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

15 interviu

1. Prisiminkite tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?

Turėjau darbą, dirbau keletą metų, teko jo atsisakyti ir likau bedarbiu. Pradėjau ieškoti darbo įvairiuose darbo skelbimuose ir tuo pačiu buvau įstojęs į darbo biržą. Vieną dieną, sulaukiau iš darbo biržos specialistės skambučio su pasiūlymu dėl darbo. Suteikė man daugiau informacijos apie siūlomą darbo poziciją, pasirodė patraukli, priimtina, ilgai nelaukęs sutikau.

2. Kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?

Patraukli darbo pozicija, perspektyvi vieta ir įdomus produktas su kuriuo reikia dirbti.

3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?

Buvau darbo specialistės supažindintas su organizacijos veikla, tikslais ir uždaviniais bei papildoma informacija, kuri man bus reikalinga dirbinantis įmonėje. Namuose papildomai pasidomėjau internetiniame puslapyje tos organizacijos skleidžiama informacija apie save.

4. Iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją?

Iš darbo biržos specialistės ir internetinio tinklalapio įmonės.

5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?

Atėjus buvo jauku. Jaudulio nejaučiau, nes prieš ateinat turėjau informacijos apie įstaigą ir žinojau kas manęs laukia, tad tam buvau jau nusiteikęs. Jaučiausi paprastai, nejaučiau didelio jaudulio. Patiko tai, kad labai maloni ir jauki aplinka, visur tvarkinga, daug jaunų žmonių.

6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbate, požiūris ir vertybės yra panašūs arba skiriasi?

Pokalbio metu su organizacijos vadovu, aptarėme apie vertybes ir požiūrį į darbą. Liko jis patenkintas tai ką galvoju ir apie tai išsakiau. Jis taip pat pabrėžė, kurios vertybės įmonei yra svarbiausios ir aš jam pritariau. Pokalbio metu, jis taip pat pastebėjo, kaip aš žvelgiu į priekį ir kokį požiūrį turiu darbui, tad palinkėjo man toliau taip manyti. Tad galvoju, kad vertybės ir požiūris sutapo ir jos nesiskiria.

7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?

Kaip ir minėjau, aplinka žavėjo. Viskas buvo nauja, įdomu. Degiau nekantrumu, kada galėsiu prisijungti savo darbais prie kolektyvo. Įstaigos vadovas ir kolektyvas mane priėmė šiltai. Dėmesio tikrai sulaukiau. Visi aplink mane dirbotojai buvo malonūs. Supažindino su įmonės politika, plačiau papasakojo apie veiklą ir patikėjo mane atsakingiems darbuotojams. Negaišdami laiko, sėdom prie darbų. Paskyrė adaptacijos laiką per kurį turėjau parodyti save.

8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?

Užduotis paskyrė atsakingas už mane darbuotojas. Jas aprodė realiais darbais ir paaiškino kaip man teks daryti.

9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?

Kaip ir minėjau, atsakingas asmuo rodė ir mokino kelias dienas mane. Aš savarankiškai sėdėjau namuose, ar po darbo pasilikęs studijavau. Man pateikdavo pavyzdžiu, aš turėdavau pagal pavyzdžius visa tai atlikti.

10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?

Pradžioje atsakingas asmuo, kuris buvo paskirtas, o po to pats.

11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?

Tiek, kiek aš gavau dėmesio manau tai pakankamai užtenka apmokymams. Visas šis kelias buvo puikus, greitai įsivažiavau ir perpratau darbus. Tad manau, tikrai geras šis mano pavyzdys apmokymams ir tikrai nenorėčiau kažko pakeisti. Manau reikia darbuotojui parodyti dėmesį, tol, kol jis supranta, kad juo kažkas rūpinasi ir nepalieka pašonėje ir gali drąsiai jaustis ir įsikabinti kuo greičiau į įmonės politiką.

12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?

Labai greitai perpratau darbus pagal savo kompetenciją, norėjosi daugiau žinių, daugiau tobulėjimo, bet organizacija to taip greitai suteikti man negalėjo, kadangi tai buvo ribojama, nes tuo metu, taip sutapo, kad organizacijai buvo sunkmetis, mažino personalo skaičių, darbo užmokesčius, šiek tiek tas ir mane palietė per darbo užmokestį, tuo pačiu neaiški darėsi organizacijos ateities vizija, ir neaišku kaip viskas toliau klostysis, tad tai ko man reikėjo, organizacija suteikti negalėjo, o savo lėšomis brangu. Ir visa tai nutiko po 8 mėnesių įdirbio.

13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?

Nebuvo naujų žinių, nebuvo mokymų kurių man reikėjo, nebuvo įmonėj pinigų, nebuvo perspektyvų.

14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?

Tobulėjimas savo profesinėje srityje.

15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?

Aiškesnės įmonės perspektyvos, aukštesnės kvalifikacijos mokymai ir kompetencijos ugdymas.

16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Įgijau daug svarbios patirties savo profesinėje srityje. Gerai ir turiningai, naudingai praleistas laikas.

Demografiniai duomenys

1. Kiek Jums metų? 27 metai.

2. Vyras; Moteris (tinkamą pabraukti)

3. Jūsų išsilavinimas?

• Vidurinis

- Pagrindinis
- Nebaigtas aukštasis

•Aukštasis

16 interviu

1. Apie siūlomą darbo poziciją sužinojau pamačiusi vienos įdarbinimo agentūros internetineme puslapyje įdėtą įmonės skelbimą.
2. Darbo skelbime nurodyti kriterijai pilnai atitiko mano turimas kompetencijas ir norimo darbo lūkesčius. Dėmesį patraukė tai, kad darbas siūlomas tarptautinėje motyvuojančioje aplinkoje, galimybė nuolat tobulinti savo profesinius įgūdžius, draugiškas darbo kolektyvas, geros darbo sąlygos.
3. Organizacija man nebuvo žinoma, nes jos teikiamos paslaugos man nebuvo reikalingos. Prieš ateinant į darbo pokalbį pasidomėjau įmonės veikla ir kita informacija apie įmonę iš internetinių šaltinių.
4. Apie organizaciją sužinojau iš oficialaus įmonės internetinio puslapio.
5. Pirmą kartą atėjus į organizaciją išpūdis buvo teigiamas, sudomino darbo aplinka, buvo sudarytas geras šiuolaikinės tarptautinės organizacijos įvaizdis.
6. Iš esmės, mano asmeninės ir organizacijos išskiriamos vertybės sutapo nuolatinio tobulėjimo skatinimo ir atsakingo požiūrio į darbą aspektais. Vis dėlto, pradėjus dirbti įmonėje, supratau, kad šių vertybių įgyvendinimas, nesutampa su mano turėtais lūkesčiais - tobulėjimo galimybės ganėtinai ribotos, o darbas monotoniškas.
7. Pirmąją darbo dieną buvau supažindinama su organizacijos veikla, aplinka, kolektyvu. Priėmimas buvo itin draugiškas, naujiems darbuotojams skiriama daug dėmesio. Į darbo specifiką buvo leista pasiūlyti iš šalies, o rimtesni mokymai pradėti tik kitą darbo dieną.
8. Visą pirmąją savaitę buvo vedami mokymai, skaidrių demonstravimo pagalba duota daug įvairios su darbo specifika susijusios informacijos ir aiškinamos darbo užduočių atlikimo taisyklės. Vis dėlto, ne visa reikalinga informacija buvo išaiškinta, apie darbo specifiką aiškinama labiau bendru požiūriu, tam tikrais aspektais nauji darbuotojai svarbią informaciją, reikalingą darbo užduočių atlikimui, buvo palikti išsiaiškinti savarankiškai.
9. Pirmiausia reikėjo išmokti darbo taisykles ir kitą teoriją (už kurią vėliau reikėjo atsiskaityti raštu). Pats mokymosi procesas labai priminė mokyklos - universiteto aplinką – gaunamas didelis kiekis informacijos, kurią pirmiausia reikia išmokti, prieš imantis praktinio užduočių įgyvendinimo.
10. Vidinių mokymų specialisto pareigas užimantis asmuo.
11. Teorija turėtų būti perteikiama reliais pavyzdžiais, praktinio darbo užduočių įgyvendinimo proceso metu. Taip teorija būtų labiau įsimenama, nei „sausas“ teorijos mokymasis. Taip pat, kadangi organizacija suskirstyta grupėmis, pagal darbo specifiką, turėtų būti ne vienas vidinių mokymų specialistas visoms grupėms, o po specialistą kiekvienai grupei apmokyti. Taip būtų išvengiama supažindinimo tik su bendrine darbo užduočių specifika ir užtikrinamas sklandesnis atskirų darbo grupių darbo metodikos išaiškinimas. Dar vienas aspektas, kuriuo turėtų remtis organizacija, norėdama įgyvendinti sklandesnį naujo darbuotojo įsiliejimą į darbo aplinką, tai didesnis dėmesio sutelkimas į kiekvieną naują darbuotoją atskirai, o ne darbas su visa naujų darbuotojų grupe vienu metu. T. y., su kiekvienu nauju darbuotoju turėtų būti įgyvendinamas individualus darbo užduočių atlikimo proceso mokymas, suteikiant daugiau informacijos, reikalingos konkrečiai to asmens sklandesniam ir greitesniam darbo užduočių atlikimui.
12. Apie galimybę palikti organizaciją pradėjau galvoti, po pirmojo darbo mėnesio, supratusi, kad manęs netinkina mokymo procesas.

13. Įmonę nusprendžiau palikti, dėl per didelio atstumo nuo darbovietės ir gyvenamosios vietos. Taip pat netenkino mokymo procesas – nusuteikiama svarbi informacija reikalinga darbo specifikai. Net iškėlus šią problemą, į ją nebuvo tinkamai sureaguota. Taip pat darbe patiriama nuolatinė įtampa ir spaudimas dėl įgyvendinamų užduočių kokybės ir kiekio. Visa tai susumavus, esminis aspektas, lėmęs apsisprendimą palikti oraganizaciją, buvo per mažas darbo užmokestis, neatsveriantis kitų trūkumų.
14. Svarbiausi mano lūkesčiai organizacijoje buvo įgyti naujos patirties, patobulinti savo žianias. Taip pat norėjosi, kad darbas būtų įdomus ir skatinantis tobulėti.
15. Faktorai, paskatinę mane likti organizacijoje būtų: didesnio darbo užmokesčio nustatymas, atsakingesnis požiūris į naują darbuotoją ir sklandesnis mokymo proceso užtikrinimas.

Iš pradžių viliojančiai atrodantis darbo pobūdis organizacijoje, vėliau nepateisina numatytų asmeninių lūkesčių. Pats darbo procesas yra per daug monotoniškas. Pirmas sudarytas geras įspūdis vėliau nublanksta ir iš susidaryto pirminio vaizdo apie organizaciją, susidūrus su realiomis darbo užduočių įgyvendinimo problemomis, lieka neaiškus ateities vaizdinys su vos daugiau kylačių abejonių dėl tolimesnio darbo būtent šioje organizacijoje

Priedas Nr. 2

KOKYBINIO INTERVIU GAIRĖS

[Sveiki. Esu Mykolo Romerio universiteto studentas Rolandas Dulinskas. Šiuo metu savo baigiamajam magistro darbui atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti ir labiau suprasti organizacijoje vykdomą naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją procesą. Jūsų asmeniniai duomenys, tokie kaip tapatybė, amžius, pareigos ir pan., niekaip nebus siejami su tuo, ką pasakėte. Mūsų pokalbį norėčiau įsirašyti ir panaudoti tik savo darbo tikslams. Jeigu kurie nors klausimai Jums bus asmeniškai nemalonūs, galite į juos neatsakyti, taip pat galite mūsų pokalbį nutraukti. Ar galime pradėti?]

1. Prisiminkime, prašau, tą laikotarpį, kai tik ruošėtės dirbti organizacijoje. Ar galite prisiminti, iš kur sužinojote apie siūlomą darbo poziciją?
2. Papasakokite, prašau, kokie aspektai patraukė Jūsų dėmesį ir nusprendėte kandidatuoti?
3. Ką žinojote apie organizaciją prieš ateinant dirbti?
4. Papasakokite, prašau, iš kokių šaltinių sužinojote apie organizaciją? (*jeigu žmogus teigia, kad kažką žinojo*)
5. Koks buvo pirmasis įspūdis atėjus į organizaciją?
6. Kaip manote, kiek Jūsų ir organizacijos, kurioje dirbote požiūris ir vertybės buvo panašios arba kiek skyrėsi?
7. Kaip atrodė Jūsų pirmoji diena darbe?
8. Kaip Jūs buvote supažindinti su užduotimis, kurias turėsite atlikti?
9. Kaip ir kokiais būdais šių užduočių Jūs mokėtės?
10. Kas buvo atsakingas už Jūsų mokymąsi?
11. Jeigu galėtumėte spręsti, kaip, Jūsų nuomone, turėtų būti vykdomas naujo darbuotojo apmokymo procesas?
12. Kada pradėjote galvoti apie galimybę palikti organizaciją?
13. Dėl kokių priežasčių nusprendėte palikti įmonę?
14. Kokie Jūsų lūkesčiai organizacijoje Jums atrodė svarbiausi?
15. Kokie faktoriai, Jūsų nuomone, būtų Jus paskatinę likti įmonėje?
16. Ką dar galėtumėte pridurti apie darbą minėtoje organizacijoje?

Demografiniai duomenys

17. Kiek Jums metų? _____

18. Lytis

Vyras ___ ; Moteris ___

19. Jūsų išsilavinimas?

- Pagrindinis
- Vidurinis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

Priedas Nr. 3. Kodų medis

Code System [303]

Kaip susirado darbą [17]

Kas paskatino kandidatuoti [15]

Patirties trūkumas [7]

Pirma diena darbe [18]

Pirmas įspūdis [19]

Savijauta pirmą dieną [9]

Iš kur sužinojo apie organizaciją [29]

Laikinas laiptelis karjere [3]

Lūkesčiai organizacijos atžvilgiu [18]

Ugdymo procesas [7]

Kas buvo atsakingas už ugdymą [27]

Kaip mokėsi atlikti užduotis [27]

Kaip turėtų atrodyti socializacijos procesas darbuotojo

požiūriu [16]

Pasikeitęs paties darbuotojo požiūris [3]

Vadovybės požiūris išdirbus kurį laiką [3]

Naujo darbuotojo ir organizacijos santykis [18]

Motyvaciniai faktoriai [4]

Kada pradėjo galvoti apie išėjimą iš organizacijos [16]

Kas būtų lėmę likti [24]

Išėjimą lėmusios priežastys [23]

Sets [0]