

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių mokslų fakultetas

Vadybos katedra

Sandra Naktinskienė

DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS MODELIO KŪRIMAS

Verslo vadybos studijų programos

Magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2011

LYDRAŠTIS

.....**SANDRA NAKTINSKIENĖ**.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

.....**DARBUOTOJŲ ADAPTACINIO MODELIO KŪRIMAS**.....

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas Klaipėdos universitete ir kitose aukštosiose mokyklose.

.....**SANDROS NAKTINSKIENĖS**.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 m. Klaipėdos universiteto studijų procese.

.....**SANDROS NAKTINSKIENĖS**.....

(magistro baigiamojo darbo autoriaus ir parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(magistro baigiamojo darbo vadovo vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, administratorius (sekretorius)

Baigiamasis darbas įregistruotas katedroje

.....
(data)

.....
(katedros sekretorės vardas, pavardė ir parašas)

Pildo katedros, kuruojančios studijų programą, vedėjas

Magistro baigiamąjį darbą ginti

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

Recenzentu(-ais) skiriu

.....
(įrašyti recenzento(ų) vardą, pavardę)

.....
(data)

.....
(katedros vedėjo vardas, pavardė ir parašas)

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS

Darbo vadovas: **PROF. DR. LIGITA ŠIMANSKIENĖ**

SMVV-9 gr. studentui (-ei) **SANDRAI NAKTINSKIENEI** patvirtinta vadybos baigiamojo darbo tema:

DARBUOTOJŲ ADAPTACINIO MODELIO KŪRIMAS

Darbo tikslas:

IŠTYRUS NAUJŲ DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESĄ ORGANIZACIJOSE, KOREGUOTI SUKURTĄ ADAPTACIJOS MODELĮ.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti adaptacijos sampratą ir jos naudą organizacijoms;
2. Išanalizuoti adaptacijų klasifikavimo įvairovę;
3. Sukurti darbuotojų adaptacijos proceso modelį;
4. Išanalizuoti darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose;
5. Išanalizavus darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose, koreguoti sukurtą darbuotojų adaptacijos modelį, remiantis gautais rezultatais.

Parengtas baigiamasis darbas registruojamas katedroje ne vėliau kaip: dieninėse ir vakarinėse studijose - paskutinę paskaitų semestro savaitę; neakivaizdinėse studijose - birželio 1 d., studijose, kurios baigiasi vasario mėn., - ne vėliau kaip gruodžio 20 d.

Vadovo (-ės) konsultacijos laikas: **trečiadieniais 12-13 val.**

Studentas (-ė) **SANDRA NAKTINSKIENĖ**

(parašas, data)

Darbo vadovas (-ė) **PROF. DR. LIGITA ŠIMANSKIENĖ**

(parašas, data)

SANTRAUKA

Naktinskienė S. Darbuotojų adaptacinio modelio kūrimas. Verslo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovas prof. dr. Ligita Šimanskienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2011. 73 p.

Raktažodžiai: adaptacija, organizacija, adaptacijos modelio kūrimas.

Magistro darbe nagrinėjama svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema - nepakankamai skiriama dėmesio personalo adaptavimui organizacijose. Analizuojant šią temą buvo iškeltas darbo tikslas - ištyrus naujų darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose, koreguoti sukurta adaptacijos modelį. Darbas susideda iš dviejų dalių. Pirmoje dalyje yra išanalizuota adaptacijos samprata bei nauda organizacijoms, pateikiama adaptacijos klasifikavimo įvairovė, išanalizuotas adaptacijos procesas organizacijose. Antroje dalyje yra pristatomas tyrimo metodo parinkimas, pateikiamas organizacijų pristatymas bei atlikto interviu bei anketinės apklausos tyrimų rezultatai. Tyrimo hipotezė – jei organizacijose yra sukurtas adaptacijos procesas tai naujų darbuotojų adaptacija yra greitesnė – buvo patvirtinta. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, pateikiamos išvados.

SUMMARY

Naktinskienė S. Designing an employees adaptation model. Business management master's degree thesis. Supervisor professor dr. L. Šimanskienė, Klaipėda University: Klaipėda, 2011.73 p.

Keywords: adaptation, organization, adaptation classification variety, the adaptation process, designing the adaptation model.

This thesis studies important scientific and practical problem - organizations doesn't pay enough attention to employees adaptation. Thesis goal was to make adjustments to adaptation model after researching of new employee adaptation processes in various organizations. Thesis consists of two parts. The first part analyses adaptation process conception and benefit for various organizations, introduces variety of adaptation classification and analyses adaptation process in organizations. The second part presents choice of survey method, introduces organizations and shows interview and questionnaire survey results. Survey hypothesis - if organizations created adaptation process, then new employees adapt faster – was confirmed. Conclusions are presented according survey results.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Darbuotojų adaptacijos procesas, p. 15;
- 2 pav. Adaptacijų klasifikavimas, p. 17;
- 3 pav. Ryšys tarp profesinių tipų, p. 18;
- 4 pav. Adaptacijos proceso etapai, p. 22;
- 5 pav. Atsakingų asmenų, įvedančių darbuotojus į naujas pareigas, klasifikacija, p. 24;
- 6 pav. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos, p. 26;
- 7 pav. Priemonės mažinančios darbuotojų kaitą, p. 26;
- 8 pav. Požiūrio į darbą kryptys, p. 30;
- 9 pav. Adaptacijos prielaidos, p. 31;
- 10 pav. Adaptacinis modelis, p. 33;
- 11 pav. Adaptacijos procesas, p. 39;
- 12 pav. Adaptacijos proceso taikymas organizacijoje, p. 41;
- 13 pav. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos, p. 51;
- 14 pav. Neadaptyvios kultūros bruožai, p. 56;
- 15 pav. Turimos patirties įtaka adaptacijai, p. 60;
- 16 pav. Adaptacinis modelis, p. 62.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

- 1 lentelė. Adaptacijos sąvoka, p. 13;
- 2 lentelė. Pagrindinės adaptacijos savybės, p. 14;
- 3 lentelė. Adaptacijų klasifikacijos analizė, p. 17;
- 4 lentelė. Individualios adaptacijos būdų tipologija, p. 19;
- 5 lentelė. Būtina informacija naujokams, p. 25;
- 6 lentelė. Adaptacijos priemonės, p. 27;
- 7 lentelė. Adaptyvios ir neadaptyvios organizacinių kultūrų palyginimas, p. 27;
- 8 lentelė. Neadaptyvios organizacinės kultūros bruožai, p. 28;
- 9 lentelė. Naujo darbuotojo įtraukimo į įmonę klaidos, p. 30;
- 10 lentelė. Anketų klausimų išdėstymas pagal tyrimų kryptis, p. 35;
- 11 lentelė. Organizacijų charakteristikos, p. 35;
- 12 lentelė. Apklausoje dalyvavusių respondentų informacija, p. 37;
- 13 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys, p. 37;
- 14 lentelė. Adaptacijos procesas, p. 39;
- 15 lentelė. Chi-Square Tests, p. 40;
- 16 lentelė. Adaptacijos proceso taikymas organizacijose, p. 40;
- 17 lentelė. Chi-Square Tests, p. 41;
- 18 lentelė. Adaptuotis naujokams organizacijoje padeda, p. 42;
- 19 lentelė. Apmokymai naujoje darbovietėje, p. 43;
- 20 lentelė. Prisitaikymas prie kolektyvo, techninio darbo išmokimas, p. 43;
- 21 lentelė. Prisitaikymas prie kolektyvo, techninio darbo išmokimas, p. 44;
- 22 lentelė. Priemonės adaptacijos laikotarpiu, p. 45;
- 23 lentelė. Respondentų nuomonės apie sunkumus organizacijose, p. 48;
- 24 lentelė. Darbuotojų sunkumai skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose ANOVA testas, p. 48;
- 25 lentelė. Darbuotojų sunkumai skirtingose organizacijose ANOVA testas, p. 49;
- 26 lentelė. Priežasčių, dėl kurių paliekamos organizacijos ir organizacijų tipų ANOVA testas, p. 52;
- 27 lentelė. Organizacijų skirtingų veiklų vykdymo ir respondentų priežasčių, dėl kurių paliekamos organizacijos ANOVA testas, p. 53;
- 28 lentelė. Etika organizacijose, p. 54;
- 29 lentelė. Organizacijos vykdomos veiklos ir neadaptyvios kultūros bruožai ANOVA testas, p. 57;
- 30 lentelė. Organizacijos ir neadaptyvios kultūros bruožai ANOVA testas, p. 58;

31 lentelė. Informacijos suteikimas naujokui bandomuoju laikotarpiu, p. 58;

32 lentelė. Chi-Square Tests, p. 60;

33 lentelė. Supančios aplinkos įtaka darbo našumui, p. 61.

TURINYS

IVADAS.....	9
1 DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO ANALIZĖ.....	12
1.1 Adaptacijos samprata ir nauda organizacijoms	12
1.2 Adaptacijų klasifikavimo įvairovių analizė.....	17
1.3 Adaptacijos procesas organizacijoje.....	21
1.4 Darbuotojų adaptacijos modelio kūrimas	32
2 DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS TYRIMAS ORGANIZACIJOJE.....	34
2.1 Tyrimo metodo parinkimas	34
2.2 Organizacijų pristatymas	35
2.3 Tyrimo rezultatų analizė.....	37
2.4 Modelio koregavimas	62
IŠVADOS	64
LITERATŪRA.....	66
ŽODYNAS.....	71

IVADAS

Daugelyje organizacijų darbuotojų adaptavimas atliekamas neformalizuotai – nėra jokių iš anksto paruoštų adaptavimo programų, neretai net nėra už šią veiklą atsakingo žmogaus. Iš to seka darbuotojų kaita organizacijose, kas ypač įtakoja organizacijų produktyvumą, našumą. Kad būtų išvengta neigiamų pasekmių, kiekviena organizacija turi imtis priemonių personalo kaitai mažinti. Viena iš svarbiausių priemonių darbuotojų kaitai mažinti organizacijose yra darbuotojų adaptacijos sistemos kūrimas.

Adaptacija – tai žmogaus prisitaikymas prie pakitusių sąlygų. Adaptacijos procesas neišvengiamas kiekvienam individui.

Darbuotojų adaptacija – tai planingas procesas, kuris padeda naujam darbuotojui įsilieti į organizaciją, kolektyvą, įgauti reikiamų žinių bei įgūdžių, be kurių jis negalėtų atlikti savo tiesioginio darbo.

Adaptacijos tema ypač aktuali organizacijos, kuriose dažna darbuotojų kaita. Darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai darbuotojų. Nežinomybė, kas bus ir kaip seksis, kaip pavyks susitvarkyti su darbu bei susidraugauti su naujaisiais bendradarbiais, kelia įtampą. Nauji bendradarbiai, nauji vadovai, nauja aplinka ir tikimybė, kad darbas bus organizuojamas kitaip, verčia nerimauti. Adaptacijos procesas susideda iš darbuotojų atrankos principų, metodų, kriterijų ir tolimesnės jų adaptacijos. Darbuotojo įvedimas į darbą – labai svarbi organizacijos personalo formavimo proceso dalis. Tinkamai integravus naują darbuotoją į organizaciją būtų galima išspręsti daugybę problemų. Naujam darbuotojui reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizaciją, ko pasekoje galima išvengti įvairių problemų. Problemos gali kilti organizacijos taisyklių nežinojime: darbo pasidalijimo, organizacinės struktūros, užmokesčio sistemos; kriterijų nesuderinamumo, kuriais bus vertinamas naujas darbuotojas; strategijų suderinamumo, kylančių darbo pradžioje. Gera naujų darbuotojų integracija gali skatinti jau dirbančių darbuotojų kūrybinį potencialą ir stiprinti organizaciją.

Norint užtikrinti gerą personalo darbą, būtina sukurti tokią bendradarbiavimo atmosferą, kurioje kiekvienas kolektyvo narys būtų suinteresuotas išnaudoti visas savo galimybes bei sugebėjimus. Tokios atmosferos sukūrimui būtina skirti daug dėmesio (atrenkant) renkant bei adaptuojant personalą. Žmonių poreikiai, psichologinis darbo klimatas turi didelę įtaką darbo kokybei. Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jeigu prisitaikyti sekasi sunkiai, tai darbuotojui psichologinis poveikis yra neigiamas, kas trukdo pasiekti norimą darbo našumą. Todėl svarbu išnagrinėti organizacijose taikomas darbuotojų adaptavimosi sistemas, nes nuo jų gali priklausyti darbo kokybė.

Ankstesniais laikais darbas su personalu būdavo paprastas procesas, kuris apimdavo darbo jėgos suradimą ir atranką. Vyravo nuostata, jei pavyksta rasti reikalingų žmonių, vadinasi, jie galės atlikti reikalingą darbą. Šiuolaikinėse organizacijose, kur personalo valdymas yra kruopščiai apgalvotas, tinkamų žmonių atranka yra tik pirmas žingsnis darbuotojo įtraukime į organizacijos veiklą. Tobulėjant organizacijų veiklos aplinkoms personalo valdymo praktika turi būti taip pat nuolat tobulinama.

Organizacijai, kaip socialinei sistemai, sąveikaujant su aplinka reikia nuolat keistis. Šie pokyčiai labai svarbūs individo požiūriu, nes darbuotojas yra svarbiausias išteklius darbo procese. Vadinasi dar kartą galime akcentuoti, kad labai svarbu padėti darbuotojui išspręsti adaptacijos procese išskylančias problemas.

Tyrimo problema.

Nepaisant adaptacijos proceso naudos organizacijoms, dažnai iškyla problema, jog šiam procesui skiriamas nepakankamas dėmesys. Darbuotojo atėjimas į naują organizaciją yra svarbus ir naujam darbuotojui, ir organizacijai. Darbuotojui tai naujos veiklos etapas ir todėl organizacija, norėdama gauti maksimalią naudą, naujo darbuotojo adaptacijai turėtų sudaryti itin palankias sąlygas.

Naujo darbuotojo adaptacija – aktuali problema vadovams, siekiantiems, kad jų organizacijų veiklos rezultatai nepablogėtų ar netgi pagerėtų, o darbuotojai būtų patenkinti savo naujomis darbo sąlygomis. Kuo trumpesnis adaptacijos procesas, tuo greičiau ir geriau darbuotojas pradeda siekti dirbti organizacijos tikslų, todėl kyla klausimai: ar pakankamai skiriama dėmesio adaptacijos procesui? Ką daryti, kad naujas darbuotojas greičiau pritaptų organizacijoje? Kas padėtų darbuotojui tapti komandos nariu? Todėl personalo priėmimui ir adaptavimui turi būti skiriamas itin didelis dėmesys, kas dažnai organizacijose būna atliekama nepakankamai. ***Svarbi tiek mokslinė, tiek praktinė problema-*** nepakankamai dėmesio skiriama personalo adaptavimui organizacijose.

Tyrimo objektas - naujų darbuotojų adaptacijos procesas organizacijose.

Tyrimo tikslas – ištyrus naujų darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose, koreguoti sukurta adaptacijos modelį.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti adaptacijos sampratą ir jos naudą organizacijoms;
2. Išanalizuoti adaptacijų klasifikavimo įvairovę;
3. Sukurti darbuotojų adaptacijos proceso modelį;
4. Išanalizuoti darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose;
5. Išanalizavus darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose, koreguoti sukurta darbuotojų adaptacijos modelį, remiantis gautais rezultatais.

Tyrimo metodai:

- ✓ Analizė panaudota analizuojant mokslinę literatūrą bei tyrimo rezultatams apibendrinti;
- ✓ Sintezė panaudota mokslinės literatūros analizėje, adaptacijos modelio kūrime, gautų tyrimo rezultatų analizėje;
- ✓ Anketinė apklausa panaudota respondentų apklausai vykdyti ir aktualios informacijos gavimui;
- ✓ Interviu panaudotas respondentų apklausai vykdyti ir aktualios informacijos gavimui;
- ✓ Tyrimų rezultatų apdorojami SPSS programa (versija 11,5) naudota duomenų susisteminiui.

Ištyrimo lygis.

Darbe išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių nagrinėjama tema literatūra: *psichologinė literatūra* - Šadrakov, A. (2004), Raymond B. Flannery, Jr. (2002), Žukauskaitė I. (2005), Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. (2008), Žukauskaitė I., Kudabienė N. (2010), Žukauskaitė I., Dzimidis R. (2010); *vadybinė ir ekonominė literatūra* - Kurutienė Z. (2006), Marčinskas A., Šikšnelytė A. (2002), Laumenskaitė E. (2003), Mikalauskas R., Švagždienė B. (2007), Sluss D. M. (2008), Petuškienė E., Glinskienė R. (2008), Stankevičienė A., Liučvaitienė A., Šimelytė A. (2010), Klupšas F. (2009), Fominienė V. B., Švagždienė B., Mikalauskas R. (2009), Martinkus B., Sakalas A., Savanevičienė A. (2006) Aimee L., Pagan F. J. (2006) Shawn T. Collins. (2003); *socialinė literatūra* - Žukauskaitė I. (2010), Mertonas R. (1997), Valantiejus A. (1997), Ardts, J., Jansen, P., Van der Velde, M. (2002), Kowtha N. Rao. (2009), Stankevičienė A., Staškevičius J. A. (1999).

Darbo struktūra.

Darbą sudaro: įvadas, kuriama pateikiama tyrimo mokslinė ir praktinė problema, tyrimo objektas, tyrimo tikslas, tyrimo uždaviniai bei parinkti metodai tikslams pasiekti; teorinė dalis, kurioje iškeliamas tyrimo hipotezė, išanalizuota Lietuvos ir užsienio autorių literatūra apie adaptacijos sampratą bei išsiaiškinta adaptacijos nauda organizacijoms, išanalizuota adaptacijų klasifikavimo įvairovė, išanalizuotas adaptacijos procesas organizacijoje, sukurtas adaptacinis modelis; tiriamoji dalis – pristatomas tyrimo metodo parinkimas, pateikiama organizacijų charakteristika bei tyrimo rezultatų analizė ir remiantis gautais tyrimo rezultatais koreguotas sukurtas darbuotojų adaptacijos modelis.

1 DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO ANALIZĖ

1.1 Adaptacijos samprata ir nauda organizacijoms

Personalo kaita bet kurioje organizacijoje yra neišvengiama ir turi tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį. Darbuotojų kaita naudinga tada, kai nauji žmonės atsineša į organizaciją naujos patirties, žinių, idėjų, stilių, tačiau jeigu darbuotojų kaita yra per didelė, tuomet tai siejasi su organizacijos išlaidomis, būtinomis naujiems darbuotojams verbuoti, juos apmokyti ir pan.

Personalo kaita ypač veikia organizacijos produktyvumą. A. Stankevičienė (2010, p.152) teigia, jog išėjus darbuotojui ir į jo vietą priėmus kitą, atsiranda nuostoliai. Užsienio šalių duomenimis, nustatyta, kad naujai priimti darbuotojai tik maždaug po 13,6 savaičių pradeda produktyviai dirbti ir naujai priimtas darbuotojas mokymų metu tik iki 53% viso darbo laiko sugeba savarankiškai dirbti. Todėl norint skaičius sumažinti, kiekviena organizacija turi imtis priemonių personalo kaitai mažinti, kad šis kaitos lygis netaptų per didelis.

Pirmoji darbo vieta turi labai didelę įtaką tolesnei asmens profesinei karjerai – formuojami ne tik darbo įgūdžius, bet ir vertybės bei nuostatos darbo atžvilgiu. Priimtas į naują darbo vietą žmogus, turi prisitaikyti naujoje organizacijoje. Nuo to, kaip seksis ar nesiseks darbuotojui prisitaikyti prie naujos organizacijos ir jos narių, priklausys organizacijai teikiama nauda. Todėl pradedančių darbinę karjerą adaptacijai turėtų būti teiktinas ypatingas dėmesys, kadangi adaptacijos metu įgyjami socialiniai įgūdžiai ir žinios, susipažįstama su nauja organizacija, jos vertybėmis, kultūra. Galime teigti, jog adaptacija ir jos sėkmė organizacijose priklauso nuo pasirinkto adaptavimo būdo.

Norint atlikti individų adaptacijos tyrimą konkrečioje darbo vietoje, visų pirma, reikia išsiaiškinti, kas tai yra adaptacija, kaip šią sąvoką galima apibūdinti.

Adaptacijos (lot. adaptatio - pritaikymas, priderinimas) sąvoka vartojama tiek gamtos, tiek ir socialinių mokslų srityse. Terminai: išlikimas, norma, savireguliacijos sistema, socialinė adaptacija ir kt., suvokiant adaptacijos esmę, panašų turinį įgauna tiek gamtos, tiek socialinių ir visuomeninių mokslų sferoje. Analizuojant įvairią mokslinę literatūrą pastebima, kad daugelis autorių adaptacijos sampratą aiškina skirtingai, tačiau pažymima, kad iš esmės adaptacijos sąvokai suteikiamas apibrėžtas turinys (žr. 1 lent.):

1 lentelė. Adaptacijos sąvoka

A D A P T A C I J A	Socialinė adaptacija – suprantama kaip individo siekių, lūkesčių derinimą su jo galimybėmis ir su visuomenės lūkesčiais bei reikalavimais. N. Kasatkina, T. Leončikas (2003, p.68)
	Socialinė adaptacija – tai įsiliejimo į organizaciją laikotarpis, kol žmogus pasijunta visateisis ir patenkintas savo gyvenimu organizacijoje. F.S. Butkus (2007, p.138)
	Adaptacijos procesas – tai procesas sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. A.Stankevičienė, L. Lobanova (2006, p.56)
	Adaptacija - organizmo sugebėjimas prisitaikyti prie aplinkos sąlygų. Adaptacijos pagrindas – organizmo reakcija norint išsaugoti savo vidinės aplinkos pastovumą. Adaptacija nulemia normalų vystymąsi, optimalų darbingumą ir maksimalų organizmo gyvavimą, ilgaamžiškumą įvairiomis sąlygomis. I. Leliūgienė (2003, p.9)
	Adaptacija – procesas, kuris apima valdymo ryšių pažinimą; doktrinų, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje, suvokimas; mokymosi procesas, įsisąmoninimas to, kas yra svarbu organizacijai ar jos padaliniams. Z. Kurutienė (2006, p.111)
	Adaptacija apibrėžiama, kaip organizmo sandaros ir funkcijų pasikeitimas pakitus aplinkai. Psichologijos žodyne (1993, p.6)
	Adaptacija – tai bendras darbuotojų ir organizacijos prisitaikymas, kuris grindžiamas laipsnišku darbuotojų įsiliejimu į naujas profesines, socialines ir organizacines darbo sąlygas. А . Я. Кибанови др. (1997, p.271)
	Adaptacija galima apibrėžti kaip asimiliacijos ir akomodacijos pusiausvyrą, kas reiškia subjekto ir objekto pasikeitimo pusiausvyrą. A. Juodraitis (1999, p.9)
	Adaptacija – tai individų prisitaikymas prie darbo vietos aplinkos ar sąlygų, reikalavimų. Tai procesas, kurio metu žmogus įgyja savybių, būtinų jo veiklai organizacijoje. P. Jucevičienė (1996, p.145)
	Adaptacija – žmogaus prisitaikymas prie kintančių sąlygų. E. Petuškienė, R. Glinskienė (2008, p.219)
	Individo adaptacija traktuojama kaip individo prisitaikymą prie naujos darbo aplinkos, kaip jo įsijungimą į organizaciją. R. Grigas (1982, p.89)
	Personalo adaptavimas – tai procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos funkcinės vietos darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, aplinka ir kolektyvu. I. Bakanauskienė (2002, p.81)
	Adaptacija – tai prisitaikymas prie vidinės ir išorinės tikrovės. Тайсон Ф., Тайсон П. Л. (1998, p.152)
	Adaptacija – organizmo prisitaikymas, t.y. jo sandaros ir funkcijų pasikeitimas, pasikeitus aplinkai. V. Kučinskas (2001, p.155)
	Adaptacija – procesas, kuris apima valdymo ryšių pažinimą; doktrinų, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje, suvokimas; mokymosi procesas, įsisąmoninimas to, kas yra svarbu organizacijai ar jos padaliniams Vesnin, B.P. (1998, p.148)

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Kasatkina N., Leončika T. Lietuvos etninių grupių adaptacija: kontekstas ir eiga. 2003, p.68; Butkus F.S. Vadyba: mokomoji knyga. 2007, p.138; Leonavičius J. Sociologijos žodynas. Vilnius. 1993, p.6; Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje. 2006; Leliūgienė I. Socialinio pedagogo

(darbuotojo) žinybas. Kaunas. 2003, p.9; Kurutienė Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, p.111; Кубанов А. Я. Управление персоналом организации. 1997:271; Juodraitis A.. Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos. 1999, p.9; Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Kaunas. 1996, p.145; Petuškienė E., Glinskienė R. Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. 2008, p.219; Stoner, J. A. F. Vadyba. 2001, p.382; Grigų R. Socialinė adaptacija įmonėje. Vilnius. 1982; Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Kaunas. 2001, p.76; Bakanauskienė I. Personalo vadyba. Kaunas. 2002, p.81; Тайсон Ф., Тайсон П. Л. Психоаналитические теории развития.. 1998; V. Kučinskas. *Ergonomika*. Vilnius. 2001, p.155; Веснин Б. Практический менеджмент персонала. Москва. 1998.

Apibendrinant 1 lentelėje pateiktus įvairių autorių adaptacijos apibrėžimus, galime teigti, jog adaptacija - naujo darbuotojo prisitaikymas prie naujų vidinių bei išorinių aplinkos sąlygų.

Tikslindamas adaptacijos sąvokos ir jos vartojimo apibrėžtumo sampratą, V. Stančičius (Juodraitis, 1999, p. 8) teigia, kad adaptacijos, tik kaip pasyvaus proceso suvokimas yra klaidingas. Adaptacijos procese stebimi tiek pasyvaus prisitaikymo prie aplinkos požymiai, tiek ir aktyvus poveikis keičiant aplinką; adaptacija niekada negali būti vertinama kaip visiškai pasyvi net tuomet, kai vyraujanti aplinka išlieka nepakitusi. V. Stančičius (Juodraitis, 1999, p. 8) išskiria du pagrindinius procesus: asimiliaciją ir akomodaciją. Asimiliacija suprantama kaip organizmo poveikis į objektus. „Kiekvienas gyvos esybės ir jos aplinkos santykis“, - teigia Ž. Piažė (Juodraitis, 1999, p. 8), - „rodo specifinę savybę: gyva esybė, užuot buvusi pasyviai pavaldi aplinkai, keičiasi, prisitaikydama ir suteikdama tam tikrą savo struktūrą“. Akomodacija atvirkščiai, aplinka veikia organizmą. Psichologiškai susiduriame su tokiu pat procesu ta prasme, kad daiktų spaudimas nepriveda tik prie pasyvios priklausomybės, bet visada lemia nesudėtingo pakitimo akciją, kuri ir yra objekto tikslas (Juodraitis, 1999, p. 59). Remiantis šiomis nuostatomis galima patikslinti, kad asimiliaciją ir akomodaciją atskirai apibūdinti sunku. Jos vyksta tuo pačiu metu ir tai yra procesai, palaikantys pusiausvyrą tarp žmonių ir jų aplinkos.

Pasak A. Juodraičio (1999, p. 5), adaptacijos apibrėžtyje yra įvardijama keletas prisitaikymą nurodančių reikšmių, paaiškinant ne tik žmogaus prisitaikymą prie kintančių gyvenimo ir aplinkos sąlygų, bet ir atskirų sistemų prisitaikymą prie įvairių dirgiklių bei jų kaitos, bet taip pat prisitaikymo procesų ypatumus. Kaip teigia A. Juodraitis (1999, p. 5), „adaptacijos sąvoka apima dvi bet kuriai gyvosios materijos formai būdingas savybes“ (žr. 2 lent.):

2 lentelė. Pagrindinės adaptacijos savybės

Adaptacijai būdingos savybės	
1. Gyvų sistemų gebėjimą panaikinti ar sumažinti dirgiklių poveikį, realizuojamą atspindėjimo pėdsako ir atspindėjimo atsakomosios reakcijos būdu.	2. Gyvų sistemų savybę sąveikavimo procese išsiugdyti gebėjimą tokiems pokyčiams.

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis A. Juodraitis. Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos. Šiauliai. 1999, p. 5.

Organizacijos efektyvumui bei veiklos sėkmingumui didelę reikšmę turi ne tik susikurtas organizacijoje adaptacijos procesas, bet ir profesinė etika. Etika, paremta tokiomis priemonėmis, kaip etikos kodeksai, etikos komitetai, etikos mokymų įdiegimu bei efektyviu panaudojimu, turi didelės įtakos lengvesniam darbuotojo įsiliejimui į naujos organizacijos veiklą. Kitaip tariant, etiška organizacija atsakingai žiūri į kiekvieno individo poreikius, interesus, stengdamasi juos maksimaliai patenkinti, žinoma, tiek, kad nepakenktų savo veiklai bei pasiektų geresnių rezultatų. Galime teigti, jog rūpinimasis naujais darbuotojais, pastangos, skirtos tokių darbuotojų gerovei sukurti, be abejonės, atsiperka, kadangi nauji darbuotojai greitai pasijunta lygiaverčiais organizacijos nariais ir tokiu būdu sumažėja darbuotojų kaita organizacijose.

Etikos įtaka darbuotojų adaptacijos procesui gali būti atskleista daugeliu aspektų (žr. 1 priedas). Apibendrinant 1 priede pateiktą medžiagą, galime teigti, jog sukūrus organizacijoje etišką aplinką su aiškiomis ir teisingomis tarpusavio bendravimo bei darbo taisyklėmis, sudaromos palankios sąlygos naujam darbuotojui organizacijoje pasijusti laukiamam, saugiam, vertinamam, gerbiamam ir visos šios sąlygos padeda naujai priimtam darbuotojui sėkmingai adaptuotis naujoje organizacijoje.

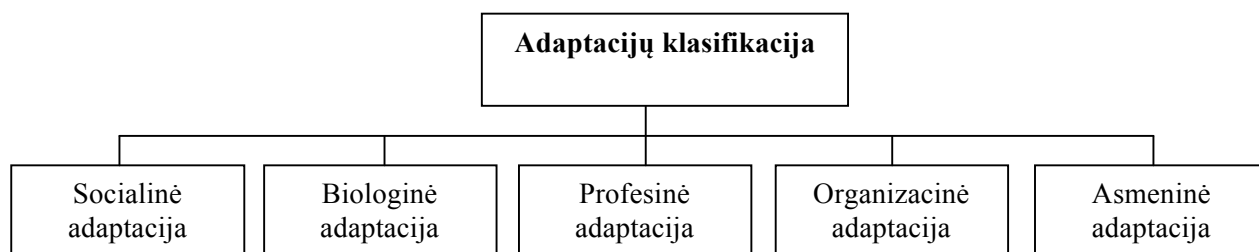
Tačiau dažnai į darbuotoją žiūrima kaip į darbo jėgą, iš kurio reikalaujama greitų rezultatų, gerai atlikto darbo, iškeltų uždavinių įvykdymo, tačiau skatinimo, palaikymo sistema tokiose organizacijose paprastai būna skurdi, kuri suformuota, neatsižvelgiant į darbuotojo poreikių tenkinimą, kuris padėtų greičiau, efektyviau prisitaikyti prie organizacijos (Bakanauskienė, 1998, p. 18). Pasak R. Grigo (Bakanauskienė, 1998, p. 18) daugelyje organizacijų vadovai dar tebeserga „viršininko“, „įsakinėtojo“ liga. Todėl daugeliu atvejų darbdaviai neinvestuoja į savo darbuotojų mokymus, kvalifikacijos kėlimą, adaptacijos proceso sudarymą. Todėl dažnas darbuotojas nėra linkęs aukoti savęs vardan organizacijos. Tačiau yra žinoma, jog tos organizacijos, kurios efektyviai palaiko savo darbuotojus, užtikrina jų fizinę gerovę, palaiko santykius su darbuotojais, užtikrina darbuotojų asmeninių tikslų pasiekimą, laimi daug daugiau, nei tos kurios elgiasi priešingai.

Išanalizavus įvairių autorių pateiktą informaciją apie adaptacijos sąvoką, apibendrinant galime teigti, jog adaptacija, tai naujo darbuotojo prisitaikymas organizacijoje prie vidinių bei išorinių aplinkos sąlygų. Apibendrinant, adaptacijos proceso analizę, galime išskirti stiprios adaptacijos naudą organizacijoms: organizacijos, kurioje vyrauja stipri adaptacija, nariai vienas kitą palaiko, kartu identifikuoja problemas ir ieško bei randa veiksmingiausius sprendimus problemoms spręsti; tokios organizacijos nariai nebijo priimti rizikos; siekiamas bei jaučiamas patikimumas; egzistuoja pasitikėjimas savo kolega; vertinamas entuziazmas, verslumas. Adaptacijos dėka žmogus tampa asmenybe, įgyja naujų vertybių, atranda normas, nuostatas, elgseną, būdingas visuomenei, bendruomenei, socialinei grupei. Pastebima, kad kiekvienoje organizacijoje adaptacijos procesui

turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, nes tik nuo sėkmingos naujoko adaptacijos, priklausys organizacijai teikiama nauda, atliekamų darbų kokybė, organizacijoje vyraujančios kultūros stiprumas, nereikės papildomų išlaidų naujiems darbuotojams įdarbinti ir pan. Efektyvus adaptacijos procesas organizacijoje, tai daug pasiruošimo, lėšų, pastangų reikalaujantis procesas, nuo kurio priklauso ne tik organizacijos, bet ir paties žmogaus gerovė organizacijoje.

1.2 Adaptacijų klasifikavimo įvairovių analizė

Būtina pažymėti, kad įvairiuose mokslinės literatūros šaltiniuose adaptacijos rūšys (kai kur įvardijama kaip klasės, formos, tipai) skirstomos įvairiu pagrindu. Viena iš galimų adaptacijų įvairovių klasifikavimo formų pateikiama 2 paveiksle (žr. 2 pav.):



2 pav. Adaptacijų klasifikavimas

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Fominiene V. B., Švagždiene B., Mikalausku R. *Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* 2009, p.88; Juodraitis A. *Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos.* 1999, p.24; Кибанов А. Я. и др. *Управление персоналом организации.* 1997, p.273.

Lietuvos ir užsienio autoriai adaptacijų klasifikaciją analizuoja skirtingai. Viena iš galimų adaptacijų klasifikacijos analizė pateikta 3 lentelėje (žr. 3 lent.):

3 lentelė. Adaptacijų klasifikacijos analizė

Adaptacijos rūšis	Rūšies analizė	Autorius
Socialinė adaptacija	Tai naujo darbuotojo integracija į organizaciją, perimant naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones, t.y. socialinių – psichologinių ypatumų perėmimas. Šią informaciją darbuotojas priima aktyviai, palygindamas su prieš tai įgyta socialine patirtimi, su savo vertybėmis ir orientacija.	Fominienė ir kt., 2009, p. 88; Кибанов и др., 1997, p.273.
Biologinė adaptacija	Biologinio žmogaus suvokimo prielaida įgalina išaiškinti sąlyginai pastovių, stabilių ir dinamiškų, psichinių adaptacijos formų materialinį pagrindą. Materialus dinamiškų, psichinių adaptacijos formų pagrindas yra priskiriamas prie to biologinio tipo, kuris būdingas tik žmogui ir kuris vystosi bei tobulėja veikiamas socialinių pokyčių.	Juodraitis, 1999, p.20.
Profesinė adaptacija	Gali būti suprantama kaip profesinių įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų tinkamai atlikti užimamoms pareigoms, perėjimams ir tobulinimams. Kaip taisyklė, pasitenkinimas darbu ateina su apibrėžtais pasiekimais, pagal darbo specifikos įsisavinimo lygį konkrečioje darbo vietoje.	Fominienė ir kt., 2009, p.88; Кибанов и др., 1997, p.273.
Organizacinė	Jos metu darbuotojas supažindinamas su organizacinio – ekonominio proceso ypatumais valdant organizaciją, savo poskyrio vieta ir	

3 lentelės tęsinys

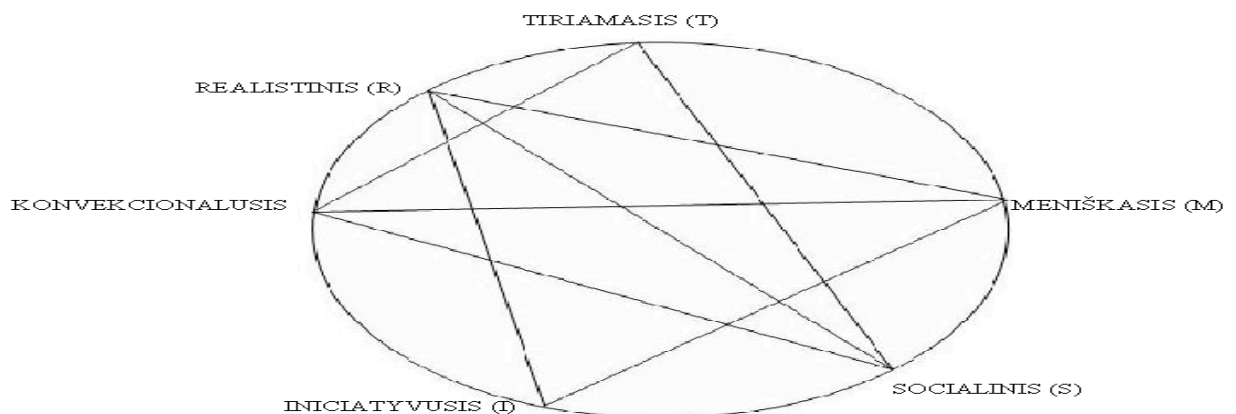
adaptacija	pareigomis bendroje sistemoje ir organizacijos struktūroje. Šios adaptacijos metu, darbuotojas turėtų suprasti savo vaidmenį paslaugų organizacijoje procese. Reikėtų išskirti dar viena organizacinės adaptacijos specifinę pusę – darbuotojo paruošimą naujovių priėmimui ir realizacijai.	Кибанов и др., 1997, p.273.
Asmeninė adaptacija	Asmeninė adaptacija kai kada suvokiama kaip laisvė nuo vidinių konfliktų, kaip savo paties supratimo ir turimo patyrimo sutapimas. Dėl to asmeninė adaptacija charakterizuojama kaip savo paties suvokimas, kuris iš esmės nėra nutolęs ir nuo įsivaizduojamo savęs suvokimo. Jeigu šie du savęs suvokimo lygmenys tam tikru mastu nesutampa, individas išgyvena konfliktą ir įtampą dėl nepakankamos adaptacijos. Pažymima, kad laisvė nuo vidinių konfliktų (kaip asmeninės adaptacijos požymis) turi būti suprantama kaip labai reliatyvi. Labiau vertėtų akcentuoti asmeninės adaptacijos teikiamą galimybę išspręsti ir įveikti vidinius konfliktus, kurie būdingi kiekvienam žmogui, todėl asmeniškai adaptuotiems asmenims tokie konfliktai nėra neišsprendžiama, ilgalaikė ir baigtinė būklė.	Juodraitis, 1999, p.24.

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Fominiene V. B., Švagždienė B., Mikalauskis R. *Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos.* 2009, p.88; Juodraitis A. *Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos.* 1999, p.24; Кибанов А. Я. и др. *Управление персоналом организации.* 1997, p.273.

Toliau analizuojant adaptacijos rūšis, paliečiamos ir kitos jos rūšys. Dažnai yra išskiriamos konkrečios adaptacijos rūšys kaip dorovinė, teisinė ir pan. Dorovinę adaptaciją priskiriame – kolektyvo dorinių charakteristikų procesui, teisinę – teisinių normų ir pan. Matome, kad adaptacijos rūšys yra gana įvairios, tačiau jos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios.

Daugiausia dėmesio skiriama biologinei ir socialinei adaptacijai. Juodraitis (1999, p. 20) akcentuoja, kad „socialinės ir biologinės adaptacijos sąvokos charakterizuoja žmogaus prigimties ypatumus, tiksliau kalbant, socialinio ir biologinio žmogaus specifiką“.

S. P. Robbins (2003, p. 57) nuomone, darbuotojų pasitenkinimas darbu ir polinkis į jį priklauso nuo to, koku laipsniu žmogaus asmenybė sutampa su profesine aplinka. Ir šis autorius išskiria šešis pagrindinius asmenybės tipus (žr. 3 pav.):



3 pav. Ryšys tarp profesinių tipų

Šalt.: S.P. Robbins. *Organizacinės elgsenos pagrindai.* 2003, p. 57.

- ✓ Realistinis – teikia pirmenybę fizinei veiklai, kuri reikalauja įgūdžių, jėgos ir koordinacijos.
- ✓ Tiriamasis – teikia pirmenybę veiklai, kur reikia mąstyti, tvarkyti ir suprasti.
- ✓ Socialinis – teikia pirmenybę veiklai, kuri reikalauja kitiems padėti ir juos ugdyti.
- ✓ Konvencionalus – teikia pirmenybę taisyklių reguliuojamai, organizuotai ir nedviprasmiškai veiklai.
- ✓ Iniciatyvus – teikia pirmenybę žodinei veiklai, kur yra galimybės paveikti kitus ir įgyti valdžią.
- ✓ Meniškas – teikia pirmenybę neapibrėžtai ir nesistemingai veiklai, kurioje gali pasireikšti kūrybingumas.

Vis dažniau ieškoma būdų, kurie paskatintų darbuotojus likti organizacijose, ir kas sumažintų jų kaitą jose. Iš pateikto paveikslo galime teigti, jog pasitenkinimas darbu didžiausias, o darbuotojų kaita organizacijose mažiausia tada, kai asmenybė dera su profesija.

R. Mikalauskas ir B. Švagždienė (2007, p. 799) teigia, jog prisitaikymas yra sąsaja tarp žmogaus poreikių, lūkesčių, socialinės aplinkos ir atsižvelgiant į tai adaptacijos procesas yra lengvesnis tose organizacijose, kurios turi pakankamai lėšų ir gali tinkamai parengti reikiamus mokymus adaptacijos procesui.

Be visa to labai svarbi yra ir aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, kuri daro įtaką darbo įvertinimui, o pasitenkinimas darbu, būdamas svarbia gyvenimo dalimi, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą darbu. Todėl ir organizacijose turi būti rūpinamasi ne tik darbuotojų darbo sąlygomis, bet ir jų požiūriais į kitas gyvenimo sritis (šeimą, laisvalaikį, politiką, religiją), jų savijautą juose (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002, p. 138).

Valantiejaus A. (1997, p. 71) teigimu adaptacijos tipai mums parodo, kaip asmenys, užimantys skirtingą padėtį socialinėje struktūroje, prie jų prisitaiko (žr. 4 lent.).

4 lentelė. Individualios adaptacijos būdų tipologija

Adaptacijos būdai	Kultūros tikslai	Institucionalizuotos priemonės
I. Konformiškumas	+	+
II. Inovacija	+	-
III. Ritualizmas	-	+
IV. Atsiskyrimas	-	-
V. Maištas	+	+
	-	-

Šalt.: A. Valantiejaus. Individualios adaptacijos tipai. Sociologija mintis ir veiksmai. Klaipėda. 1997, p. 71.

Šioje 4 lentelėje pateikti penki adaptacijos tipai, kurie schemiškai pavaizduoti, kur (+) reiškia „priėmimą“, (-) – atmetimą, o (+,-) – esamų vertybių atmetimą ir jų pakeitimą naujomis vertybėmis.

I adaptacijos tipas – konformiškumas – tiek kultūrinių tikslų, tiek institucionalizuotų priemonių atžvilgiu yra plačiausiai paplitęs stabiliose visuomenėse. Priešingu atveju visuomenės stabilumas ir tęstinumas negalėtų būti išsaugotas. Jeigu sąveikaujantys individai neturi bendrų vertybių, tai egzistuoja socialiniai santykiai (jeigu chaotiškos sąveikos gali būti taip vadinamos), bet ne visuomenė (Valantiejus, 1997, p. 72).

II adaptacijos tipas – inovacija. Šiuo adaptacijos būdu, kurį skatina stiprus kultūrinis sėkmės kaip tikslo akcentavimas, regimi sėkmės simboliai – turtas ir valdžia – pasiekiami, naudojant instituciškai uždraustas, bet dažnai efektyvias priemones. Šį atsaką stebime, kai individas asimiliuoja kultūrinį tikslo akcentavimą, neinternalizuodamas tokiu pat mastu institucinių normų, kurios kontroliuoja tikslo pasiekimo būdus ir priemones (Valantiejus, 1997, p. 72).

III adaptacijos tipą lengva identifikuoti. Čia aukšti didelės piniginės sėkmės ir greito socialinio mobilumo tikslai atmetami arba sumažinami tiek, kad siekimai galėtų būti patenkinti. Tačiau nors kultūrinis įsipareigojimas „pirmauti pasaulyje“ atmetamas, nors horizontai susiaurinami, tačiau tebesilaikoma institucinių normų (Valantiejus, 1997, p. 77).

Jeigu I adaptacija (konformizmas) pasitaiko dažniausiai, tai IV adaptacija (kultūrinių tikslų ir institucinių priemonių atmetimas) tikriausiai yra pati rečiausia. Žmonės, kurie prisitaiko (arba neprisitaiko) šiuo būdu, yra, griežtai kalbant, visuomenėje, bet nepriklauso jai. Sociologiniu požiūriu, jie yra tikri svetimieji. Nepriimdami bendrų visuomenei vertybių, visuomenės (skirtingai nuo gyventojų) nariais jie galu būti laikomi tik fiktyviai (Valantiejus, 1997, p. 79).

V adaptacija veda žmones už juos supančios socialinės struktūros ribų suprojektuoti ir stengtis įgyvendinti naują, t.y. smarkiai modifikuotą, socialinę struktūrą. Maišto prielaida yra susvetimėjimas dominuojantiems tikslams ir standartams. Jie pradedami interpretuoti, kaip grynai savavališki, o savavališkas yra būtent toks dalykas, kuris negali nei reikalauti sau ištikimybės, nei būti teisėtas, nes jis lygiai taip pat galėtų būti ir kitoks (Valantiejus, 1997, p. 81).

Matome, jog socialinė struktūra verčia individus pasirinkti vieną ar tai kitą elgesio būdą, kad būtų galima veikti skirtingose socialinėse veiklos sferose. Adaptacija kaip žmogaus elgesio prisitaikymo prie darbo sąlygų, prie žmonių, prie kolektyvo normų ir jo tradicijų, procesas lemia tam tikrų vaizdinių formavimąsi, verčia užimti tam tikrą poziciją.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, galime daryti išvadas, jog adaptacijos sėkmė arba nesėkmė priklauso nuo kai kurių asmenybės savybių bei nuo socialinės aplinkos reikalavimų ir palaikymo. Atsižvelgiant į asmenybės savybes ir galimas jos reagavimo kryptis bei formas, galima hipotetiškai

teigti, kad kai kurios jų susiduria su asmeninės, o kitos su socialinės adaptacijos potencialais. Taip pat neabejotina, jog visos adaptacijos yra gana sudėtingos struktūros procesas ir dažnai nepriklauso nuo asmenybės valios pastangų jį valdyti. Nuo nesėkmingos arba sėkmingos jos raidos, priklauso daugelio žmonių įsiliejimas ar neįsiliejimas į naują organizaciją.

1.3 Adaptacijos procesas organizacijoje

Vis dažniau ieškoma atsakymo į klausimus, kas gali paskatinti darbuotojus likti organizacijoje ir kokiomis vadybinėmis priemonėmis galima sumažinti jų kaitą. Vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių nuolatinę kaitą organizacijose, gali būti netinkamas naujų darbuotojų adaptacijos procesas. Jei vadovas nori, kad pradedantysis darbuotojas kaip galima greičiau ir lengviau taptų visaverčiu naujos organizacijos nariu, jis turi stengtis, jog adaptacijos procesas būtų kuo efektyvesnis ir truktų kuo trumpiau.

Naujo darbuotojo adaptavimas apima daug priemonių, iš kurių A. Sakalo (2003, p. 146) nuomone, svarbiausios: supažindinimas su nauja darbo vieta; informavimas apie naujus uždavinius ir keliamus reikalavimus; pagalba diegiant darbo metodus; naujo darbuotojo stebėjimas.

Žmogaus pastangos prisitaikyti naujoje darbo vietoje turi būti paremtos sukurtais adaptavimo metodais ir priemonėmis, sutrumpinančiomis šio proceso laiką ir pagerinančiomis jo kokybę, susijusią su geresniu organizacijos veiklos taisyklių perpratimu ir vertybių perėjimu. Organizacijos, kurios skiria pakankamai didelį dėmesį asmens įvedimui į organizaciją ar į naujas pareigas, laimi tam tikrose srityse: nuoseklus įvedimas į pareigas sumažina išlaidas, skirtas naujų darbuotojų paieškai, kadangi sumažėja personalo kaita; nuoseklus įvedimas į pareigas motyvuoja naujus darbuotojus sėkmingam darbui šioje organizacijoje; nuoseklus įvedimas į pareigas padidina mokymų bei darbuotojo vystymosi greitumą. Toks kiekvieno darbuotojo įvedimas į naują organizaciją gali paskatinti darbuotojus likti organizacijoje, kas lemtų mažesnę darbuotojų kaitą, nes kaip žinome, vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių nuolatinę kaitą organizacijose – netinkamas naujų darbuotojų integravimas – įvedimas į organizaciją.

Teigiama, kad individams įsiliejus į organizaciją, jie patenka į nežinomą aplinką su naujais, nežinomais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis neigiamomis pasekmėmis, kurios turi įtakos naujojo nario santykiams su kitais organizacijos nariais. A. Šadrakov (Kurutienė, 2006, p. 111) adaptacijos procesą skirsto į keturis etapus (žr. 4 pav.):

			Veikimas
		Aktyvi adaptacija.	
	Praktinis supažindinimas su būsimois pareigomis.		
Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas.			
1 etapas	2 etapas	3 etapas	4 etapas

4 pav. Adaptacijos proceso etapai

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Z. Kurutienė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, p. 111.

1 etapas. Jeigu darbuotojas turi ne tik specialųjį pasirengimą, bet ir darbo analogiškuose kitų organizacijų padaliniuose patirtį, jo adaptacijos procesas bus minimalus. Vis dėlto net ir tokiais atvejais organizacijoje galimi neįprasti jau žinomų uždavinių sprendimo variantai. Naujas darbuotojas turi susipažinti ne tik su įmonės gamybiniu savitumu, bet ir su personalu, komunikaciniais ypatumais, elgesio taisyklėmis ir t. t.

2 etapas. Darbuotojas pats praktiškai su viskuo susipažįsta.

3 etapas. Naujokas stengiasi prisitaikyti prie savo statuso ir kitų darbuotojų. Būtina suteikti naujokui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir patikrinti savo žinias, įgytas kitose įmonėse. Reikia kuo daugiau padėti darbuotojui, reguliariai kartu su juo vertinti veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumus.

4 etapas. Šiuo etapu baigiamas adaptacijos procesas. Siekiama įveikti gamybinės bei tarpusavio santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo (Kurutienė, 2006, p. 111).

Naujojo darbuotojo darbo patyrimas labai retai kada sutampa su patyrimu, kuris būtinai naujoje darbo vietoje. Nors ir plačiai paplitusi nuomonė, kad geriausiai mokomasi iš savų klaidų, daugelis organizacijų naudoja specialiomis supažindinimo su darbu metodikomis. Norint, kad adaptacijos procesas būtų sėkmingas, greitas, naujokas turi pereiti visus šiuos keturis adaptacijos proceso etapus kiekvienoje naujoje organizacijoje. Jų dėka yra sudaromos sąlygos naujiems darbuotojams lengviau prisitaikyti organizacijose, darbuotojas greičiau įsilieja į organizaciją pasitikėdamas savimi, nes kaip teigia E. Laumenskaitė (2003, p. 78) „žmonių pasitikėjimas savo jėgomis yra didžiulė organizacijos jėga“.

I. Leliūgienė (2003, p. 9) adaptacijos procese išskiria tris fazes (stadijas): prisitaikymo-orientacinę (laikinas funkcijų sutrikimas), nepastovaus (nepatvaraus) - neviseiško prisitaikymo, (aktyvus pastovios būsenos, atitinkančios naujas sąlygas, ieškojimas) ir sąlyginai pastovaus prisitaikymo. Adaptacijos sėkmė priklauso ne tik nuo gautos informacijos, asmens adaptacinio

potencialo, bet ir nuo socialinės aplinkos, kurioje labai svarbūs naujo darbuotojo ir jo vadovo bei kolegų tarpusavio santykiai, bendravimas. Ne paslaptis, jog darbovietės keitimas daugumai žmonių - stresinė situacija. Nežinomybė, kas bus ir kaip seksis, kaip pavyks susitvarkyti su darbu bei susidraugauti su naujaisiais bendradarbiais, kelia įtampą, nes nauji bendradarbiai, nauja valdžia, nauja aplinka ir kitaip organizuojamas darbas verčia nerimauti. Galima išskirti šiuos personalo adaptacijos etapus:

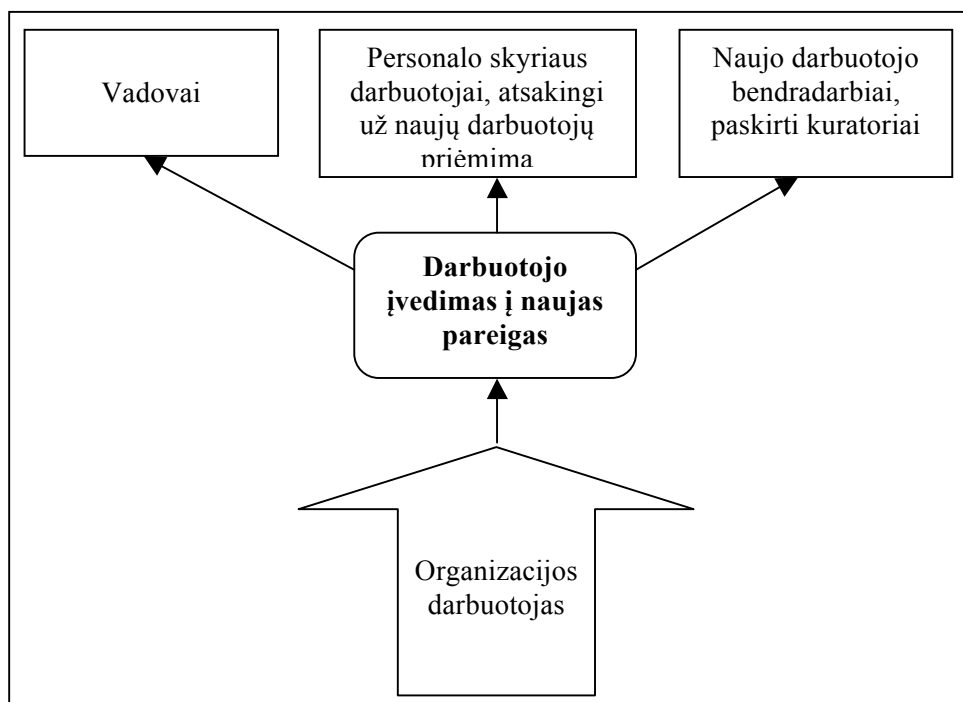
- ✓ 3 mėnesių bandomasis laikotarpis, kurio metu įsisavinami reikalingi įgūdžiai;
- ✓ jaunų specialistų adaptacija iki vienerių metų, per tą laikotarpį jie įgyja reikalingą patirtį ir tampa pilnateisiu organizacijos ar įmonės kolektyvo nariu;
- ✓ vadovaujančio darbuotojo įvedimo į pareigybę programa, trunkanti iki vienerių metų;
- ✓ per tą laiką jis studijuoja pavaldinių, vidinius, norminius dokumentus bei įmonės vystymosi strategiją;
- ✓ konsultavimas – tai viena iš jaunų darbuotojų bei specialistų adaptacijos proceso formų;
- ✓ žmonių išteklių vystymas per visą darbo laikotarpį iki pat pensijos – tai visapusiškas organizacijos darbuotojo asmenybės vystymasis.

Priimtas į darbą darbuotojas turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei tai padaryti sunku, nukenčia darbo kokybė. Todėl kiekviena organizacija turėtų būti suinteresuota trumpinti adaptavimosi laikotarpį, nes kaip teigia A. Sakalas (2003, p. 146) personalo adaptavimu siekiama:

- ✓ nurodyti kada ir kaip turi būti įvykdyti uždaviniai;
- ✓ kontroliuoti, kad nustatyti darbų terminai ir reikalavimai nebūtų pažeisti;
- ✓ užtikrinti, kad būtų pašalinti nereikalingi, neekonomiški nukrypimai nuo terminų ir reikalavimų;
- ✓ užtikrinti, kad darbuotojai sparčiai prisitaikytų prie kolektyvo .

Konkretaus žmogaus adaptacijos galimybių ribas sąlygoja jo genetika, amžius, sveikatos būklė, treniruotumas. Pavyzdžiui, žmonės, dirbantys protinį darbą ir mažai judantys, nepakankamai išnaudoja savo fizinio krūvio galimybes, todėl juos vargina net ir mažas krūvis. Praplėsti adaptacijos galimybes gali reguliarios treniruotės, grūdinimasis ir pan. Būtina atsižvelgti į individualius organizmo ypatumus, nes neadekvatus krūvis gali būti ne tik nenaudingas, bet ir žalingas sveikatai (Leliūgienė, 2003, p. 9).

Pareigų pakeitimas liekant toje pačioje organizacijoje, taip pat stresą kelianti situacija. Nors šiuo atveju darbovietė ir darbuotojai nesikeičia, tačiau asmuo gauna naujas pareigas, naują padėtį organizacijoje, naują atsakomybės lygmenį, o tuo pačiu keičiasi santykiai su bendradarbiais ir viršininkais. Padėti įvesti darbuotojus į naujas pareigas gali įvairūs organizacijos darbuotojai (žr. 5 pav.):



5 pav. Atsakingų asmenų, įvedančių darbuotojus į naujas pareigas, klasifikacija

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis A. Juodraičiu. *Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos*. Šiauliai. 1999.

Geriausias būdas naujo darbuotojo įvedimui būtų tuomet, jei į šį procesą įsijungtų visi išvardinti darbuotojai, o pats įvedimas į pareigybę būtų iš anksto apgalvotas bei suplanuotas procesas.

Adaptacijos proceso sėkmė yra svarbi ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už organizacijos ribų. Darbuotojų adaptacija susijusi su darbuotojų motyvacija, įsipareigojimu organizacijai, bendradarbiavimu komandoje, kompetencijos ir pasitikėjimo savimi jausmais, patiriamu stresu, pasitenkinimu darbu ir jo aspektais (Arđts, Jansen, Van der Velde, 2002).

Pasak R. Grigo (1996) greičiau adaptuotis padėtų globa. Adaptavimosi periode manoma, svarbiausias vaidmuo tenka darbuotojo kuratoriui. Jo uždavinys – supažindinti darbuotoją su organizacijos ideologija, konkrečiomis darbo sąlygomis, kultūra, motyvavimu. Globotojas/kuratorius turėtų būti parenkamas iš tų darbuotojų, kurie naujokui būtų artimesni pagal išsilavinimą, kilmę, interesus bei pasižymėtų psichologiniu taktu. Juodraičio A. (1999, p. 13) teigimu, adaptacija, kaip žmogaus prisitaikymo prie darbo sąlygų, žmonių, kolektyvo normų ir tradicijų procesas, lemia tam tikrų vaizdinių formavimąsi, verčia užimti tam tikrą poziciją. A. Juodraitis akcentavo dvipusę adaptacijos sąvokos prasmę teigdamas, kad „organizmas gerai adaptuotas savo aplinkoje, kai jo elgesys teikia normalias galimybes tiek jam pačiam, tiek ir visuomenei, kuriai priklauso jo palikuonys, išgyventi“. Tai susiję su biologiniu adaptacijos pagrindu ir jos socialine moraline reikšme, taip pat kreipiamas dėmesys ir į dvipusį individo adaptacinio

elgesio santykį. Tai suprantama kaip asmenybės santykis su pačiu savimi ir visuomene, kuriai jis priklauso, kartu bandant apibrėžti atskiriančias asmeninės ir socialinės adaptacijos ribas.

Atėjusiam į naują organizaciją darbuotojui, turi būti sudarytos tinkamos sąlygos: informacija apie savo funkcijas, kurios jam patikimos šioje organizacijoje; suvokti savo atsakomybę; žinoti teises; įgyti žinių, kurios jam bus reikalingos darbo metu. Naujam darbuotojui, atėjusiam į naują organizaciją, išskiriamos būtinos informacijos sąrašas (žr. 5 lent.):

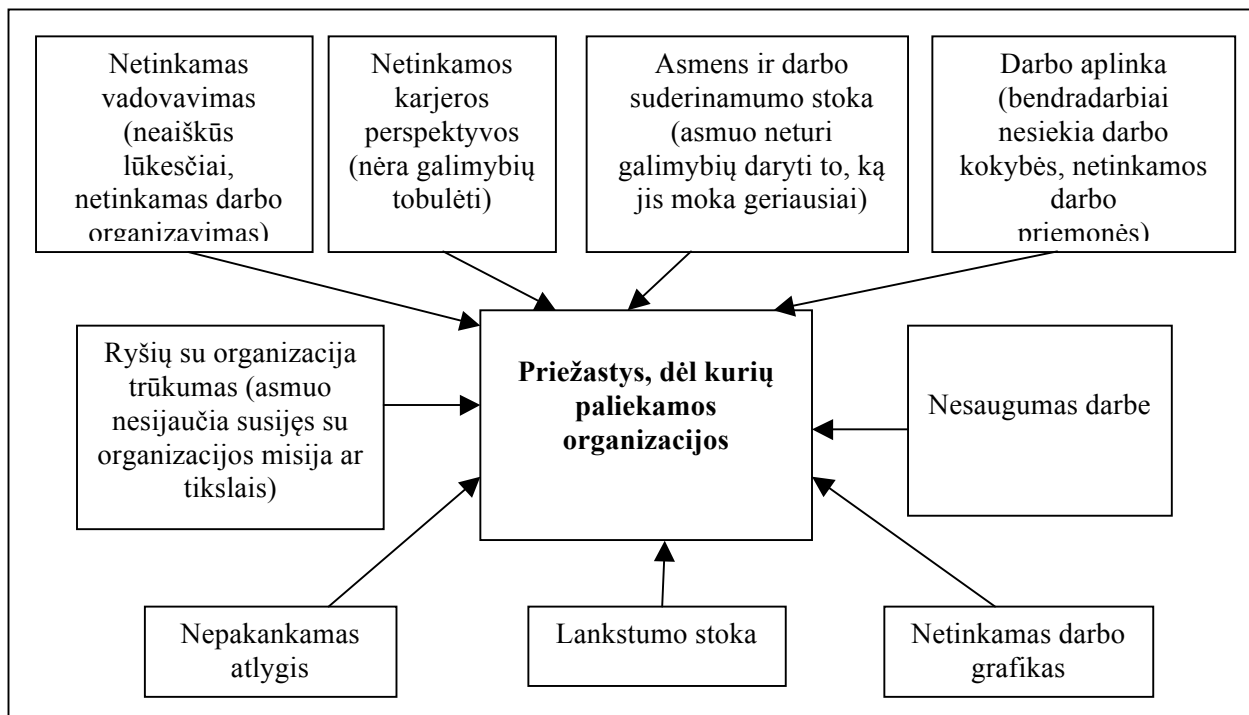
5 lentelė. Būtina informacija naujokams

Nr.	Informacija
1.	Organizacijos misija, tikslai, struktūra, istorija.
2.	Telefonų sąrašas (įvairių skyrių, svarbiausių klientų ir pan.).
3.	Pašto laikymo vieta.
4.	Įvairios dokumentų užpildymo formos su pavyzdžiais.
5.	Įrengimų ir aparatūros sąrašai.
6.	Valgyklų, bufetų vieta, darbo laikas, kada galima ten lankytis.
7.	Bibliotekų, poilsio kambarių vietos.
8.	Darbo laikas (pietų, kavos gėrimo pertraukėlės).
9.	Specialiųjų terminų žodynėliai.
10.	Projektų aprašymai (nurodymai kas prie ko dirba, kaip susisiekti).
11.	Darbo tvarka, procedūros (susirinkimai ir pan.).
12.	Organizacijos himnas ar skanduočiai.

Šalt.: L. Šimanskienė. *Organizacinės kultūros formavimas*. Klaipėda. 2002, p. 120.

Jei naujas darbuotojas nesusitvarkys su jam skiriama veiklos sritimi, tuomet galima daryti prielaidą, kad jis paprasčiausiai netinkamas tai veiklai. Toks požiūris leidžia sutaupyti lėšas, kurios būtų reikalingos naujo darbuotojo apmokymams. Kita vertus, tokioje situacijoje atsidūrę nauji darbuotojai mokosi išbandymų ir klaidų metodu, vadinasi sugaišta daug laiko ir energijos bandydami perprasti darbo specifiką, gauti reikiamą informaciją. Be to, „įmetimas į vandenį“ reiškia nuolatinės stresinės situacijas naujam darbuotojui, nes jam nėra žinomi šios organizacijos darbo principai, patirtis, kitų darbuotojų atsakomybės sritys, vidaus taisyklės, dokumentacija ir t.t. Todėl yra tikimybė, kad organizacijose, kur naujų darbuotojų apmokymas paliekamas jiems patiems, bus didesnė darbuotojų kaita, o pačių darbuotojų motyvacija dirbti šioje kompanijoje dėl dažnai patiriamo streso bus mažesnė.

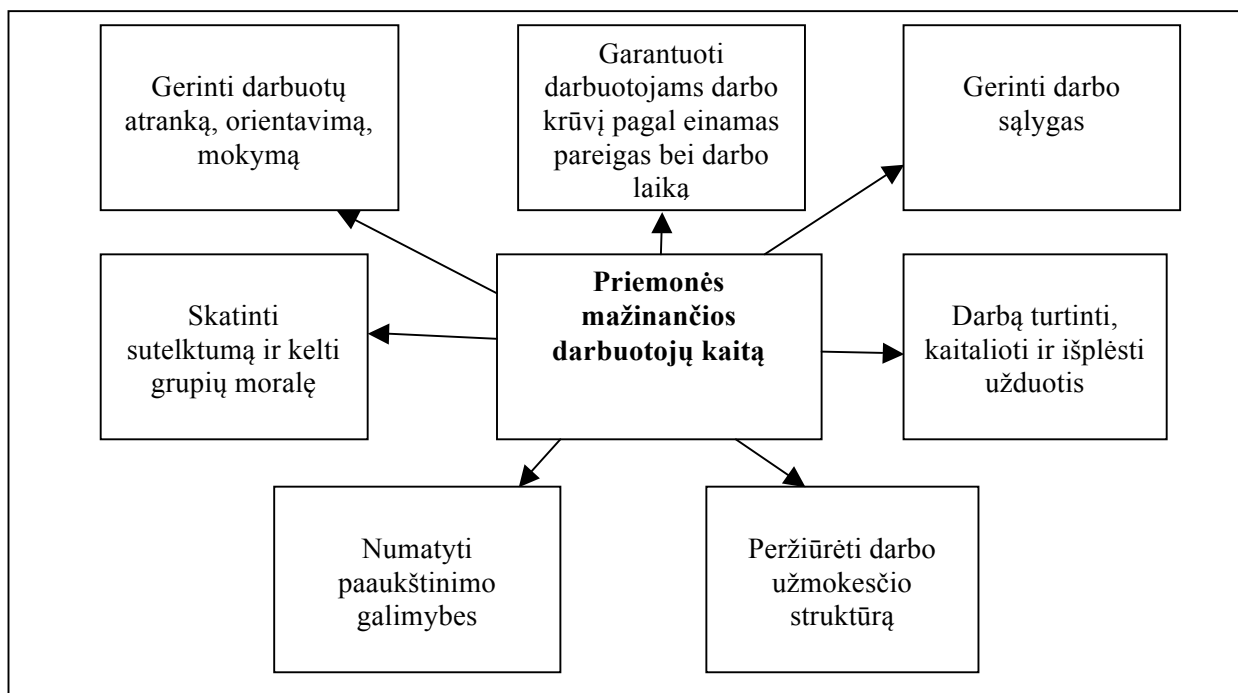
Pasak I. Žukauskaitės ir N. Kudabienės (2010) dažniausios priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos, yra šios (žr. 6 pav.):



6 pav. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis I. Žukauskaite, N. Kudabiene. *Naujų darbuotojų kaita. Ar galima to išvengti?* 2010.

Taigi priežasčių palikti organizaciją yra daug ir įvairių. Todėl kyla klausimas, kokios personalo valdymo priemonės gali jas susilpninti, kad šių priežasčių būtų kuo mažiau. Pasak A. Stankevičienės ir kt. (2010, p. 154), reikia numatyti strategijas, mažinančias per didelę darbuotojų kaitą ir būtų galima išskirti šias priemones, numatytoms strategijoms pasiekti (žr. 7 pav.):



7 pav. Priemonės mažinančios darbuotojų kaitą

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis A. Stankevičiene, A. Liučvaitiene, A. Šimelyte. *Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje*. 2010, p. 154.

Nepakanka nustatyti darbuotojų kaitą mažinančias priemones, svarbu ir būtina įvertinti kiekvieną priemonę, mažinančią darbuotojų kaitą ir kaip galima labiau stengtis, jog šios priemonės būtų ne tik žinomos, o aktyviai naudojamos organizacijose. F. Herzbergas (Žukauskaitė, Dzimidis, 2010, p. 69) teigė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu didžiąja dalimi priklauso nuo darbo turinio, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas – nuo organizacijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su kolegomis, asmeninio gyvenimo, statuso, saugumo. Todėl organizacijai reikalinga puoselėti savo kultūrą, žmogiškųjų išteklių politiką, atlyginimo, saugumo darbe užtikrinimą, darbo užduočių pobūdį.

Taip pat literatūroje yra išskiriamos ir adaptacijos priemonės, kurios skirstomos į dvi grupes (žr. 6 lent.) (Grigas, 1982, p. 215; Kučinskas, 2001, p. 20 - 46):

6 lentelė. Adaptacijos priemonės

Daiktinės – techninės	Socialinės – dvasinės bei organizacinės
Daiktinės-techninės adaptacinės priemonės – tai priemonės, padedančios gerinti fizines darbo sąlygas: ✓ gamybinio triukšmo mažinimas; ✓ vibracijos, oro užterštumo šalinimas; ✓ tinkamo apšvietimo parūpinimas; ✓ tinkamas mikroklimatas; ✓ prausyklų gerinimas ir pan.; ✓ buitinių patalpų, medicinos punktų, valgyklų ir pan., materialinės bazės ir jų darbo gerinimas; ✓ poilsio bazių veiklos, poilsio sąlygų gerinimas ir t. t.	Socialinės-dvasinės ir organizacinės adaptacijos priemonės. Kaip ir pirmoji priemonių grupė, jos yra labai įvairaus pobūdžio, apima labai platų socialinių ir socialinių – psichologinių reiškinių spektrą: ✓ kryptingas darbuotojų komplektavimas, kvalifikuoti pašnekesiai personalo skyriuje su ateinančiais į įmonę žmonėmis apie jų profesinius interesus bei sugebėjimus; ✓ globotojų parinkimas ir jų paskyrimas dirbti su jaunais darbininkais bei jų profesinio kilimo sąlygų sudarymas, socialinio prestižo stiprinimas; ✓ kvalifikacijos kėlimo sistema ir priemokos už sugebėjimus.

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Grigu R. *Socialinė adaptacija įmonėje*. Vilnius. 1982.; Kučinsku V. *Ergonomika*. Vilnius. 2001, p. 20 - 46.

Organizacinės kultūros tyrėjai išskiria adaptyvią organizacinę kultūrą ir neadaptyvią organizacinę kultūrą, nuo kurios priklauso organizacijoje vyraujančio adaptacinio proceso stiprumas. Adaptyviosios ir neadaptyviosios organizacinės kultūros esminės vertybės bei įprastinis elgesys pateiktas 7 lentelėje (žr. 7 lent.):

7 lentelė. Adaptyvios ir neadaptyvios organizacinių kultūrų palyginimas

	Adaptyvi organizacinė kultūra	Neapadaptyvi organizacinė kultūra
Esminės vertybės	Vadovai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie vertina žmones ir procesus, kurie gali sukurti naudingų pokyčių	Vadovai rūpinasi tik savimi ir juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu ar technologija, susijusiu su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, o ne vadovų iniciatyvas

7 lentelės tęsinys

Įprastas elgesys	Vadovai daug dėmesio skiria visoms savo darbo grupėms, ypač vartotojams, ir skatina pasikeitimus, kai jie yra reikalingi patenkinti teisėtus vartotojų interesus, net jei tai susiję su tam tikra rizika	Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokратиškai. Jie nepakeičia savo strategijos kad pasinaudotų savo verslo aplinkos teikiamais privalumais
-------------------------	--	---

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Kaunas. 2005

Galima išskirti ir neadaptyviai organizacinei kultūrai, kurioje mažas adaptacijos lygis, priskiriamus bruožus (žr. 8 lent.):

8 lentelė. Neadaptyvios organizacinės kultūros bruožai

Neadaptavios organizacinės kultūros bruožai	◀	Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai.
	◀	Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą.
	◀	Vertinamas tik vienas verslo komponentas (pavyzdžiui, klientai, akcininkai arba darbuotojai) kitų komponentų sąskaita.
	◀	Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos.
	◀	Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos.
	◀	Pastebimi šabloniško mąstymo simptomai

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Stoner J., Freeman R.E., Gilbert D.R. Vadyba. Kaunas. 200.

Tuo tarpu adaptyvi organizacinė kultūra apibūdinama pasitelkiant kitokius bruožus: priimama rizika; siekiama patikimumo; nariai aktyviai vienas kitą palaiko, kartu identifikuoja problemas ir randa veiksmingus sprendimus; pasitikima; nariai tiki, kad gali efektyviai išspręsti bet kurią kilusią problemą; entuziazmas; vertinamas verslumas; integruotumas; palaikomas atitikimas tarp kultūros ir verslo konteksto; alternatyvios strategijos ignoruojamos.

V. Vesnin (Веснин Б.) (1998) adaptacijos procese išskiria informaciją, kuriai organizacijos dažnai skiria nepakankamą dėmesį:

1. Naujų darbuotojų mokymui ir supažindinimui su pagrindine užduotimi, organizacijos misija, aiškiomis funkcijomis.
2. Supažindinimui su pagrindinėmis organizacijos normomis: darbo padalijimu, organizacijos struktūra, užmokesčio sistema.
3. Suderinimui kriterijų, kuriais vertinamas naujas darbuotojas, siekdamas tikslų bei planų.
4. Suderinimui naujų strategijų, reikalingų vykdant tikslus, kai darbuotojai tų tikslų nepasiekia.

Visai šiai pateiktai informacijai, turi būti skiriamas didelis dėmesys adaptacijos procese, kad vėliau būtų galima išvengti nemalonumų.

Pasak I. Bakanauskienės (2009) yra išskiriami adaptavimo efektyvumą sąlygojantys veiksniai:

- ✓ tiesioginio vadovo požiūris į adaptavimą (daugelis vadovų mano, kad turi svarbesnių reikalų);
- ✓ tiesioginio vadovo dalyvavimo adaptavimo procese laipsnis (daugelis vadovų mano, kad jiems nereikia dalyvauti šiame procese);
- ✓ tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos darbuotojų kvalifikacijos įtaka adaptavimo procesui;
- ✓ adaptuojamo darbuotojo perkrovimas informacija, kurią jis turi įsisavinti pagal adaptavimo programą;
- ✓ paskiriamų užduočių pobūdis ir svarbumas;
- ✓ grįžtamasis ryšys ir pan.

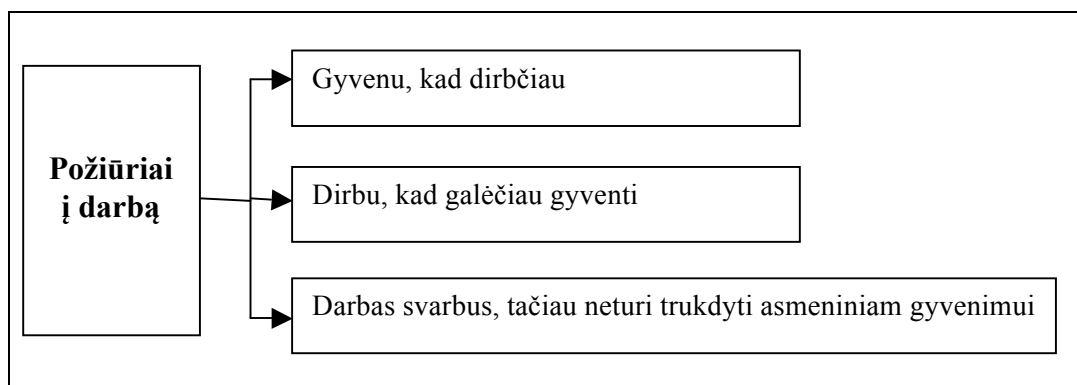
Darbuotojai, turintys patirties, sėkmingiau adaptuojasi, kai vadovas aiškiai nurodo, ką ir kaip daryti, o neturintiems darbo patirties labiau padeda parama, supratimas, pagalba (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). L. Augaitytė (Žukauskaitė, 2010, p. 136) nustatė, kad aukštesnė vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi su didesniu vaidmens aiškumu, socialine integracija, geresniais organizacijos istorijos, tikslų ir vertybių skalių įvertinimais bei greitesne ir efektyvesne adaptacija.

Individo adaptacija organizacijoje laikytina sėkminga tuomet, kai išlaikoma pusiausvyra tarp abiejų sistemos polių, t.y. organizacijos ir jos narių. Aukštesnį adaptacijos lygį organizacijoje įtakoja individualios asmens savybės bei palanki individui organizacijos aplinka. Ypač svarbu atkreipti dėmesį į nepritapusius ir tik iš dalies pritapusius individus, nes jie negali būti pilnaverčiais organizacijos nariais. Naujam organizacijos nariui būtina sėkmingai prisitaikyti prie organizacijos ir jos aplinkos. Jei tai padaryti sunku, veikiama individo psichika, jis negali efektyviai atlikti funkcijų. Todėl organizacija turi būti suinteresuota trumpinti adaptacijos laikotarpį. Visus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų adaptacijai galima būtų suskirstyti į tris grupes – individualius, artimiausios aplinkos ir organizacinius veiksnius:

- ✓ individualūs veiksniai (asmenybės tipas, darbuotojo motyvacija, įgūdžiai, informacijos siekimas ir pan.);
- ✓ artimiausios aplinkos veiksniai (darbo kolektyvas, vadovavimo stilius, kuratoriaus buvimas ir pan.);
- ✓ organizaciniai veiksniai (organizacinė kultūra, organizacijos vertybės, skatinimo politika, atrankos sistema ir pan.).

Be abejo, žmogaus pasijautimas pilnaverčiu, pilnateisiu organizacijos nariu, jos senbuvio yra visų trijų veiksnių grupių funkcija. Kita vertus, ko gero nėra universalių, visoms organizacijoms tinkančių būdų, galinčių paspartinti šį tapsmo procesą (Žukauskaitė, 2005, p. 60).

Atlikus personalo kaitos priežasčių analizę (Stankevičienė, Liučvaitienė, Šimelytė, 2010, p. 152) galima išskirti pagrindines požiūrio į darbą kryptis (žr. 8 pav.):



8 pav. Požiūrio į darbą kryptys

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis A. Stankevičiene, A. Liučvaitiene, A. Šimelyte. *Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje*. 2010, p. 152.

Kvalifikacijos tobulinimas, žinių ir įgūdžių taikymas kūrybinėms užduotims įgyvendinti, socialinis pažinimas bei didesnis darbo užmokestis išlaikytų darbuotojus, kurie aukoja asmeninį gyvenimą dėl darbo. Tačiau didesnės darbo užmokesčio galimybės neturėtų būti tokios svarbios tiems, kurie dirba tik tam, kad gyventų. Tačiau darbuotojams, kurie siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, reikėtų užtikrinti socialinio pripažinimo, savęs realizavimo galimybes bei gerą psichologinį klimatą.

Adaptacijos pasisekimas priklauso nuo šių A. Kybanov (Кибанов А. Я.) (1997, p. 274) nuomone svarbiausių faktorių: kokybiško darbo; personalo darbinio vertinimo objektyvumas (kaip atrankoje, taip ir darbinės adaptacijos metu); organizacinio mechanizmo įdirbis adaptacijos atžvilgiu; profesijos patrauklumas ir prestižas, apibrėžtos specializacijos darbas toje organizacijoje; organizacijos darbo ypatumai, realizacijos motyvacija įdarbinat naują darbuotoją; personalo apmokymo sistemos lankstumas, veikiantis organizacijos viduje; socialinio – psichologinio klimato ypatumai, susiklostę kolektyve; adaptuojamo darbuotojo savybės, susijusios su jo psichologiniais bruožais, amžiumi, šeimynine padėtimi ir pan.

A. Šadrakov (2004) išskiria tipines naujo darbuotojo įtraukimo į organizaciją klaidas (žr. 9 lent.):

9 lentelė. Naujo darbuotojo įtraukimo į įmonę klaidos

Naujo darbuotojo įtraukimo į įmonę klaidos:			
Neatsižvelgiama, ar naujas darbuotojas pritapo prie kolektyvo. Komanda gali ignoruoti naują darbuotoją, o šis jausis nepatogiai.	Naujokas paliekamas likimo valiai. Vadovas dažnai skiria nepakankamai dėmesio naujam darbuotojui.	Per didelis dėmesys, greitų rezultatų laukimas. Kartais vadovas nesuvokia, kad naujokui iš pradžių reikia daugiau laiko tam tikroms užduotims atlikti.	Organizacijose nėra adaptacijos programos. Vadovai neranda laiko pasidomėti, kaip sekasi jam pavaldžiam darbuotojui ar jam nereikalinga pagalba.

Šalt.: Sudaryta autorės remiantis Šadrakov, A. *Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas*. 2004.

Dėmesys, skirtas naujam darbuotojui, paprastai atsiperka darbuotojų lojalumu organizacijai, didesne vidine motyvacija dirbti ir siekti rezultatų. Be to, naujų darbuotojų adaptacijos būdai gali padidinti ir senų darbuotojų kūrybinį potencialą, labiau juos įtraukti į įmonės gyvenimą. Juk daug maloniau dirbti organizacijoje, kur rūpinamasi naujais darbuotojais, sudaromos jiems geros darbo sąlygos. Visose organizacijose šiems klausimams spręsti gali būti organizuojami darbuotojų adaptavimo skyriai. Jei jų nėra, šiuos klausimus sprendžia personalo skyriaus darbuotojai ir atitinkamų skyrių vadovai, be to, visi organizacijos nariai gali būti šio adaptavimo proceso dalyviai (Jucevičienė, 1996).

Išanalizavus pasirinktą literatūrą, galima išskirti sėkmingos adaptacijos sistemos organizacijoje prielaidas (žr. 9 pav.):

ADAPTACIJOS PRIELAIIDOS
Viena svarbiausia sėkmingos adaptacijos prielaidų yra sėkmingai ir profesionaliai organizuota darbinė pretendentų atranka. Atrankos proceso metu į darbo vietą pretenduojantis asmuo gauna pakankamą kiekį informacijos apie vertybių sistemą ir jei jis nujaučia gresiantį konfliktą tarp savo ir organizacijos vertybių sistemų, gali iš karto nepriimti organizacijos vertybių. Šio proceso metu atrenkami tie asmenys, iš kurių tikimasi, kad jie bent jau nemaištaus prieš esamą organizacijos kultūrą ir jos neardys. Tai yra būtina sėkmingos darbinės adaptacijos prielaida.
Kita sėkmingos profesinės adaptacijos prielaida – profesijos prestižas ir patrauklumas labai susiję tarpusavyje, tačiau atspindi skirtingas profesijos vertinimo puses. Prestižas – tai profesijos vertinimas pagal visuomenėje priimtą vertybių sistemą. Profesijos patrauklumas yra daugiau asmeninio pobūdžio – tai noras įgyti profesiją. Kuo didesnis profesijos prestižas ir patrauklumas, tuo stipresnis noras įsitvirtinti toje profesijoje ir konkrečioje organizacijoje, o tai sąlygoja sėkmingą adaptaciją.

9 pav. Adaptacijos prielaidos

Šalt. Sudaryta autorės remiantis I. Bakanauskiene. *Personalo vadyba*. Kaunas. 2002.

Išanalizavus Lietuvos ir užsienio autorių literatūrą, pastebima, jog norint efektyvaus ir greito adaptacijos proceso, organizacijose turi būti sukurta tam tikra adaptacijos sistema, kuri padėtų naujam darbuotojui kaip galima greičiau ir paprasčiau įsilieti į naują kolektyvą ir tapti jo dalimi, nariu. Idealus darbuotojų adaptavimas yra tada, kai organizacija turi savo adaptacijos sistemą, kurią nuolatos analizuoja bei tobulina. Todėl keliama **hipotezė - jei organizacijose yra sukurtas adaptacijos procesas, tai naujų darbuotojų adaptacija yra greitesnė.**

Apibendrinant, galime teigti, jog svarbu suprasti adaptacijos procesą valdantį organizacinį mechanizmą, nes tai lyg esminė sąlyga veiksmingam adaptacijos įgyvendinimui. Šio mechanizmo nesuvokimas – viena iš didžiausių priežasčių nesėkmingai adaptacijai.

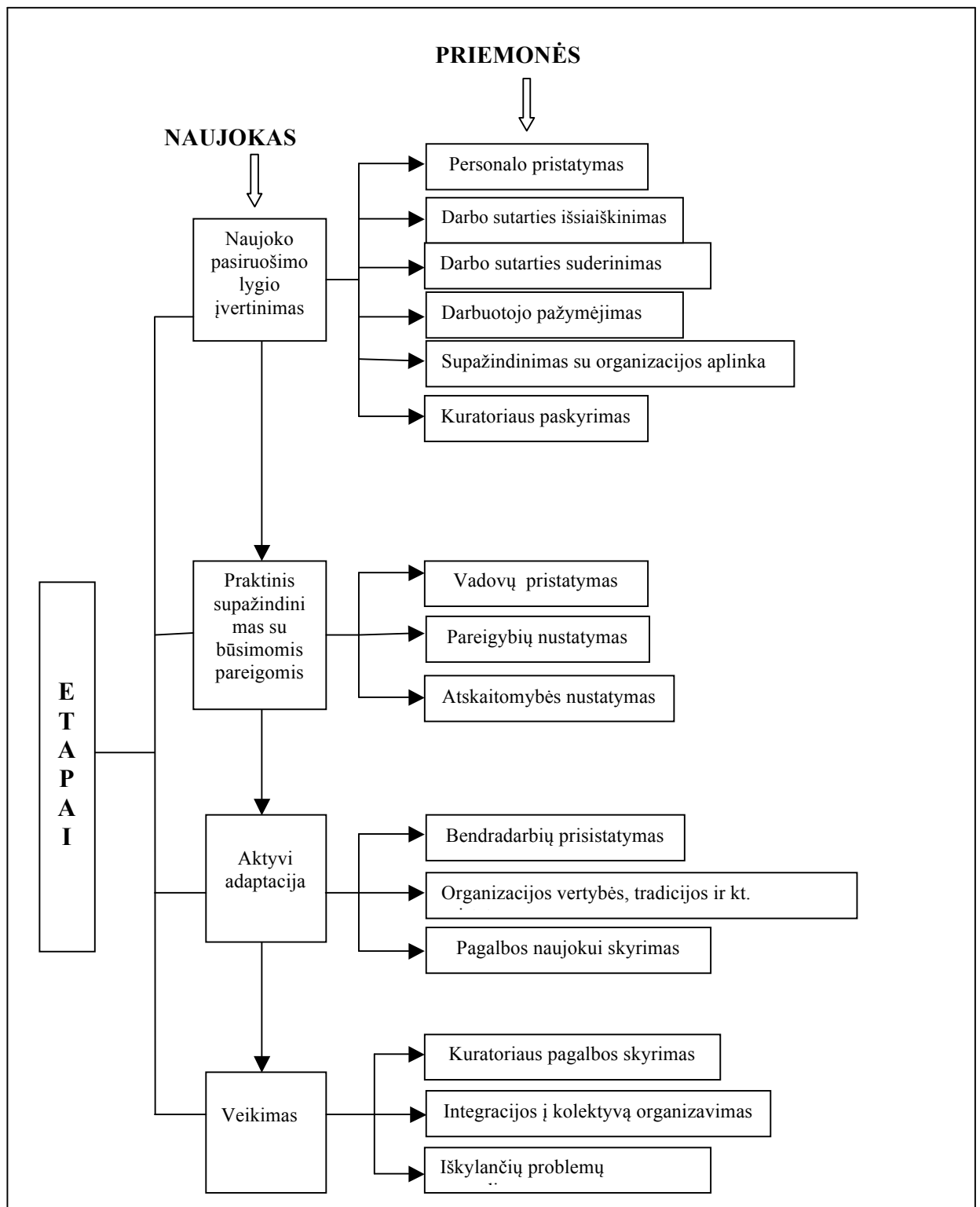
1.4 Darbuotojų adaptacijos modelio kūrimas

Idealus darbuotojų adaptavimas yra tada, kai organizacija turi savo adaptacinį modelį. Vienas iš galimų organizacijoje adaptacijos sistemos modelių pateiktas 10 paveiksle (žr. 10 pav.).

Kad adaptacija būtų veiksminga, būtina įvertinti naujai priimto darbuotojo (toliau naujokas) pasiruošimo lygį. Personalo skyriaus darbuotojai turėtų organizuoti pirmąjį naujojo darbuotojo darbo dieną, pasirūpinti, kad būtų suderinti darbo sutarties klausimai, įteiktas darbuotojo pažymėjimas, aprodytos patalpos, atsarginiai išėjimai, įmonės darbuotojų darbo vietos ir vietos, skirtos valgymui ir poilsiui, paskirtas kuratorius ir pan. Praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis yra taip pat labai svarbus. Vadovai su naujuoju darbuotoju turėtų aptarti pareigybinės darbuotojo instrukcijas, darbo sutarties sąlygas, atlyginimą, jo apskaičiavimo ir išmokėjimo sistemas, atskaitomybės klausimus – kam ir koku būdu turėtų atsiskaitinėti naujasis darbuotojas. Toliau turėtų vykti aktyvi adaptacija. Naujojo darbuotojo bendradarbiai turėtų prisistatyti ir trumpai nupasakoti savo funkcijas organizacijoje, paaiškinti kokiais klausimais į juos galima kreiptis, papasakoti įmonės tradicijas ir nerašytas taisykles ir pan. Paskutiniame adaptacijos proceso etape turėtų vykti – veikimas. Kuratoriai turėtų dirbti kartu su naujuoju darbuotoju bent keletą savaičių, padėti įsijungti į darbą ir paaiškinti visus kilusius neaiškumus arba nurodyti, kur tuo klausimu kreiptis.

Efektyviausias būdas naujo darbuotojo įvedimui būtų tuomet, jei į šį procesą įsijungtų visi etapai pateikti modelyje (žr. 10 pav.). Svarbu paruošti darbo vietą naujam darbuotojui prieš jam ateinant, aprūpinti jį reikalingomis darbo priemonėmis, numatyti seminarus ar mokymus, kurie galėtų padėti įsijungti naujam darbuotojui į jo užduotis.

Visa tai sujungus į vieną visumą, gautume puikios adaptacijos pavyzdį



10 pav. Adaptacinis modelis

Šaltinis.: Sudaryta autorės remiantis Z. Kurutiene. *Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu*. 2006, p.110 - 116.

2 DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS TYRIMAS ORGANIZACIJOJE

2.1 Tyrimo metodo parinkimas

Siekiant ištirti darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose, buvo pasirinkta anketos ir interviu apklausos rūšys. Anketa turi būti aiški, nedviprasmiška, patikima. Anketa turi atitikti keletą reikalavimų: skatinti respondento norą bendradarbiauti, kuo teisingiau atsakinėti; klausimai - konkretūs, o atsakymai - suprantami; ne per didelė apimtis; apklausiamąjį pastangos atsakyti - minimalios; vengti sudėtingų, erzinančių, stumiančių į vieną atsakymą klausimų (Kardelis, 2002, p. 189 - 190). Anketa pasirinkta dėl aiškumo, patikimumo, siekiant respondentų anonimiško bendradarbiavimo. *Anketa apklausti* organizacijų respondentai - *darbuotojai*. Formalizuotas interviu pasirinktas siekiant nuodugniai pažinti tiriamąjį respondentą, išsiaiškinti jo nuomonę apie adaptacijos procesą organizacijoje. *Interviu apklausti* organizacijų respondentai – *vadovai*.

Tyrimo dalyviai (respondentai) pasirinkti taip, kad pakaktų kompetencijos atsakyti į klausimus. Dalyviai suskirstyti į grupes (pagal pareigas, pagal darbo veiklą, pagal išsilavinimą, pagal lytį, pagal amžių), leidžiančias pagal gautus rezultatus atlikti tyrimo analizę.

Interviu vadovams (toliau I V) (žr. 2 priedas) ir *anketą darbuotojams* (toliau A D) (žr. 3 priedas) sudaro trys dalys: įvadinė, pagrindinė ir baigiamoji.

Įvadinė dalis: pateikiamas paaiškinimas kokių tikslų yra atliekama apklausa; tyrimo atlikėjo prisistatymas. *Pagrindinė anketos dalis*: susideda iš trijų klausimų grupių. Pirmąją klausimų grupę (I V 1; 2. A D 1; 2) išsiaiškinta respondentų adaptacijos suvokimas. Antrąją klausimų grupę (I V 3; 4; 5; 6; 9. A D 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10) išanalizuota adaptacijos procesas organizacijose. Trečiąją klausimų grupę (I V 7; 8. A D 11; 12; 13) pateikta analizė galimų priemonių adaptacijos procesui gerinti. *Baigiamoji dalis*: pateikiami bendrieji klausimai apie dalyvių pareigas, organizacijos veiklą, išsilavinimą, lytį, bei amžių.

Sudarant anketos klausimus, duomenys grupuojami pasitelkus skales: ranginę, intervalinę bei nominalinę. Pagal klausimų pateikimo formą dominuoja uždari klausimai, susidedantys iš dviejų skirtingų komponentų: sudominantys klausimai ir galimi atsakymų variantai. Klausimai pateikti klausiamąja, konstatuojamąja bei teiginių forma.

Parengtą *interviu vadovams* klausimų sudaro 14 klausimų, *darbuotojų anketos* klausimų sudaro 18 klausimų, išdėstytų pagal norimas išsiaiškinti tyrimo kryptis, kurios atspindi pagrindinius adaptacijos sistemos apklaustose organizacijose aspektus. Interviu ir anketos klausimų išsidėstymas pagal tyrimo kryptis apibendrintai pateikti 10 lentelėje:

10 lentelė. Anketų klausimų išdėstymas pagal tyrimų kryptis

Eil. Nr.	Tyrimo kryptis	Tyrimo krypčių detalizavimas	Tyrimo anketų klausimai	
			A D	I V
1.	Adaptacijos suvokimas	Adaptacijos sąvokos supratimas. Adaptacijos taikymas organizacijose.	1; 2	1; 2.
2.	Adaptacijos procesas organizacijoje	Adaptacijos trukmė. Adaptacijos proceso puoselėjimas organizacijoje. Pagalba adaptacijos metu. Sunkumai naujoje organizacijoje. Neadaptyvios kultūros bruožų vyravimas organizacijoje. Informacijos, priemonių pateikimas adaptacijos metu. Esamos patirties įtaka adaptacijai.	3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10	3; 4; 5; 6; 9
3.	Galimų priemonių adaptacijos procesui gerinti, analizė	Etikos įtaka individo adaptacijai organizacijoje. Supančios aplinkos įtaka darbo našumui. Dažniausios priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos. Priemonės mažinančios darbuotojų kaitą.	11; 12; 13	7; 8
4.	Bendrieji klausimai	Pareigos, darbo veikla, išsilavinimas, lytis, amžius.	14; 15; 16; 17; 18	10; 11; 12; 13; 14

2.2 Organizacijų pristatymas

2011 metų balandžio mėnesį buvo atliktas darbuotojų adaptacijos tyrimas. Tyrimas buvo atliktas didžiuosiuose Lietuvos miestuose: Klaipėdoje, Vilniuje ir Kaune, keturiose organizacijose. Kadangi negavau leidimo savo magistrantūros darbe naudoti organizacijų pavadinimų, todėl toliau vartosiu sąvokas: „A“ organizacija, „B“ organizacija, „C“ organizacija, „D“ organizacija.

Tyrimė dalyvavusios organizacijos veikia paslaugų bei gamybos sektoriuje, dauguma respondentų dirba klientų aptarnavimo ar vadybinį darbą. Paslaugų sektorius ir gamybos sektorius pasirinktas dėl to, kad tyrimo duomenis būtų galima palyginti šiuose dviejuose sektoriuose, išskirti panašumus, skirtumus. Pagrindinės organizacijų charakteristikos pateikiamos 11 lentelėje (žr. 11 lent.):

11 lentelė. Organizacijų charakteristikos

Organizacija	Organizacijos pristatymas
Organizacija „A“	<i>Organizacija „A“</i> įkurta 2002 metais. Organizacijos veikla - minkštų baldų gamyba ir prekyba. Organizacijos prekybos tinklą sudaro 42 baldų salonai 28-iose Lietuvos miestuose. Organizacija „A“ - bene didžiausia minkštų baldų gamybos ir prekybos įmonė Lietuvoje. Organizacijos „A“ devizas – „dirbame, kad būtų įgyvendinta kiekvieno jaukių namų vizija“. Klaipėdos miesto filiale dirba 40 darbuotojų.

11 lentelės tęsinys

Organizacija „B“	Organizacija „B“ yra leidykla, leidžianti vieną iš populiariausių žurnalų Lietuvoje. Leidinys leidžiamas nuo 1999 metų, spausdinamas daugiaspalve karšto džiovavimo spauda ant A4 formato patobulinto laikraštinio popieriaus su kreidiniu viršeliu. Aukštos poligrafijos kokybės žurnale apžvelgiami svarbiausi savaitės įvykiai. Leidinyje spausdinamos visos savaitės radijo ir televizijų programos, todėl skaitytojai naudojami juo visą savaitę. Organizacijos „C“ privalumas – skaitytojams pateikiama susisteminta komercinė reklaminė informacija apie Lietuvoje siūlomas paslaugas ir prekes. Vilniaus mieste dirba 30 darbuotojų.
Organizacija „C“	Organizacija „C“ nuosekliai ir kryptingai dirbdama per 11 veiklos metų tapo viena didžiausių ir moderniausių vandens gamintojų Lietuvoje ir įsitvirtino šalies geriamojo vandens rinkos lyderės pozicijoje. Šiuolaikiška ir nuolat auganti įmonė šiuo metu užima ketvirtadalį Lietuvos vandens rinkos. Organizacijos „C“ devizas – „patirtis didina mūsų išmintį, bet nemažina įkvėpimo!“ Organizacijos lankstumas ir gaminių kokybė lėmė tai, jog ji tapo ir viena stambiausių privačių vandens produktų gamintojų Lietuvoje. Organizacijos paslaugomis naudojasi dauguma prekybos tinklų bei distributorių. Kupina entuziazmo bei ryžto organizacija „C“ nuolat stengiasi prisidėti prie visuomeninių projektų ir iniciatyvų, remia gausybę organizacijų, silpniesiems teikia paramą. Patirtis didina organizacijos išmintį, bet nemažina įkvėpimo, todėl entuziastingai prisideda prie Lietuvos visuomenei naudingos veiklos kultūros, sporto bei socialinėse srityse. Kauno miesto filiale dirba 102 darbuotojai.
Organizacija „D“	Organizacija „D“ tiekia šilumą ne tik daugumai Vilniaus gyventojų, bet ir tūkstančiams sostinėje įsikūrusių privačių įmonių, organizacijų bei valdžios įstaigų. Centralizuotas šilumos tiekimas iš bendrų šilumos ir elektros energijos gamybos įrenginių – tai visų pirmą modernios ir intelektualios visuomenės, kuri rūpinasi švaria aplinka, bruožas. Vilniaus mieste dirba 507 darbuotojai.

Planuojant tyrimus, svarbu nustatyti reikalingą minimalų tyrimų skaičių, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas. Pasak Kardelio (2005, p. 312), tiriamosios grupės dydis priklauso nuo tyrimo tikslo ir tiriamos populiacijos savybių, t. y. nuo jos dydžio ir vienalytiškumo tiriamojo požymio atžvilgiu. Kita vertus, praktikai reiškia nuomonę, kad jeigu tyrėjas savo tyrimo rezultatus norės apdoroti statistiniais būdais, tada minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 30.

Tyrimo imtis

Tyrimo imčiai apskaičiuoti buvo panaudota Panioto formulė (Valackienė, Mikėnė, 2008):

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

Čia : n – imties dydis – atrankinės visumos dydis (reikiamas apklausti respondentų skaičius); Δ – leidžiamos paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida

laikoma 5%, kurią gauname su 0,95 tikimybe); N – tiriamos visumos narių skaičius – generalinės visumos dydis.

Naudojantis šia formule, apskaičiuota, jog būtina apklausti 251 darbuotoją:

$$\text{Reikiamas apklausti respondentų skaičius } n = \frac{1}{0.05^2 + \frac{1}{679}} = 251$$

Norint pasiekti 95 proc. tyrimo tikslumą, reiktų apklausti 251 respondentus. Iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 260 anketų. Gauta tinkamų tyrimo analizei - 208 anketos. Gauti tyrimo rezultatai yra patikimi, nes respondentai apklausiami ne visoje Lietuvoje, o tik didžiuosiuose miestuose ir tyrimo rezultatai bus taikomi tik tam tikros grupės narių atžvilgiu (gamybinėms/paslaugų organizacijoms).

Tyrimo metu dalyvavusių respondentų informacija pateikiama 12 lentelėje:

12 lentelė. Apklausoje dalyvavusių respondentų informacija

Organizacija	Sritis	Darbuotojų skaičius	Apklausti darbuotojai	Miestas
„A“	Gamyba	40	33	Klaipėda
„B“	Gamyba/paslaugos	30	23	Vilnius
„C“	Gamyba	102	91	Kaunas
„D“	Paslaugos	507	61	Vilnius

2.3 Tyrimo rezultatų analizė

Atlikus darbuotojų adaptacijos tyrimą keturiose organizacijose 13 lentelėje yra pateikiami *darbuotojų demografiniai duomenys*, atspindintys, kokios respondentų grupės dalyvavo apklausoje. Šie duomenys reikalingi tam, kad būtų galima vykdyti tolimesnę adaptacijos proceso tyrimo analizę.

13 lentelė. Demografiniai respondentų duomenys
(„A“, „B“, „C“, „D“ organizacijų visų darbuotojų rezultatai procentais)

Jūsų užimamos pareigos	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D
Padalinio/skyriaus/grupės vadovas	2,5%	,0%	1,5%	,0%
Vadovo pavaduotojas/personalo asistentas	1,0%	1,0%	8,0%	4,5%
Vadybininkas/specialistas	9,5%	8,5%	30,8%	23,9%
Administracijos darbuotojas	1,0%	1,0%	,0%	,0%
Darbuotojas	1,0%	,0%	4,5%	1,5%
Jūsų organizacijos veikla	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D
Gamyba	9,4%	1,5%	43,1%	13,4%
Paslaugos	5,9%	7,9%	1,5%	16,3%

13 lentelės tęsinys

Gamyba ir paslaugos	,0%	1,0%	,0%	,0%
Jūsų išsimokslinimas	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D
Vidurinis	2,0%	,0%	,0%	,0%
Aukštasis neuniversitetinis	8,5%	3,5%	10,9%	1,5%
Aukštasis universitetinis	4,5%	7,0%	33,8%	28,4%
Jūsų lytis	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D
Vyras	7,9%	5,9%	9,4%	13,4%
Moteris	7,4%	4,5%	35,1%	16,3%
Jūsų amžius	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D
18-30 metų	1,0%	3,0%	25,2%	17,8%
31-40 metų	7,9%	4,0%	10,4%	8,9%
41-50 metų	5,0%	3,0%	5,9%	3,0%
51 ir daugiau metų	1,5%	,5%	3,0%	,0%

Pateiktoje 13 lentelėje matyti, kad visose organizacijose buvo apklausta daugiausiai darbuotojų užimančių vadybininko/specialisto darbo poziciją: „A“ organizacijoje 9,5%, „B“ organizacijoje 8,5%, „C“ organizacijoje 30,8% ir „D“ organizacijoje 23,9%. Apklausoje dalyvavę organizacijos „A“ respondentai daugiausiai turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą 8,5%, tuo tarpu organizacijos „B“ dauguma darbuotojų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą 7%, taip pat organizacijos „C“ – 33,8% ir organizacijos „D“ – 28,4 %. Į anketos klausimus daugiausiai atsakinėjo moterys organizacijose: „C“ - 35,1% ir „D“ – 16,3%; daugiausiai atsakinėjo vyrai organizacijose: „A“ - 7,9% ir „B“ – 5,9%. Amžiaus vidurkis organizacijoje „A“ nuo 31 iki 40 metų – 7,9%, organizacijoje „B“ vidurkis nuo 18 iki 50 metų (~10%), organizacijose „C“ ir „D“ mažius vidurkis nuo 18 iki 30 metų: „C“ – 25,2%, „D“ – 17,8%.

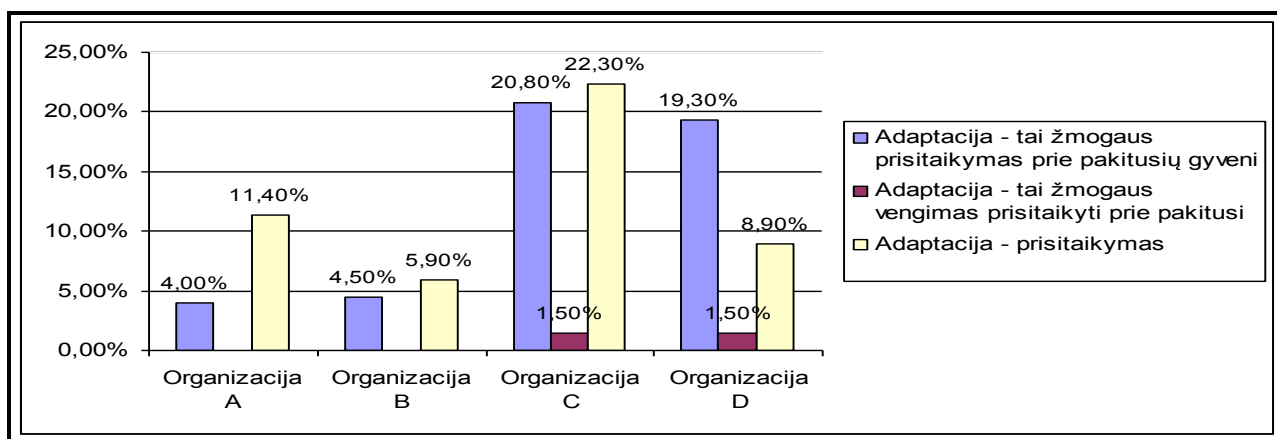
Pateiktoje (žr. 4 priedas) vadovų demografinių duomenų lentelėje matyti, jog dviejų organizacijų „A“ ir „C“ vadovai vadovauja gamybinėms organizacijoms, organizacijos „D“ vadovas vadovauja paslaugų organizacijai ir organizacijos „B“ vadovas vadovauja gamybos ir paslaugų organizacijai. Visi keturi apklausoje dalyvavę vadovai turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Organizacijoms „A“ ir „B“ vadovauja vadovai vyrai, organizacijoms „C“ ir „D“ – vadovės moterys. Daugumos vadovų amžiaus vidurkis nuo 18 iki 30 metų, tai organizacijų: „B“, „C“, „D“, organizacijos „A“ vadovo amžiaus 51 ir daugiau metų.

Į klausimą, kas jūsų nuomone yra adaptacijos procesas, buvo atsakyta sekančiai (žr. 14 lent., 11 pav.):

14 lentelė. Adaptacijos procesas (visų vadovų nuomonė)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos tipas				Viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Adaptacija - tai žmogaus prisitaikymas prie pakitusių gyvenimo sąlygų	25,0%	,0%	25,0%	25,0%	75,0%
Adaptacija - prisitaikymas	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%

„A“, „C“, „D“ vadovai (žr. 14 lent.) adaptacijos procesą įvardina, kaip žmogaus prisitaikymą prie pakitusių gyvenimo sąlygų, organizacijos „B“ vadovas teigia, jog adaptacija, tai prisitaikymas. Esant tokiems vadovų atsakymų rezultatams, galima numanyti, kad visose apklausoje dalyvavusiose organizacijose vykdomas darbuotojų adaptacijos procesas.



11 pav. Adaptacijos procesas (visų darbuotojų nuomonė)

Analizuojant gautus visų organizacijų darbuotojų (žr. 11 pav.) rezultatus apie adaptacijos procesą, matyti, jog jų nuomonės pasiskirstė įvairiai. Organizacijų „A“ ir „B“ darbuotojai adaptacijos procesą įvardina, kaip žmogaus prisitaikymą prie pakitusių gyvenimo sąlygų ir kaip prisitaikymą, kas sutampa su vadovų nuomone, o organizacijų „C“ ir „D“ darbuotojai teigia, jog adaptacija tai ne tik prisitaikymas ar prisitaikymas prie pakitusių gyvenimo sąlygų, jų nuomone adaptacija tai taip pat ir vengimas prisitaikyti prie naujų gyvenimo sąlygų.

Norint ištirti, kokie kintamieji gali įtakoti pasirinkimo variantus, buvo atliktas Pearson Chi - kvadrato testas (žr. 15 lent.), kuris parodo statistinę sąsają tarp kintamųjų, t.y. atskleidžia, ar kintamieji gali įtakoti vienas kitą. Jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$, tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei $p > 0,05$, tai kintamieji neįtakoja vienas kito. Panaudojant ryšių analizę (žr. 15 lent.) galime nustatyti tarpusavio kintamųjų ryšį. Kaip matyti Chi – kvadrato teste, respondentų pasirinkimo variantai priklauso nuo organizacijos $p=0,006 < 0,05$.

15 lentelė. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,091(a)	6	,006
Likelihood Ratio	19,918	6	,003
Linear-by-Linear Association	14,776	1	,000
N of Valid Cases	202	-	-

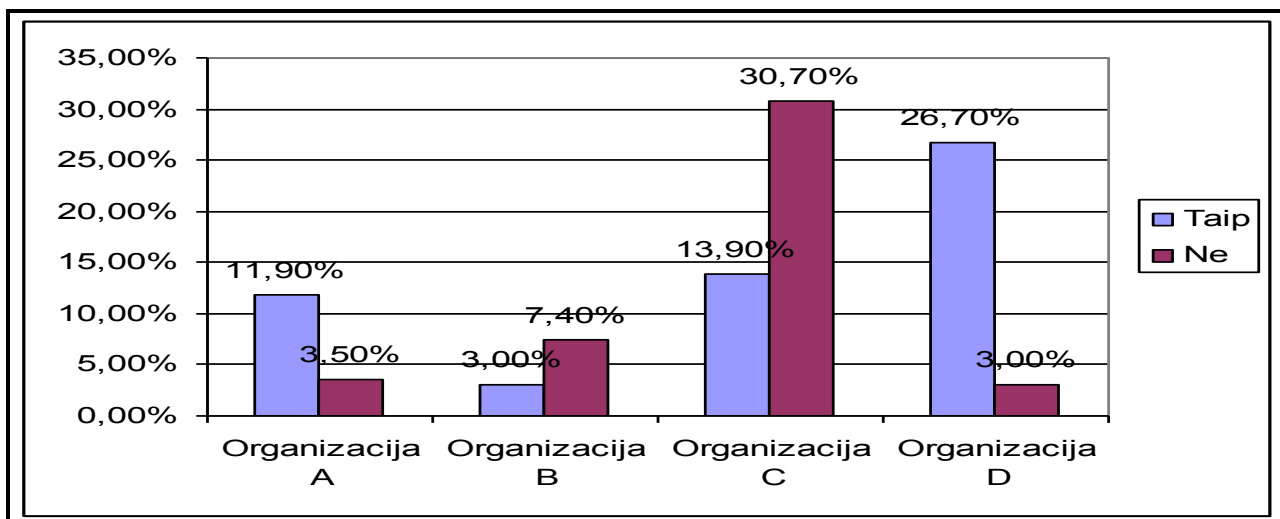
Išanalizavus 11 paveikslą matome, jog organizacijų „A“ ir „B“ respondentai priešingai nei „C“ ir „D“ nesirinko atsakymo varianto, kad adaptacija - tai vengimas prisitaikyti prie naujų gyvenimo sąlygų. Atsižvelgiant į tai ir į 11 paveikslo rezultatus galime numatyti, kad organizacijose „A“ ir „B“ darbuotojų adaptacija yra rūpinamasi daugiau, nei organizacijose „C“ ir „D“, nes organizacijos „A“ ir „B“ yra gana mažos, todėl šių organizacijų darbuotojai yra supažindinami su adaptacijos procesu ir žino, kas jis yra. Organizacijos „C“ ir „D“ yra pakankamai didelės, todėl pastarosiose ne visi darbuotojai yra supažindinti su adaptacijos procesu. Galime daryti prielaidą, kad mažesnėse organizacijose vadovai ir darbuotojai yra artimesni vienas kitam, vyrauja abipusė parama, tuo tarpu didesnėse organizacijose pastebimas informacijos trūkumas, darbuotojų žinių stoka.

Pateikus respondentams klausimą, ar jūsų organizacijoje yra adaptacijos procesas, buvo atsakyta sekančiai (žr. 16 lent., 12 pav.):

16 lentelė. Adaptacijos proceso taikymas organizacijose (visų vadovų nuomonė)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos tipas				Viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Iš 16 lentelės matyti, kad visi vadovai vienareikšmiškai teigia, jog jų organizacijose yra taikomas adaptacijos procesas.



12 pav. Adaptacijos proceso taikymas organizacijoje (visų darbuotojų nuomonė)

Iš 12 paveikslo matyti, kad organizacijoje „D“ 26,70% respondentų teigia, jog jų organizacijoje yra adaptacijos procesas, tai didžiausias rodiklis, tarp apklaustų respondentų. Didžiausias skaičius respondentų, teigiančių jog jų organizacijoje netaikomas adaptacijos procesas yra organizacijoje „C“ – 30,7%.

Pateiktime Chi-kvadrato teste (žr. 17 lent.) matyti, kad respondentų pasirinkimo variantai priklauso nuo organizacijos $p=0,00<0,05$.

17 lentelė. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	62,773(a)	3	,000
Likelihood Ratio	68,778	3	,000
Linear-by-Linear Association	3,237	1	,072
N of Valid Cases	202	-	-

Išanalizavus 16 lentelę ir 12 paveikslą, matyti, jog darbuotojų nuomonės nesutampa su vadovų nuomonėmis, kadangi nėra nei vienos organizacijos, kurios darbuotojai 100% teigtų, jog jų organizacijose yra adaptacijos procesas. Galime daryti išvadą, kad šiam procesui organizacijose skiriamas nepakankamas dėmesys. Kaip matyti iš 12 paveikslo, mažiausiai rūpinamasi adaptacijos procesu organizacijoje „C“. Norint, kad naujai priimtų darbuotojų (toliau naujokas) adaptacija būtų efektyvesnė, svarbu suprasti adaptacijos procesą ir būtina kiekvienai organizacijai turėti savo adaptacijos sistemą (modelį), kurią reikia nuolatos analizuoti bei tobulinti, ***nes jeigu organizacijose yra sukurtas adaptacijos procesas, tai naujų darbuotojų adaptacija yra greitesnė.***

Pateikus respondentams klausimą, kas naujokams padeda adaptuotis organizacijose, buvo atsakyta sekančiai (žr. 18 lent. ir 5 priedas):

18 lentelė. Adaptuotis naujokams organizacijoje padeda (visų vadovų nuomonė)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Meistras	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%
Tiesioginis naujojo darbuotojo viršininkas, skyriaus darbuotojas (su ilgamete darbo patirtimi), direktorius	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%
Tiesioginis vadovas ir kolegos	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Personalo skyriaus darbuotojai, skyriaus į kurį ateina naujokas darbuotojai ir vadovas, paskirtas kuratorius, naujokų „krikštyną“ šventė, seminarai	,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%

Į pateiktą klausimą vadovams buvo gauti tokie atsakymų variantus (žr. 18 lent.): organizacijoje „A“ naujokams adaptuotis padeda meistras; organizacijoje „B“ – tiesioginis naujojo darbuotojo viršininkas, skyriaus darbuotojas (su ilgamete darbo patirtimi), direktorius; organizacijoje „C“ – tiesioginis vadovas ir kolegos; organizacijoje „D“ personalo skyriaus darbuotojai, skyriaus į kurį ateina naujokas darbuotojai ir vadovas, paskirtas kuratorius, naujokių „krikštyną“ šventė, seminarai.

Analizuojant visų darbuotojų gautus rezultatus (žr. 5 priedas) matyti, jog visų keturių organizacijų respondentai teigia, kad adaptuotis naujoje darbo vietoje padėjo vadovai, personalo skyriaus darbuotojai, bendradarbiai ir kuratoriai (išskyrus organizaciją „A“).

Iš vadovų ir darbuotojų pateiktų atsakymų variantų, galime daryti prielaidą, jog naujokų adaptacijai visose keturiuose organizacijose yra skiriamas dėmesys, paskiriant žmones, kurie yra atsakingi už naujokų adaptaciją naujoje organizacijoje. Geriausia naujoko adaptacija yra tada, kai į adaptacijos procesą įsijungia visi išvardinti darbuotojai: vadovas, personalo skyriaus darbuotojas, bendradarbiai, kuratorius, o pati adaptacija yra iš anksto suplanuota. ***Taip pirmasis žingsnis, kuriant organizacijose adaptacijos procesą, kas yra sietina su darbe iškelta hipoteze.***

Pateikus visiems organizacijų darbuotojams klausimą, ar buvo organizuojami apmokymai įsidarbinus naujoje darbo vietoje (žr. 3 priedas, 5 klausimas anketos) gauti tokie atsakymų variantai (žr. 19 lent., 6 priedas):

19 lentelė. Apmokymai naujoje darbovietėje (darbuotojų nuomonė procentais)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Buvo paskirtas konkretus darbuotojas	4%	3,5%	13,9%	17,9%	39,3
Teko lankyti kursus	2%	5,0%	-	10,4%	17,4
Pats pasirengiau	6,5%	8,0%	13,4%	3,0%	30,8
Jokių apmokymų nebuvo	2,5%	-	20,4%	3,0%	25,9

Teiginys - buvo paskirtas konkretus darbuotojas, labiausiai išskiriamas organizacijų „C“ ir „D“ darbuotojų; teiginys – teko lankyti kursus, labiausia išskiriamas organizacijų „D“ ir „B“ darbuotojų. Visose keturiose organizacijose yra darbuotojų, teigiančių, jog įsidarbinus naujoje organizacijoje jie patys savarankiškai pasiruošę darbui.

Kaip matyti iš 19 lentelės respondentų atsakymų rezultatai manomai pasiskirstė dėl organizacijų specifikos – veiklos pobūdžio. Organizacijoje „D“ respondentams buvo priskirti konkretūs darbuotojai bei teko lankyti kursus, dėl galimo specifinio darbo pobūdžio, kur naujai priimtam darbuotojui neužtenka teorinių žinių kursų metu, bet taip pat reikalinga atlikti praktiką su konkrečios srities darbuotoju. Taip pat matome, kad darbuotojai turėjo pasirengti ir patys individualiai nedalyvaujant jokiuose apmokymuose. Kaip organizacijoje „D“ taip ir organizacijoje „A“ respondentai buvo adaptuoti visais galimais apklausoje išvardintais variantais. Tačiau matyti, kad pastarojoje organizacijoje individualus pasirengimas buvo plačiausiai naudojamas. Galime daryti prielaidą, kad organizacijoje „A“ darbo specifika yra paprastesnė, nei organizacijoje „D“. Taigi adaptacijos procesas organizacijose tiesiogiai priklauso ir nuo organizacijų specifinės veiklos.

Pateikus vadovams atvirą ir darbuotojams uždarą klausimą, kiek trunka prisitaikymas prie kolektyvo ir techninio darbo išmokimas, buvo atsakyta sekančiai (žr. 20 lent., 21 lent.):

20 lentelė. Prisitaikymas prie kolektyvo, techninio darbo išmokimas (visų vadovų nuomonė)

Prisitaikymas prie kolektyvo					
Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
1-4 savaitė	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%
2 mėnesiai	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%
Priklauso nuo individualių bendravimo įgūdžių	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
1-2 savaitės	,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%

20 lentelės tęsinys

Techninio darbo išmokimas					
Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
1-4 savaitės	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%
1 mėnuo	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%
Priklauso nuo individualių įgūdžių	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
1-16 savaitių	,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%

Prisitaikyti prie kolektyvo (žr. 20 lent.) „A“ organizacijos vadovo nuomone naujokui pakanka nuo vienos iki keturių savaitių, „B“ organizacijos vadovo nuomone naujokui reikia dviejų mėnesių, „C“ organizacijos vadovo nuomone adaptacija priklauso nuo individualių bendravimo įgūdžių, „D“ organizacijos vadovas teigia, jog adaptuotis prie kolektyvo pakanka nuo vienos iki dviejų savaitių; techninio darbo išmokimui (žr. 20 lent.) „A“ organizacijos vadovo nuomone naujokui pakanka nuo vienos iki keturių savaitių, „B“ organizacijos vadovo nuomone – pakanka vieno mėnesio, „C“ organizacijos vadovas teigia, jog techninio darbo išmokimas priklauso nuo individualių įgūdžių, „D“ organizacijos vadovo nuomone geram techniniam išmokimui reikia nuo vienos iki šešiolikos savaitių.

21 lentelė. Prisitaikymas prie kolektyvo, techninio darbo išmokimas
(visų darbuotojų nuomonė)

Prisitaikymas prie kolektyvo					
Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Mažiau nei mėnesį	5,0%	6,4%	22,3%	17,8%	51,5%
1-3 mėnesius	7,4%	3,0%	20,8%	4,5%	35,6%
4-6 mėnesius	1,5%	1,0%	1,5%	7,4%	11,4%
Daugiau kaip 6 mėnesius	1,5%	-	-	-	1,5%
Techninio darbo išmokimas					
Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Mažiau nei mėnesį	8,4%	4,5%	19,3%	11,9%	44,1%
1-3 mėnesius	5,4%	5,4%	23,8%	10,4%	45,0%
4-6 mėnesius	1,5%	,5%	1,5%	5,9%	9,4%
Daugiau kaip 6 mėnesius	-	-	-	1,5%	1,5%

Analizuojant darbuotojų rezultatus pateiktoje 21 lentelėje matyti, kad daugiau nei pusė 51,5% darbuotojų teigia, jog prisitaikyti prie kolektyvo pakanka mažiau nei mėnesio, 35,6% - reikia

nuo vieno mėnesio iki trijų mėnesių, 11,4% - reikia nuo keturių iki šešių mėnesių. Organizacijoje „A“ 1,5% respondentų teigia, jog prisitaikymui prie kolektyvo reikia daugiau kaip šešių mėnesių. Techninio darbo išmokimui reikia mažiau nei mėnesio (žr. 21 lent.) teigia 44,1% visų organizacijų apklaustųjų respondentų, 45% teigia jog reikia nuo vieno mėnesio iki trijų mėnesių, 9,4% respondentų nuomone reikia nuo keturių iki šešių mėnesių, o organizacijoje „D“ 1,5% respondentų teigia, jog techninio darbo išmokimui reikia daugiau kaip šešių mėnesių.

Lyginant vadovų ir visų darbuotojų gautus apklausos duomenis apie darbuotojų prisitaikymą prie kolektyvo ir techninio darbo išmokimą, pastebima, jog vadovai išskyrė mažesnę laiko tarpą, nei patys darbuotojai. Galima daryti išvadą, kad vadovų nuomone sėkmingas adaptacijos procesas trunka trumpiau nei iš tiesų. Norint, kad adaptacijos procesas iš tiesų būtų trumpesnis ir efektyvus tuo pačiu metu, reikia skirti pakankamai laiko adaptacijos modelio kūrimui, kas dažnai organizacijose nėra vykdoma arba vykdoma tik dalinai.

Pateikus visiems respondentams klausimą - su kokiomis priemonėmis adaptacijos laikotarpiu yra supažindinami naujokai, buvo atsakyta sekančiai (žr. 22 lent., 7 priedas):

22 lentelė. Priemonės adaptacijos laikotarpiu (darbuotojų nuomonė)

Pasirinkimo variantai		Organizacijos				Iš viso
		Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Personalo pristatymas	Taip	8,1%	9,6%	36,0%	25,9%	79,7%
	Ne	7,6%	-	9,6%	3,0%	20,3%
Darbo sutarties suderinimas	Taip	15,3%	9,7%	36,2%	26,0%	87,2%
	Ne	-	-	9,7%	3,1%	12,8%
Darbo pažymėjimo gavimas	Taip	15,2%	7,6%	35,0%	27,4%	85,3%
	Ne	,5%	2,0%	10,7%	1,5%	14,7%
Supažindinimas su organizacijos aplinka	Taip	7,6%	9,1%	22,3%	9,1%	48,2%
	Ne	8,1%	,5%	23,4%	19,8%	51,8%
Kuratoriaus paskyrimas	Taip	3,0%	9,1%	15,7%	22,8%	50,8%
	Ne	12,7%	,5%	29,9%	6,1%	49,2%
Vadovų pristatymas	Taip	13,7%	9,1%	33,5%	3,0%	59,4%
	Ne	2,0%	,5%	12,2%	25,9%	40,6%
Pareigybių nustatymas	Taip	15,2%	9,6%	39,6%	28,9%	93,4%
	Ne	,5%	-	6,1%	-	6,6%
Darbo sutarties išsiaiškinimas	Taip	14,7%	9,1%	38,1%	18,3%	80,2%
	Ne	1,0%	,5%	7,6%	10,7%	19,8%
Atskaitomybės nustatymas	Taip	12,2%	3,6%	20,9%	24,5%	61,2%
	Ne	3,6%	5,6%	25,0%	4,6%	38,8%

22 lentelės tęsinys

Bendradarbių pristatymas	Taip	9,7%	7,2%	36,4%	27,7%	81,0%
	Ne	6,2%	1,5%	9,7%	1,5%	19,0%
Pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų	Taip	6,2%	6,2%	5,2%	12,4%	29,9%
	Ne	9,3%	2,6%	41,2%	17,0%	70,1%
Pagalbos suteikimas naujokui	Taip	10,3%	8,2%	33,5%	26,3%	78,4%
	Ne	5,2%	,5%	12,9%	3,1%	21,6%
Kuratoriaus pagalba naujokui	Taip	2,6%	6,7%	14,4%	23,2%	46,9%
	Ne	12,9%	2,1%	32,0%	6,2%	53,1%
Integracija į kolektyvą	Taip	11,8%	8,2%	28,2%	23,1%	71,3%
	Ne	4,1%	,5%	17,9%	6,2%	28,7%
Išskylančių problemų sprendimas	Taip	12,9%	8,8%	36,6%	23,2%	81,4%
	Ne	2,6%	-	9,8%	6,2%	18,6%

Kaip matyti iš 22 lentelės organizacijų („A“, „B“, „C“, „D“) darbuotojai teigia, kad adaptacijos laikotarpiu labiausiai jie buvo supažindinami su šiomis priemonėmis: darbo sutarties suderinimas - 87,2%, darbo pažymėjimo gavimas – 85,3%, pareigybių nustatymas – 93,4%, darbo sutarties išsiaiškinimas – 80,2%, bendradarbių pristatymas – 81%, išskylančių problemų sprendimas – 81,4%. Respondentų nuomone mažiausiai dėmesio skiriama šioms priemonėms: supažindinimas su organizacijos aplinka – 48,2%, kuratoriaus paskyrimas – 50,8%, kuratoriaus pagalba naujokui – 46,9%. Pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų ir kt. – tai priemonė, kuriai respondentų teigimu, skiriama mažiausiai dėmesio - 29,9%.

Kaip matyti iš lentelės (žr. 7 priedas) vadovų nuomone adaptacijos laikotarpiu naujokus supažindina su šiomis priemonėmis 100%: personalo pristatymas, supažindinimas su organizacijos aplinka, vadovų pristatymas, pareigybių nustatymas, atskaitomybės nustatymas, bendradarbių pristatymas, pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų..., pagalbos naujokui suteikimas, integracija į kolektyvą, išskylančių problemų sprendimas. 75% vadovų teigia, jog jų organizacijose suderinama darbo sutartis, išduodami darbo pažymėjimai, priskiriami kuratoriai naujokams bei suteikiama kuratoriaus pagalba.

Aplinkos pristatymas naujokams yra labai svarbus veiksnys, nuo kurio priklauso kaip naujokas jaučiasi naujoje aplinkoje, ar laiko save organizacijos dalimi. Su šia priemone visose organizacijose turėtų būti supažindinami naujokai be išimties. Išanalizavus darbuotojų ir vadovų nuomones apie aplinkos pristatymą adaptacijos laikotarpiu, matomas ryškus nuomonių išsiskyrimas. Visų vadovų teigimu visose organizacijose darbuotojai supažindinami su

organizacijos aplinka, tačiau su tuo sutinka tik 48,2% visų respondentų. Pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų ir kt. - išsiskiria didžiausiu respondentų nuomonių skirtumu. Visi vadovai teigia, kad ši priemonė yra visose organizacijose puoselėjama, tačiau tik 29,9% visų organizacijų darbuotojų su tuo sutinka. Organizacijos vertybės, tradicijos ir kt. - tai kiekvienos organizacijos pagrindas, nuo kurių priklauso visos organizacijos narių elgsena, poreikiai, noras tobulėti, noras save laikyti organizacijos dalimi. Organizacijų vadovams būtina atkreipti dėmesį į pastarąsias dvi priemones siekiant greitesnio adaptacijos proceso.

Norint, kad adaptacijos procesas būtų greitesnis, taip pat norint išvengti didelės darbuotojų kaitos, kuri kenkia organizacijoms, blogina atliekamų darbų kokybę, sukelia papildomų išlaidų ieškant, įdarbinant, mokant naujus darbuotojus (Stankevičienė, Liučvaitienė, Šimelytė, 2010, p. 152), reikia kiekvieną naujoką supažindinti su visomis klausime pateiktomis priemonėmis. Kadangi šios priemonės yra greitesnio adaptacijos proceso pagrindas. Iš gautų rezultatų, galime daryti išvadą, kad beveik visose organizacijose su dauguma priemonių naujokai yra supažindinami, kas ***rodo, kad adaptacijos proceso kūrimui turi didelę įtaką.***

Pateikus vadovams atvirą klausimą, kas jūsų nuomone padėtų greičiau adaptuotis naujokui, buvo atsakyta sekančiai (žr. 8 priedas):

Organizacijos „A“ vadovo nuomone, greičiau adaptuotis naujokams jų organizacijoje galėtų padėti meistras ar pats darbuotojas. „B“ organizacijos vadovas teigia, kad adaptacija būtų greitesnė, jei būtų priskiriamas naujokui kuratorius, taip pat padėtų kolektyvo draugiškumas, aktyvus tiesioginio viršininko bendravimas su naujoku, siekiant maksimaliai eliminuoti iškilusius sunkumus bei būtų galima greičiau „įsilieti“ į naują kolektyvą. Organizacijos „C“ vadovo nuomone labiausia tiktų nuosekli integracija į darbo procesus, suteikiant reikalingą informaciją darbui. „D“ organizacijos vadovo nuomone greičiau naujokui adaptuotis padėtų integracija bei teigiama dirbti aplinkos atmosfera.

Iš gautų rezultatų matyti, kad respondentų pasirinkimo variantams įtakos turi jų organizacijos veiklos pobūdis. Kaip pvz.: organizacija „A“ užsiima baldų gamyba, todėl ir naujokui reikalinga meistro apmokymai, pagalba, o organizacijoje „C“ naujokui svarbiausia nuoseklus informacijos pateikimas dėl jos gausumo, kad būtų galima išvengti nekokybiškos produkcijos gamybos.

Pateikus visiems darbuotojams klausimą, su kokiais sunkumais teko susidurti naujoje organizacijoje, buvo atsakyta sekančiai (žr. 23 lent.):

23 lentelė. Respondentų nuomonės apie problemas organizacijose
(visų darbuotojų nuomonės)

Pasirinkimo variantai	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D
Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	1,70	2,67	1,52	2,50
Ypač griežta drausmė	1,87	2,22	1,80	2,05
Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	3,03	2,05	2,42	2,40
Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	1,53	2,11	1,67	1,50
Turėjau problemų su bendradarbiais	1,83	1,80	1,52	1,40
Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	1,53	2,24	1,53	1,60

23 lentelėje pateikiami vidurkiai kur 1 - visai neteko susidurti, 5 - labai teko susidurti. Kuo vidurkio reikšmė arčiau 1, tuo respondentai labiau linkę teigti, kad neteko susidurti su tam tikrais aspektais. Kuo vidurkio reikšmė arčiau 5, tuo respondentai labiau yra linkę teigti, kad jiems teko susidurti su tam tikrais aspektais.

Organizacijos „B“ respondentams sunkiausia buvo priprasti prie darbo ritmo, tuo tarpu „C“ ir „A“ organizacijos respondentams buvo ganėtinai lengva. Organizacijos „A“ darbuotojams teko dirbti ilgiau nei buvo sutarta. Kiti rezultatai rodo, kad respondentai didesnių sunkumų neturėjo.

Norint patikrinti ar priklausomai nuo to kokią veiklą vykdo organizacija, respondentai galėjo skirtingai pasiskirstyti atsakymo variantai, buvo atliktas ANOVA testas (žr. 24 lent.), kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį, t.y. ar kintamieji yra statistiškai susiję ir įtakoja vienas kitą: jei reikšmingumo lygmuo $p \leq 0,05$ tai kintamieji įtakoja vienas kitą, jei $p > 0,05$ tai kintamieji neįtakoja vienas kito.

24 lentelė. Darbuotojų problemos skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose
ANOVA testas

Pasirinkimo variantai	Reikšmingumo lygmuo p
Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	,017
Ypač griežta drausmė	,186
Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	,004
Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	,177
Turėjau problemų su bendradarbiais	,002
Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	,001
Sunkumų neturėjau	,594

Atlikus ANOVOS testą, pateiktoje 24 lentelėje matyti, kad organizacijos vykdoma veikla turėjo įtakos šiems pasirinkimo variantams: sunku buvo prisitaikyti prie darbo ritmo $p=0,017<0,05$, teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta $p=0,004<0,05$, turėjau problemų su bendradarbiais $p=0,002<0,05$ bei turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu $p=0,001<0,05$.

Lentelėje (žr. 9 priedas) yra pateikiamas ANOVOS testo Tukey'o kriterijus, kuris parodo statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja. Vidurkių skirtumai rodo, kad paslaugų srityje dirbantiems respondentams buvo sunkiau priprasti prie darbo ritmo, nei gamybos srityje dirbantiems respondentams. Paslaugų srities organizacijų respondentai teigia, kad jiems teko dirbti ilgiau nei buvo susitarta, tuo tarpu gamybos srityje dirbo taip kaip buvo tartasi. Paslaugų srityje turėjo problemų su bendradarbiais, gamybos srityje tokių problemų neturėjo. Paslaugų srityje dirbantys respondentai taip pat turėjo problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu, tuo tarpu gamybos srityje dirbantys respondentai tokių problemų neturėjo.

Norint patikrinti ar priklausomai nuo to kokia organizacija („A“, „B“, „C“, „D“), respondentai galėjo skirtingai pasiskirstyti atsakymo variantai, buvo atliktas ANOVA testas (žr. 25 lent.), kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį.

25 lentelė. Darbuotojų problemos skirtingose organizacijose
ANOVA testas

Pasirinkimo variantai	Reikšmingumo lygmuo p
Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	,000
Ypač griežta drausmė	,367
Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	,094
Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	,041
Turėjau problemų su bendradarbiais	,058
Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	,006
Sunkumų neturėjau	,771

Atlikus ANOVOS testą, pateiktoje 25 lentelėje matyti, kad organizacija turėjo įtakos šiems pasirinkimo variantams: sunku buvo prisitaikyti prie darbo ritmo $p=0,000<0,05$, turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu $p=0,041<0,05$ bei turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu $p=0,006<0,05$.

Lentelėje (žr. 10 priedas) yra pateikiamas ANOVOS testo Tukey'o kriterijus, kuris parodo statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja. Vidurkių skirtumai rodo, jog „B“ ir „D“ organizacijų darbuotojams sunku buvo priprasti prie darbo

ritmo. „B“ organizacijos darbuotojai taip pat turėjo problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu.

Analizuojant, kurie teiginiai yra tarpusavyje susiję, kur yra matomas statistinis ryšys, buvo atlikta Spirmeno koreliacija (žr. 11 priedas) *Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientai* naudojami ranginių kintamųjų ryšiams tirti.

Koreliacijos koeficiento stiprumo interpretacija (ryšio stiprumas):

Nuo 0,3 iki -0,3 – labai silpna arba jokios.

Nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5) – silpna.

Nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7) – vidutinė.

Nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9) – stipri.

Nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0) – labai stipri (Čekanavičius, Murauskas, 2000, p. 126).

Dažniausiai statistinio ryšio koeficientai matematiškai sukonstruojami taip, kad jų galimos reikšmės yra nuo -1 iki +1, 0 rodo kintamųjų ryšio nebuvimą (kintamieji nepriklausomi). +1 reiškia visišką teigiamą ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms vienareikšmiškai ir proporcingai didėja kito kintamojo reikšmės. -1 reiškia visišką neigiamą (priešingos kitimo krypties) ryšį: didėjant vieno iš kintamųjų reikšmėms, kito kintamojo reikšmės vienareikšmiškai ir proporcingai mažėja (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006, p. 149).

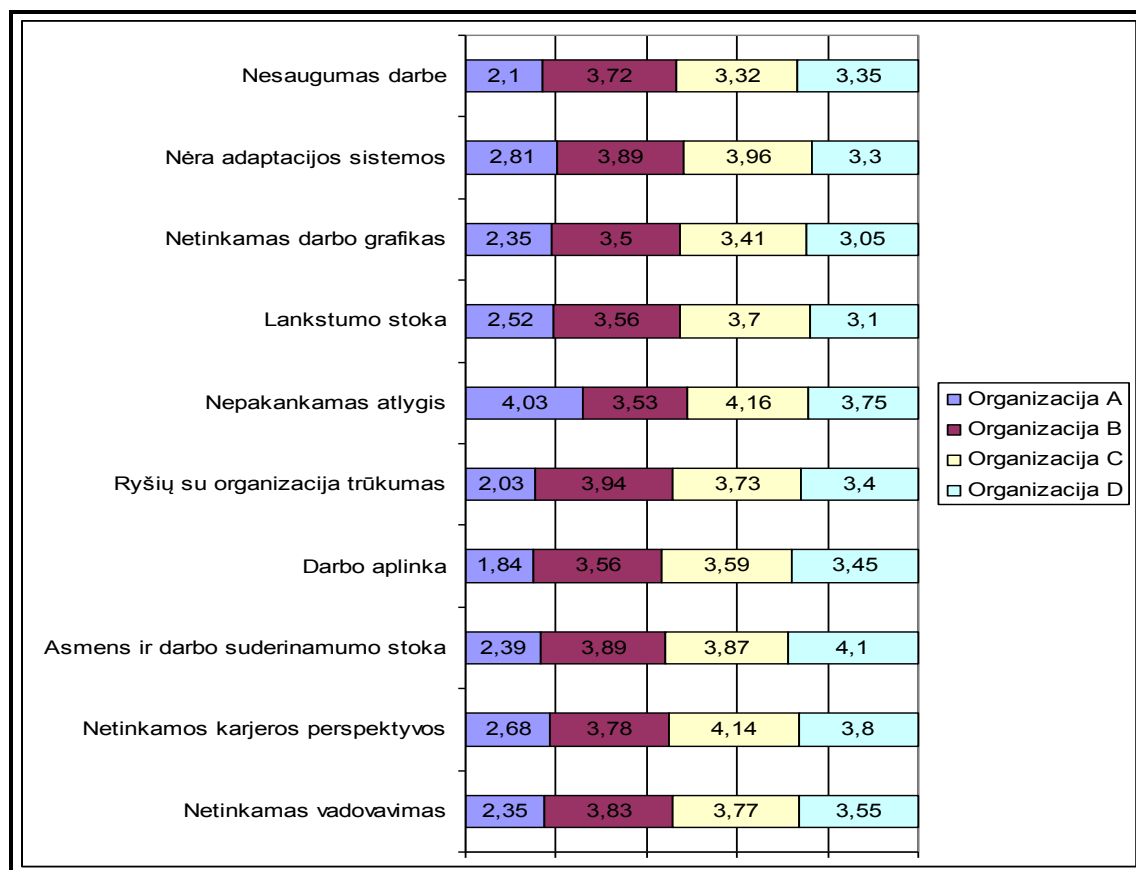
11 priedo pateiktoje lentelėje (reikšmingi duomenys yra paryškinti) matyti, kad stipriai koreliuoja teiginys *turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu* ir *turėjau problemų su bendradarbiais* yra 0,718.

Gautų rezultatų analizė parodė, jog organizacijų darbuotojams teko susidurti su sunkumais, organizacijose. Norint to išvengti ir siekti gerų rezultatų organizacijose, būtina suprasti darbuotojų elgseną, pasistengti, jog sunkumų jiems būtų kuo mažiau, nes nesirūpinant savo darbuotojų gerove, dažnai organizacijose nukenčiama dėl didelės darbuotojų kaitos (Klupšas, 2009, p. 36).

Pateikus visiems darbuotojams ir vadovams klausimą, dėl kokių priežasčių yra paliekamos organizacijos, buvo atsakyta sekančiai (žr. 12 priedas):

Kaip matyti iš gautų vadovų atsakymų rezultatų (žr. 12 priedas) teiginių pasirinkimas yra skirtingas. Organizacijos „A“ vadovas teigia, jog organizacijos paliekamos dėl išvykimo, emigracijos, arčiau gyvenamosios vietos, aukštesnių pareigų. „B“ organizacijos vadovo nuomone dauguma organizacijų neturi specialios programos adaptacijos procesui, dėl tokios priežasties naujas darbuotojas jau nuo pat darbo pradžios susiduria su dideliais sunkumais, informacijos trūkumu, praktiškai paliekamas „pats sau“, kas turi didelės įtakos sprendimui palikti organizaciją. „C“ organizacijos vadovas teigia, jog pagrindinės priežastys yra vidiniai konfliktai, darbo krūvio nepasiskirstymas, netinkamas atlyginimas už darbą, motyvacinių priemonių nebuvimas, „D“

organizacijos vadovo nuomone paliekamos organizacijos dėl neįvykdytų tikslų, dėl darbo drausmės pažeidimo, dėl darbo sutarties termino pabaigos ir kt.



13 pav. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos (darbuotojų nuomonė) (vidurkiai)

13 paveiksle pateikiami vidurkiai kur 1 reiškia labai nesvarbi priežastis, 5 labai svarbi priežastis palikti organizaciją

Šis klausimas sietinas su prieš tai nagrinėtu klausimu (Su kokiais sunkumais teko susidurti naujoje organizacijoje?). Analizuojant 13 paveikslą matyti, kad „A“ ir „C“ organizacijos darbuotojams pačios svarbiausios priežastys dėl ko paliekamos organizacijos yra: nepakankamas atlyginimas, netinkamos karjeros perspektyvos, adaptacijos proceso nebuvimas. Akivaizdu, kad darbuotojai dirbdami daugiau nei buvo tartasi už sutartą atlygį, bei esant ypač griežtai drausmei, nėra patenkinti darbo sąlygomis. Pastarųjų organizacijų vadovų pasirinkti atsakymai dalinai sutinka su gautomis išvadomis, kadangi organizacijose „A“ ir „C“ tiek darbuotojai, tiek vadovai sutinka su karjeros darbuotojams nebuvimu, bei mažo atlygio buvimo. Tokie gauti rezultatai ir padarytos išvados sietinos ir su organizacijų veiklos specifika (organizacijos yra gamybinio tipo). Kadangi organizacijos „B“ ir „D“ yra paslaugų/gamybinio tipo, o prieš tai nagrinėtame klausime darbuotojai adaptacijos procese išskyrė susidūrimo su darbo ritmo problema, bei itin griežta drausme (kas būdinga paslaugų tipo organizacijoms), todėl pastarųjų organizacijų darbuotojų atsakymų variantai

yra labai susiję su adaptacijos procese iškytančiomis problemomis. Darbuotojų nuomone pačios svarbiausios priežastys dėl ko paliekamos organizacijos yra: asmens ir darbo suderinamumo stoka, ryšio su organizacija trūkumas.

Kaip vieną iš pagrindinių priežasčių visose organizacijose darbuotojai išskyrė teiginį „nėra adaptacijos sistemos“, kodėl paliekamos organizacijos. Su tuo sutinka ir organizacijos „B“ vadovas, tačiau likusių organizacijų vadovai to neįžvelgia. Ši problema yra anksčiau minėtų teiginių atsiradimo priežastis, todėl iškelta darbo hipotezė: ***jei organizacijose yra sukurtas adaptacijos procesas, tai naujų darbuotojų adaptacija yra greitesnė***, patvirtinama.

Norint patikrinti ar padarytos išvados yra teisingos ir ar priklausomai nuo to kokioje organizacijoje („A“, „B“, „C“, „D“) dirba respondentai galėjo skirtingai pasiskirstyti atsakymo variantai, buvo atliktas ANOVA testas (žr. 26 lent.), kuris parodo kintamųjų tarpusavio ryšį.

26 lentelė. Priežasčių, dėl kurių paliekamos organizacijos ir organizacijų tipų ANOVA testas (visų darbuotojų nuomonės)

Pasirinkimo variantai	Reikšmingumo lygmuo <i>p</i>
Netinkamas vadovavimas	,000
Netinkamos karjeros perspektyvos	,000
Asmens ir darbo suderinamumo stoka	,000
Darbo aplinka	,000
Ryšių su organizacija trūkumas	,000
Nepakankamas atlygis	,048
Lankstumo stoka	,000
Netinkamas darbo grafikas	,000
Nėra adaptacijos sistemos	,000
Nesaugumas darbe	,000

Atlikus ANOVOS testą, pateiktoje 26 lentelėje matyti, kad organizacija turi įtakos visiems pateiktiems pasirinkimo variantams. Norint išsiaiškinti statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja, pateikiamas Tukey'o kriterijus (žr. 13 priedas). Analizuojant pateiktą priede lentelę vidurkių skirtumai rodo, kad didžiausias skirtumas yra matomas „A“ tipo organizacijos respondentų pasirinkimo variantuose. Vienos iš svarbiausių priežasčių dėl ko paliekamo „A“ tipo organizacijos respondentai nurodė netinkamą vadovavimą, netinkamas karjeros perspektyvas, asmens ir darbo suderinamumo stoką, darbo aplinką, ryšių su organizacija trūkumą, lankstumo stoką, netinkamą darbo grafiką, nesaugumą darbe. „D“ tipo organizacijai svarbiausios priežastys dėl ko paliekamos organizacijos yra lankstumo stoka ir kad nėra adaptacijos sistemos. Tuo tarpu „B“ ir „C“ organizacijos neišsiskyrė savo pasirinkimo variantais. Šios organizacijos nurodė panašias priežastys dėl ko paliekamos organizacijos lyginant su „A“ ir „D“ tipo organizacijomis.

ANOVOS testas taip pat buvo atliktas siejant analizuojamą klausimą su organizacijos vykdoma veikla. 27 lentelėje matyti, kad priklausomai nuo to kokią veiklą vykdo organizacija, respondentai nurodė skirtingas priežastis dėl ko paliekamos organizacijos.

27 lentelė. Organizacijų skirtingų veiklų vykdymo ir respondentų priežasčių, dėl kurių paliekamos organizacijos ANOVA testas (visų darbuotojų nuomonės)

Pasirinkimo variantai	Reikšmingumo lygmuo p
Netinkamas vadovavimas	,093
Netinkamos karjeros perspektyvos	,026
Asmens ir darbo suderinamumo stoka	,119
Darbo aplinka	,133
Ryšių su organizacija trūkumas	,020
Nepakankamas atlygis	,000
Lankstumo stoka	,001
Netinkamas darbo grafikas	,002
Nėra adaptacijos sistemos	,166
Nesaugumas darbe	,017

Kaip matyti pateiktoje 27 lentelėje, priklausomai nuo kokią veiklą vykdo organizacija, statistinis vidurkių skirtumas, dėl ko paliekamos organizacijos, matomas šiems teiginiais: netinkamos karjeros perspektyvos $p=0,026<0,05$, ryšių su organizacija trūkumas $p=0,020<0,05$, nepakankamas atlygis $p=0,000<0,05$, lankstumo stoka $p=0,001<0,05$, netinkamas darbo grafikas $p=0,002<0,05$, nesaugumas darbe $p=0,017<0,05$. 14 priede pateikiamas Tukey'o kriterijus, kuris būtent ir parodo statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiais, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja. Analizuojant pateiktą priede lentelę vidurkių skirtumai rodo, kad paslaugų srityje dirbantiems respondentams vienos svarbiausių priežasčių dėl ko paliekamos organizacijos yra nepakankamas atlygis, lankstumo stoka bei netinkamas darbo grafikas. Tuo tarpu gamybos srityje dirbantiems respondentams šios priežastys nėra vienos iš svarbiausių.

Analizuojant kurie teiginiai yra tarpusavyje susiję, kur yra matomas statistinis ryšys, buvo atlikta Spirmeno koreliacija (žr. 15 priedas.). 15 priede pateiktoje lentelėje (reikšmingi duomenys yra paryškinti) matyti, kad stipriai koreliuoja teiginys - netinkamas vadovavimas su teiginiais - asmens ir darbo suderinamumo stoka ir darbo aplinka, koeficientas - 0,736. Taip pat stiprus koreliacinis ryšys matomas tarp teiginių - asmens ir darbo suderinamumo stoka bei darbo aplinka, koeficientas – 0,737. Viena iš pateiktų priežasčių - netinkamas darbo grafikas, koreliuoja su pateiktu teiginiu - lankstumo stoka, koreliacija 0,704. Kaip matyti iš gautų rezultatų stipriai koreliaciniu ryšiu išsiskiria teiginiai, kurie tiesiogiai susiję su organizaciniais ir vadybos darbo klausimais. Vidutinio stiprumo koreliacija matoma tarp daugelio teiginių.

Pateikus vadovams (žr. 2 priedas, 8 klausimas) ir darbuotojams (žr. 3 priedas, 11 klausimas) klausimą apie etiką jų organizacijose buvo atsakyta sekančiai:

Analizuojant visų vadovų pasirinktus teiginius (žr. 16 priedas) gauti tokie rezultatai: „B“ organizacijos vadovas teigia, kad jo vadovaujamoje organizacija yra etikos kodeksas, su kuriuo supažindinti visi darbuotojai. Etikos kodekso neturi „A“, „C“, ir „D“ organizacijos. Nei vienoje iš organizacijų nėra asmens ar organizacijos, atsakingos už etikos normų laikymąsi ar konsultuojančios etikos klausimais. Visose organizacijose, išskyrus „C“, darbuotojai supažindinami su organizacijos misija ir tikslais. Visų vadovų nuomone, jie yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais organizacijoje. Taip pat vadovai teigia, kad darbuotojams laiku suteikiama visa reikalinga informacija efektyviam darbui, puoselėjamas etiškas bendradarbių elgesys, organizacijose sudarytos tinkamos sąlygos dirbti, darbuotojai supažindinami su darbo užmokesčio politika ir su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis, darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi.

28 lentelė. Etika organizacijose (visų darbuotojų nuomonė)

Pasirinkimo variantai		Organizacijos								Iš viso	
		Organizacija A		Organizacija B		Organizacija C		Organizacija D			
		darbuotojai	vadovas	darbuotojai	vadovas	darbuotojai	vadovas	darbuotojai	vadovas	darbuotojai	vadovas
Organizacija turi etikos kodeksą, su kuriuo yra supažindinti visi darbuotojai	Taip	2,6%	-	-	100%	3,6%	-	-	-	6,1%	25%
	Ne	13,3%	100%	7,7%	-	42,3%	100%	30,6%	100%	93,9%	75%
Organizacijoje veikia asmuo ar taryba, prižiūrinti etikos normų laikymąsi, konsultuojanti etikos klausimais	Taip	2,0%	-	2,0%	-	-	-	-	-	4,1%	-
	Ne	13,8%	100%	5,6%	100%	45,9%	100%	30,6%	100%	95,9%	100%
Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos misija, tikslais	Taip	10,2%	100%	4,1%	100%	9,7%	-	21,4%	100%	45,4%	75%
	Ne	5,6%	-	3,6%	-	36,2%	100%	9,2%	-	54,6%	25%

28 lentelės tęsinys

Organizacijos vadovai yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais	Taip	8,7%	100 %	7,7%	100 %	29,1%	100 %	16,8%	100 %	62,2 %	100 %
	Ne	7,1%	-	-	-	16,8%	-	13,8%	-	37,8 %	-
Darbuotojams laiku pateikiama visa efektyviam darbui reikalinga informacija	Taip	11,2%	100 %	7,1%	100 %	21,9%	100 %	26,0%	100 %	66,3 %	100 %
	Ne	4,6%	-	,5%	-	24,0%	-	4,6%	-	33,7 %	-
Etiškas bendradarbių elgesys	Taip	13,3%	100 %	6,1%	100 %	34,2%	100 %	24,5%	100 %	78,1 %	100 %
	Ne	2,6%	-	1,5%	-	11,7%	-	6,1%	-	21,9 %	-
Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos dirbti	Taip	15,8%	100 %	7,7%	100 %	36,2%	100 %	26,0%	100 %	85,7 %	100 %
	Ne	-	-	-	-	9,7%	-	4,6%	-	14,3 %	-
Darbuotojai supažindinami su darbo užmokesčio politika	Taip	15,3%	100 %	7,7%	100 %	39,3%	100 %	27,6%	100 %	89,8 %	100 %
	Ne	,5%	-	-	-	6,6%	-	3,1%	-	10,2 %	-
Darbuotojai yra supažindinti su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis	Taip	15,3%	100 %	7,1%	100 %	29,6%	100 %	24,5%	100 %	76,5 %	100 %
	Ne	,5%	-	,5%	-	16,3%	-	6,1%	-	23,5 %	-
Organizacijoje darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi	Taip	14,9%	100 %	7,7%	100 %	31,3%	100 %	24,6%	100 %	78,5 %	100 %
	Ne	,5%	-	-	-	14,9%	-	6,2%	-	21,5 %	-

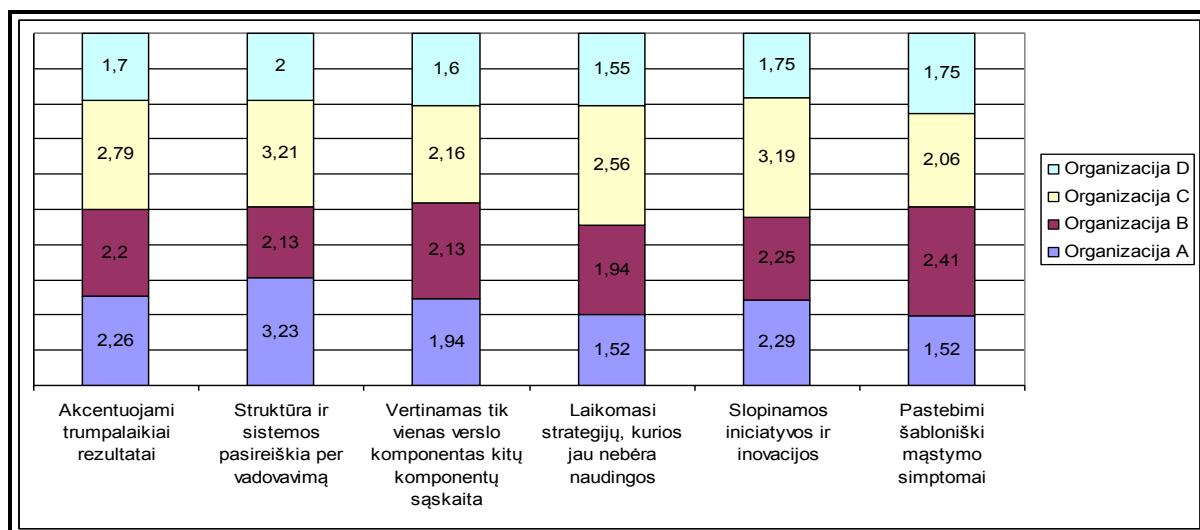
Palyginus gautus apklausos rezultatus galime daryti išvadą, kad tiek visų organizacijų vadovų tiek darbuotojų nuomonės (žr. 28 lent.) yra panašios visuose teiginiuose. Beveik visi apklausoje dalyvavę respondentai sutinka, kad organizacijose nėra nei asmens nei tarybos, kuri būtų atsakinga už etikos normų laikymąsi, bei konsultacijas etikos klausimais. Teiginiams, kad darbuotojams laiku suteikiama visa reikalinga informacija efektyviam darbui, puoselėjamas etiškas bendradarbių elgesys, organizacijose sudarytos tinkamos sąlygos dirbti, darbuotojai supažindinami

su darbo užmokesčio politika ir su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis, darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi, vyrauja bendra nuomonė (vadovų 100%, darbuotojų ~ 80%). Nuomonės tarp organizacijų vadovų ir darbuotojų išsiskiria teiginiu, kad visų organizacijų vadovų nuomone būtent jie yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais, su kuo nesutinka net 38 % visų darbuotojų. Bendros nuomonės nebuvo ir teiginyje dėl darbuotojų supažindinimo su organizacijos misija, tikslais. Nors organizacijos „C“ vadovas teigė, kad jo darbuotojai nesupažindinami su organizacijos misija ir tikslais, beveik 10 % organizacijos „C“ darbuotojų atsakė, kad jie yra supažindinti. Likusiose organizacijose vadovai teigė, kad jų visi darbuotojai yra supažindinti su organizacijų misija ir tikslais, apklausoje matyti, kad apie 20% likusių organizacijų darbuotojų nebuvo supažindinti.

Respondentų nuomonių išsiskyrimas dviejuose teiginiuose: organizacijos vadovai yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais ir darbuotojai yra supažindinami su organizacijos misija, tikslais rodo, kad ryšys tarp darbuotojų ir vadovų yra gana silpnas. Esant tokiems tarpusavio santykiams galimi įvairūs nesusipratimai organizacijų veikloje siekiant užsibrėžtų tikslų. Šis neigiamas reiškinys, trukdantis organizacijai tobulėti ir siekti bendro tikslo, tai dar viena ***adaptacijos proceso nebuvimo pasekmė.***

Tačiau atsižvelgiant į likusius teiginius galime įžvelgti ir teigiamų reiškinių - tai etiškos aplinkos su aiškiomis ir teisingomis tarpusavio bendravimo bei darbo taisyklėmis, susiformavimas, kas lemia palankios sąlygos naujam darbuotojui įsilieti į organizacijos veiklą bei kolektyvą lengviau, leidžia pasijusti gerbiamam ir reikalingam. Etiškumas organizacijoje - tai dar vienas reikšmingas žingsnis adaptacijos proceso kūrime.

Pateikus visiems darbuotojams klausimą (žr. 3 priedas, 8 klausimas) apie organizacijose vyraujančius neadaptyvios kultūros bruožus, buvo atsakyta sekančiai: (žr. 14 pav.):



14 pav. Neadaptyvios kultūros bruožai (visų darbuotojų nuomonė)

Pateikiami vidurkiai, kur 1 reiškia visiškai nevyrauja, 5 labai vyrauja. Iš 14 paveiksle gautų apklausos rezultatų matyti, kad visose organizacijose vieni iš pagrindinių neadaptyvios kultūros bruožų yra šie teiginiai: struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą ir slopinama iniciatyva ir inovacijos. Tokius pasirinkimo variantus galimai lėmė organizacijų vadovų vadovavimo stilius, kurį gali įtakoti daugumos vadovų amžius (nuo 18 iki 30 metų). Manytina, kad vadovai yra pasitikintys savo kompetencija vadovaudami organizacijai, jie patys kuria organizacijos struktūrą ir darbo sistemas, bei nepasitiki ir nepriima naujovių iš darbuotojų. Šie neadaptyvios kultūros bruožai stabdo adaptacijos procesą.

Gamybinėse organizacijose „A“ ir „C“ vienas iš pagrindinių teiginių buvo išskirtas trumpalaikių rezultatų akcentavimas. Ilgalaikių rezultatų nebuvimas ir trumpalaikių rezultatų akcentavimas organizacijos darbuotojams gali sukelti nepasitikėjimą organizacija ir jos vadovu, bei laikinumo organizacijoje jausmą. Šie veiksniai slopina darbuotojų iniciatyvą kurti organizacinę kultūrą ir siekti bendrų organizacijos tikslų. Paslaugų organizacijose „B“ ir „D“ vienas iš pagrindinių teiginių yra šabloniški mąstymo simptomai. Šis neadaptyvios kultūros bruožas galimai sietinas su pastarųjų organizacijų veiklos pobūdžiu ir nusistovėjusia sistema tiek pačiose organizacijose tiek ir pačioje paslaugų sektoriaus aplinkoje.

Atlikus ANOVA testą (žr. 29 lent.), matyti, jog visi teiginiai yra statistiškai reikšmingi ir priklauso nuo organizacijos vykdomos veiklos.

29 lentelė. Organizacijos vykdomos veiklos ir neadaptyvios kultūros bruožai
ANOVA testas

Pasirinkimo variantai	Reikšmingumo lygmuo <i>p</i>
Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	,013
Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą	,000
Vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita	,000
Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	,000
Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	,004
pastebimi šabloniški mąstymo simptomai	,001

Lentelėje (žr. 17 priedas) yra pateikiamas ANOVOS testo Tukey'o kriterijus, kuris parodo statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiams, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja. Vidurkių skirtumai rodo, jog organizacijose, vykdančiose gamybinę veiklą, respondentai išskiria šiuos neadaptyvios kultūros bruožus: akcentuojami trumpalaikiai rezultatai, vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita, laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos, slopinamos iniciatyvos ir inovacijos. Atliktu ANOVOS testo Tukey'o kriterijus patvirtino ankščiau padarytas išvadas.

Atlikus ANOVA testą (žr. 30 lent.), matyti, jog visi teiginiai yra statistiškai reikšmingi ir priklauso nuo organizacijos („A“, „B“, „C“, „D“).

30 lentelė. Organizacijos ir neadaptyvios kultūros bruožai
ANOVA testas

Pasirinkimo variantai	Reikšmingumo lygmuo <i>p</i>
Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	,000
Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą	,000
Vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita	,017
Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	,000
Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	,000
pastebimi šabloniški mąstymo simptomai	,013

Lentelėje (žr. 18 priedas) yra pateikiamas ANOVOS testo Tukey'o kriterijus, kuris parodo statistinį vidurkių reikšmingumo skirtumą tiems teiginiais, kuriems egzistuoja statistinė sąsaja. Vidurkių skirtumai rodo, kad „C“ organizacijoje akcentuojami trumpalaikiai rezultatai taip pat struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą, šioje organizacijoje vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita. „A“ organizacijoje struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą. Organizacijoje „B“ yra pastebimi šabloniško mąstymo simptomai.

Analizuojant kurie teiginiai yra tarpusavyje susiję, buvo atlikta Spirmeno koreliacija, kur matomas vidutinis statistinis ryšys tarp teiginių (žr. 19 priedas).

Pateiktu vadovams klausimą apie informacijos suteikimą naujokui bandomuoju laikotarpiu (žr. 2 priedas, 9 klausimas) buvo atsakyta sekančiai (žr. 31 lent.). Lentelėje pateikiami vidurkiai kur 1 reiškia visai nesuteikiama, 5 suteikiama labai išsami informacija.

31 lentelė. Informacijos suteikimas naujokui bandomuoju laikotarpiu
(visų vadovų nuomonės)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos				
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	Iš viso
Organizacijos misija, tikslai, struktūra	4,00	3,00	4,00	5,00	4,00
Organizacijos istorija	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00
Telefonų sąrašas	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Pašto laikymo vieta	5,00	5,00	4,00	5,00	4,75
Įvairios dokumentų užpildymo formos su pavyzdžiais	5,00	4,00	4,00	5,00	4,50
Įrengimų ir aparatūros sąrašai	3,00	2,00	3,00	-	2,67

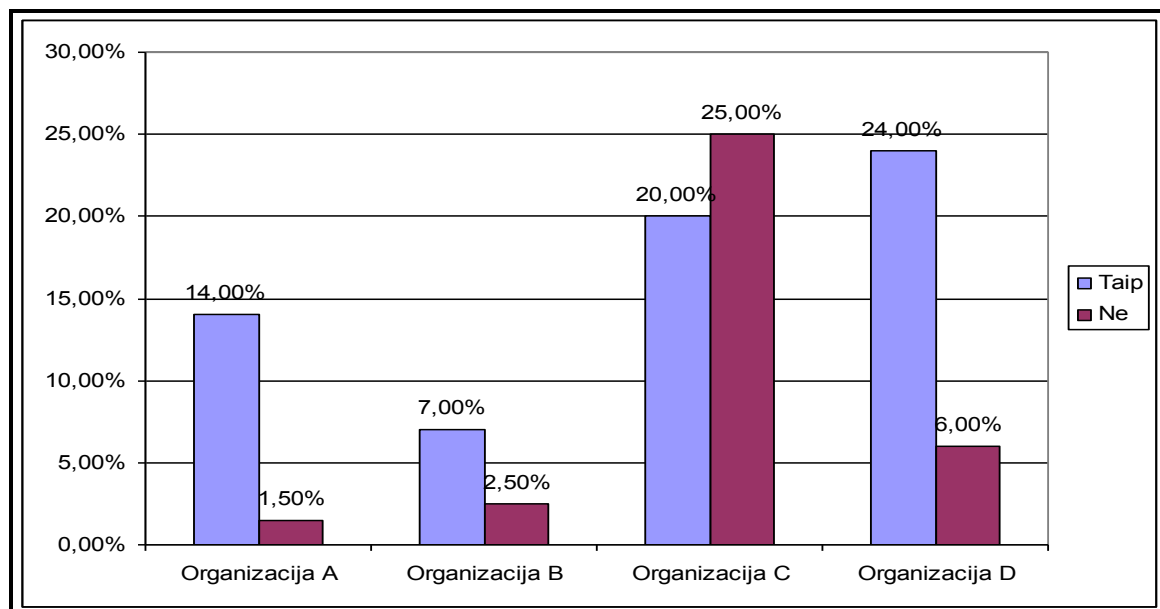
31 lentelės tęsinys

Valgyklų ir bufetų vieta, darbo laikas, kada galima ten lankytis	3,00	2,00	5,00	5,00	3,75
Bibliotekų, poilsio kambarių vietos	5,00	2,00	5,00	5,00	4,25
Darbo laikas	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Specialiųjų terminų žodynas	-	3,00	4,00	5,00	4,00
Projektų aprašymas	-	5,00	4,00	5,00	4,67
Darbo tvarka, procedūros	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Iš 31 lentelėje gautų apklausos rezultatų galima teigti, kad praktiškai visa informacija (pateikta minėtoje lentelėje), reikalinga naujai priimtam darbuotojui, vadovų teigimu suteikiama. Galima išskirti atvejus kai organizacijoje „A“ – neteikiami specialių terminų žodynai ir nesupažindinama su projektų aprašymu, bei organizacijoje „C“ – neteikiami įrenginių ir aparatūros sąrašai. Galimai tokius atsakymų variantus lėmė organizacijų veiklos specifika, kur su minėtais teiginiais organizacijų darbuotojams netenka susidurti arba tenka susidurti labai retai.

Remiantis gautais rezultatais galima teigti, kad daugiausia informacijos naujai priimtiems darbuotojams suteikia organizacijos „C“ ir „D“ (atitinkamai vidutinis rodiklis 4,25 ir 4,58), o likusių organizacijų „A“ ir „B“ informacijos kiekis yra mažesnis (atitinkamai vidutinis rodiklis 3,75 ir 3,66). Galima įžvelgti du skirtingus informacijos pateikimo būdus, kai organizacijos bandomuoju laikotarpiu suteikia daug informacijos ir kai informacija pateikiama ne visa iš karto. Organizacijos „C“ ir „D“, kurios darbuotojų skaičiumi yra daug didesnės nei likusios dvi organizacijos, naujai priimtam darbuotojui pateikia praktiškai visą informaciją iš karto, siekdamos kuo greičiau naujai priimtą darbuotoją įtraukti į organizacijos veiklą, todėl galima daryti išvadą, kad didesnėse organizacijose atrinkus ir priėmus naują darbuotoją stengiamasi jį kuo greičiau adaptuoti naujoje organizacijoje. Mažesnėse organizacijose bandomuoju laikotarpiu naujai priimtam darbuotojui suteikiama informacija mažesnė, todėl ir adaptacijos procesas užtrunka ilgiau. Norint organizacijoje paspartinti adaptacijos procesą ir greičiau pasiekti norimo rezultato priėmus naują darbuotoją, būtina jam suteikti visą reikalingą informaciją, kuri padėtų greičiau įsilieti į organizacijos veiklą.

Pateikus darbuotojams klausimą apie įgytos patirties įtaką prisitaikant naujoje organizacijoje (žr. 3 priedas, 10 klausimas) buvo atsakyta sekančiai (žr. 15 pav.):



15 pav. Turimos patirties įtaka adaptacijai
(visų darbuotojų nuomonė)

Kaip matyti iš 15 paveiksle gautų apklausos rezultatų, 65 % apklausoje dalyvavusiems respondentams organizacijose turima patirtis turėjo įtakos prisitaikyti prie esamų darbo sąlygų dabartinėje organizacijoje. Šiuo klausimu išsiskyrė organizacija „C“, kur darbuotojų nuomonės išsiskyrė beveik tolygiai. Galimai ši įmonė, priimdama naujus darbuotojus, ne visada derino savo veiklos specifiką su darbuotojų turima patirtimi, kas apsunkino dalies darbuotojų adaptacijos procesą ir stabdė organizacijos veiklą.

Apklausta 4 organizacijų darbuotojai ir kaip matyti Chi-kvadrato teste (žr. 32 lent.), respondentų pasirinkimo variantai (*arba yra matomas statistinis ryšys tarp šių dviejų kintamųjų*) priklauso nuo organizacijos („A“, „B“, „C“, „D“) $p=0,000<0,05$.

32 lentelė. Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,017(a)	3	,000
Likelihood Ratio	33,665	3	,000
Linear-by-Linear Association	1,519	1	,218
N of Valid Cases	200	-	-

Norint išsiaiškinti ar respondentų našumui turi įtakos juos supanti aplinka (šeima, draugai) buvo pateiktas dvilyktas klausimas (žr. 3 priedas) ir atsakyta buvo sekančiai (žr. 33 lent.):

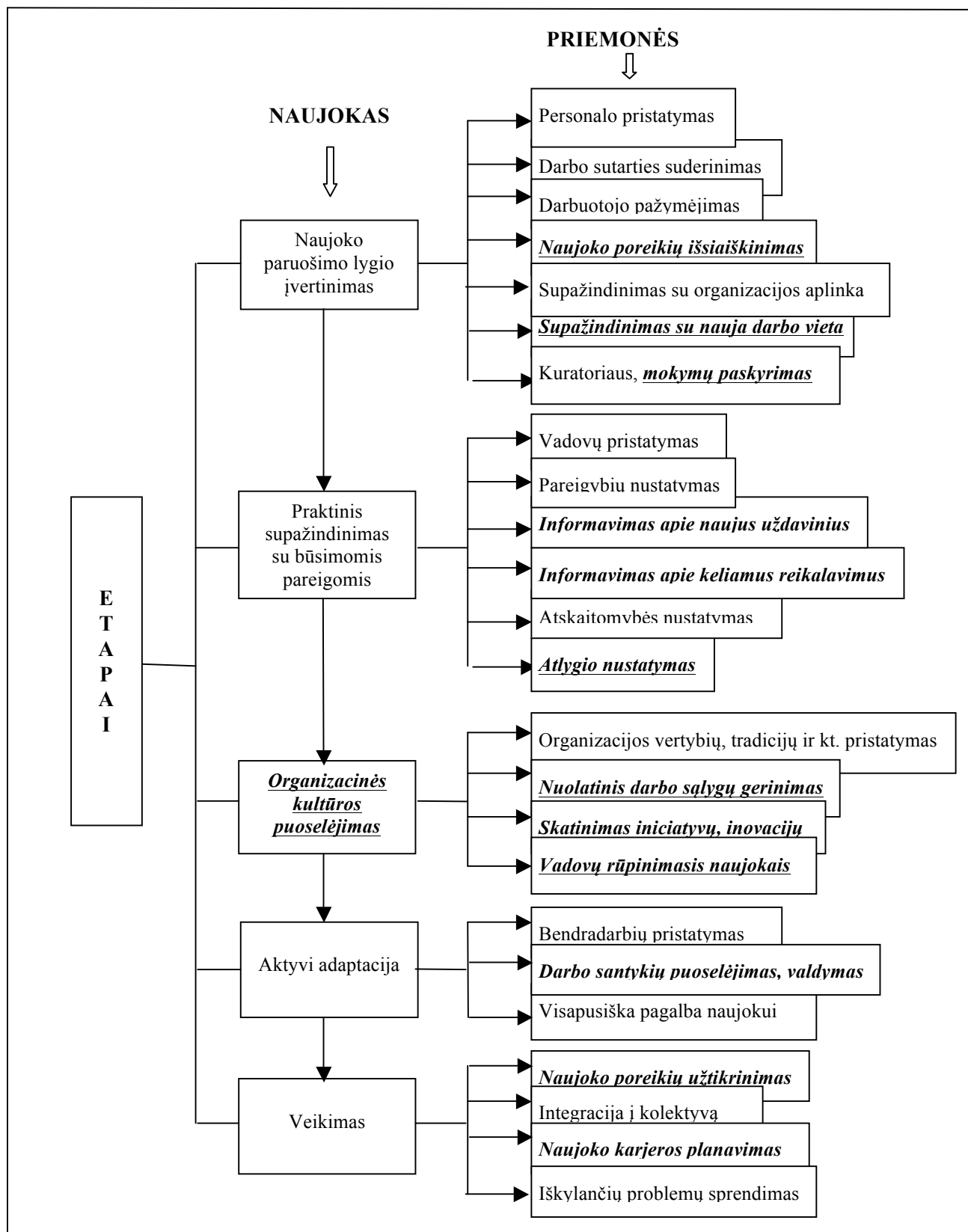
33 lentelė. Supančios aplinkos įtaka darbo našumui (visų darbuotojų nuomonė)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Taip	2,5%	3,5%	7,5%	4,5%	18,0%
Ne	12,0%	4,5%	36,0%	22,5%	75,0%
Nežinau	1,0%	1,5%	1,5%	3,0%	7,0%

Kaip matyti iš apklausos rezultatų (žr. 33 lent.) supanti aplinka įtakoja tik 18 % visų respondentų ir net 75 % teigė, kad supanti aplinka neturi jokios įtakos jų darbo našumui. Galima daryti išvadą, kad vadovai ne itin rūpinasi darbuotojų aplinka už darbo ribų. Nors akivaizdžiai to ir nepastebima, tačiau aplinka už darbo ribų daro įtaką darbo įvertinimui, o pasitenkinimas darbu, būdamas svarbia gyvenimo dalimi, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą darbu. Todėl ir organizacijose turi būti rūpinamasi ne tik darbuotojų darbo sąlygomis, bet ir jų požiūriais į kitas gyvenimo sritis (šeimą, laisvalaikį), jų savijautą juose (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002, p. 138).

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad iškelta darbo hipotezė: jei organizacijose yra sukurtas adaptacijos procesas, tai naujų darbuotojų adaptacija yra greitesnė, patvirtinama. Tai pagrindžiama klausimu, ar jūsų organizacijoje yra adaptacijos procesas, išsiaiškinta, kad organizacijose šiuo procesu „C“ ir „B“ rūpinasi mažiau nei „A“ ir „D“, ko pasekoje iš 20 lentelės matyti, kad organizacijose „C“ ir „B“ apmokymams naujoje darbovietėje skiriamas mažesnis dėmesys, o iš 21 lentelės matyti, kad pastarosiose organizacijose techninio darbo išmokymas ir prisitaikymas prie kolektyvo trunka ilgiau nei likusiose organizacijose, bei adaptacijos modelio nebuvimas lemia naujoko adaptacijos proceso trukmę, kuri priklauso nuo individualių jo bendravimo įgūdžių. Remiantis šiomis išvadomis galime patvirtinti šią hipotezę.

2.4 Modelio koregavimas



16 pav. Adaptacinis modelis.

Šaltinis. Sudaryta/koreguota autorės remiantis gautais tyrimo rezultatais, bei Z. Kurutiene. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. 2006, p. 110 - 116, I. Bakanauskiene. Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. 1998, p.21 - 25, A. Sakalu. Personalo vadyba. 2003, p. 146.

Atlikus keturių skirtingų dydžių ir skirtingos veiklos organizacijų vadovų ir darbuotojų apklausą, buvo atliktas išsamus naujokų adaptacijos proceso tyrimas. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti ar pirminio darbuotojo adaptacinio modelio etapai ir priemonės yra taikomos organizacijose ir remiantis gautais apklausos rezultatais koreguotas sukurtas modelis (žr. 16 pav.) (papildyta medžiaga modelyje yra paryškinta, pabraukta).

Buvo išsiaiškinta, kad pirmajame etape - naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas – be visų esamų priemonių: personalo pristatymo, darbo sutarties suderinimo, darbo pažymėjimo, supažindinimo su organizacijos aplinka, kuratoriaus priskyrimo, labai svarbu, kad būtų *išsiaiškinti naujoko poreikiai*, būtina *supažindinti naujoką su nauja jo darbo vieta* ir be to, norint, kad darbuotojais greičiau pritaptų yra *būtinasis mokymų paskyrimas*. Sekančiame praktinio supažindinimo su būsimois pareigomis etape be pateiktų priemonių, būtina naujoką *informuoti apie naujus uždavinius, keliamus reikalavimus*, bei išsiaiškinti *atlygio nustatymo sistemą*. Be esamų modelyje keturių etapų: naujoko paruošimo lygio įvertinimo, praktinio supažindinimo su būsimois pareigomis, aktyvios adaptacijos ir veikimo labai svarbu, kad organizacijose būtų *puoselėjama ir organizacinė kultūra*. Šiame etape darbuotojai turėtų būti *supažindinami su organizacijos vertybėmis tradicijomis* ir kt., *jausti nuolatinį darbo sąlygų gerinimą, vadovų palaikymą rodomoms iniciatyvoms, siūlomoms inovacijoms*, organizacijose *turi vyrauti vadovų rūpinimasis naujokais*. Aktyvios adaptacijos etape be visų esamų priemonių svarbu *išsiaiškinti darbo santykių valdymą ir puoselėjimą*. Paskutiniajame etape – veikimas, organizacija privalo stengtis *užtikrinti naujoko poreikius bei planuoti jo karjerą*.

Po atlikto apklausos rezultatų tyrimo buvo papildytas pirminis adaptacinis modelis, taip pat buvo išsiaiškinta, kad organizacijos neturi ir netaiko jokio naujokų adaptacijos modelio, tačiau naudoja daugumą sukurto (pirminio) modelio etapuose pateiktų priemonių.

IŠVADOS

1. Atlikus įvairių autorių pateikiamą adaptacijos sampratos analizę galime teigti, jog adaptacija - naujo darbuotojo prisitaikymas prie naujų vidinių bei išorinių aplinkos sąlygų. Galime išskirti adaptacijos naudą organizacijoms: organizacijos, kuriose vyrauja stipri adaptacija, nariai vienas kitą palaiko, kartu identifikuoja problemas ir ieško bei randa veiksmingiausius sprendimus problemoms spręsti; tokios organizacijos nariai nebijo priimti rizikos; siekiamas bei jaučiamas patikimumas; egzistuoja pasitikėjimas savo kolega; vertinamas entuziazmas, verslumas. Adaptacijos dėka žmogus tampa asmenybe, įgyja naujų vertybių, atranda normas, nuostatas, elgseną, būdingas visuomenei, bendruomenei, socialinei grupei.

2. Pagal pasirinktų Lietuvos ir užsienio autorių literatūrą, adaptacijos klasifikuojamos į: socialinę adaptaciją, biologinę adaptaciją, profesinę adaptaciją, organizacinę adaptaciją, asmeninę adaptaciją. Priklausomai nuo pasirinktų autorių galima rasti ir kitokių adaptacijos rūšių, tokių kaip dorovinė adaptacija, teisinė ir kitų rūšių adaptacijos.

3. Sukurtas adaptacinis modelis susideda iš keturių etapų – 1) naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas, 2) praktinio supažindinimo su būsimomis pareigomis, 3) aktyvios adaptacijos ir 4) veikimo bei priemonių: naujoko pasiruošimo lygio įvertinimo etapą sudaro šios priemonės: personalo pristatymas, darbo sutarties išsiaiškinimas, darbo sutarties suderinimas, darbuotojo pažymėjimas, supažindinimas su organizacijos aplinka, kuratoriaus paskyrimas; praktinį supažindinimą su būsimomis pareigomis etapą sudaro: vadovų pristatymas, pareigybių nustatymas, atskaitomybės nustatymas; aktyvios adaptacijos etapą sudaro: bendradarbių pristatymas, organizacijos vertybių, tradicijų ir kt. pristatymas; pagalbos naujokui skyrimas; veikimo etapą sudaro: kuratoriaus pagalbos skyrimas, integracija į kolektyvą, išylančių problemų sprendimas.

4. Atlikus keturių skirtingų organizacijų vadovų ir darbuotojų apklausą buvo išsiaiškinta, kaip vykdomas darbuotojų adaptacijos procesas jose, bei padaryta išvada, koks dėmesys skiriamas šiam procesui, taip pat remiantis gautais tyrimo rezultatais buvo patvirtinta darbe iškelta hipotezė.

Vadovai teigia, kad jų organizacijose yra taikomas šis procesas, bet nėra nei vienos organizacijos, kurios darbuotojai 100% teigtų, jog jų organizacijose yra toks procesas. Siekiant greitesnio adaptacijos proceso beveik visose organizacijose su dauguma adaptacijos priemonių naujokai yra supažindinami, kadangi šios priemonės yra greitesnio adaptacijos proceso pagrindas. Daugiausia reikalingos informacijos naujai priimtiems darbuotojams suteikia organizacijos „C“ ir „D“, o likusių organizacijų „A“ ir „B“ informacijos kiekis yra mažesnis. Naujokams adaptacijos metu buvo suteikiama ir reikalinga pagalba, atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį.

Atsižvelgiant į tyrimo medžiagą buvo išsiaiškinta, kad naujų darbuotojų prisitaikymui skiriamas nepakankamas dėmesys kas lėmė, kad pastarieji susidūrė su darbo trukmės (dirbta ilgiau nei susitarta) ir darbo proceso (darbo ritmas ir kt.) sunkumais, o pasitraukimą iš organizacijos lemia adaptacijos proceso nebuvimas bei darbo ir asmens nesuderinamumo klausimai, taip pat atsižvelgiant, kad organizacijose, kuriose adaptacijos procesu rūpinamasi daugiau nei kitose, techninio darbo išmokimas bei prisitaikymas prie naujos organizacijos trunka trumpiau, patvirtina darbe iškeltą hipotezę, kad ***jei organizacijose yra sukurtas adaptacijos procesas, tai naujų darbuotojų adaptacija yra greitesnė.***

5. Išanalizavus darbuotojų adaptacijos procesą organizacijose ir remiantis gautais rezultatais buvo koreguotas suskurtas darbuotojų adaptacijos modelis. Pirmame etape - naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas – be visų esamų priemonių svarbu, kad būtų *išsiaiškinti naujoko poreikiai*, būtina *supažindinti naujoką su nauja jo darbo vieta* ir be to, norint, kad darbuotojais greičiau pritaptų yra *būtinai mokymų paskyrimas*. Sekančiame praktinio supažindinimo su būsimomis pareigomis etape būtina naujoką *informuoti apie naujus uždavinius, keliamus reikalavimus*, bei išaiškinti *atlygio nustatymo sistemą*. Be esamų modelyje keturių etapų buvo įtrauktas *organizacinės kultūros puoselėjamo etapas*. Šiame etape darbuotojai *supažindinami su organizacijos vertybėmis tradicijomis* ir kt., turi *jausti nuolatinį darbo sąlygų gerinimą, vadovų palaikymą rodomoms iniciatyvoms, siūlomoms inovacijoms*, organizacijose turi *vyrauti vadovų rūpinimasis naujokais*. Aktyvios adaptacijos etape be visų esamų priemonių svarbu *išaiškinti darbo santykių valdymą* ir *puoselėjimą*. Etape – veikimas, organizacija privalo stengtis *užtikrinti naujoko poreikius* bei *planuoti jo karjerą*.

Šis modelis gali būti taikomas įvairioms organizacijoms kaip pavyzdinis modelis. Taip pat atsižvelgiant į organizacijų specifiką bei darbuotojų ir darbdavių darbo santykius, modelis turi būti tobulinamas, atsižvelgiant į esamas sąlygas.

LITERATŪRA

1. AIMEE L., PAGAN F. J. 2006. Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of Public Personnel Administration*. Nr. 26, p. 52 – 73.
2. ARDTS, J., JANSEN, P., VAN Der VELDE, M. 2002. The Breaking in of New Employees: Effectiveness of Socialisation Tactics and Personnel Instruments. *Journal of Management Development*. Nr. 2.
3. BAKANAUSKIENĖ I. 1998. Personalo valdymas Lietuvos organizacijose: pagrindinių ypatumų analizė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 8, p. 17 – 29. ISSN 1392-1142.
4. BAKANAUSKIENĖ I. 2009. Personalo vadyba. Kaunas: Technologija. ISBN 9789955124313.
5. BARŠAUSKIENĖ V., JANULEVIČIŪTĖ B. 1999. Žmogiškieji santykiai. Kaunas: Technologija. ISBN 9986137152.
6. BENDORIENĖ A. ir kt. 2004. Tarptautinių žodžių žodynas. Trečiasis leidimas. AlmaLittera. ISBN 9955081007.
7. BUTKUS S. F. 2007. Vadyba. Vilnius: Technologija. ISBN 978-9955-28-082-8.
8. CHMIEL N. 2005. Darbo ir organizacinė psichologija. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986850533.
9. ČEKANAČIUS V., MURAUSKAS G. 2000. Statistika ir jos taikymas. 1 dalis. Vilnius: TEV.
10. DABKUS R. 2003. Egzistavimas ir adaptacija. Kaunas: Kauno kolegija. ISBN 9955-9366-9-X.
11. DESSLER G. 2001. Personalo valdymo pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986850363.
12. FOMINIENĖ V. B., ŠVAGŽDIENĖ B., MIKALAUSKAS R. 2009. Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (14), p. 87 - 94 . ISSN 1648-9098.
13. GRIGAS R. 1996. Personalo organizavimo principai. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras. ISBN 9986826020.
14. GRIGAS R. 1982. Socialinė adaptacija įmonėje. Vilnius: Mintis.
15. GRIGAS R. 1981. Socialinės adaptacijos įmonėje sisteminė samprata. *Liaudies ūkis*. Nr. 1.
16. JUCEVIČIENĖ P. 1996. Organizacijos elgsena. Kaunas: Technika. ISBN 9986134331.

17. JUODRAITIS A. 1999. Asmenybės psichologinės adaptacijos prielaidos. Šiauliai: Šiaulių universitetas. ISBN 9986-38-168-1.
18. KARDELIS, K. 2005. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus. ISBN 9955-655-35-6.
19. KASATKINA N., LEONČIKAS T. 2003. Lietuvos etninių grupių adaptacija: kontekstas ir eiga. Vilnius: Engrimas. ISBN 9955-501-49-9.
20. KASIULIS J., BARDVYDIENĖ V. 2001. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-078-2.
21. KLUPŠAS F. 2009. Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S). Nr. 19 (4), p36 - 44. ISSN 1822-6760.
22. KOWTHA N. RAO. 2009. Socialization tactics, newcomer work experience and seeking: an interactionist study. p. 1 – 6.
23. KUČINSKAS. V. 2001. Ergonomika. Vilnius: Jandrija. ISBN 9955-431-08-3.
24. KURUTIENĖ Z. 2006. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1 (6), p. 110 – 116. ISSN 1648-9098.
25. LAUMENSKAITĖ E. 2003. Savęs valdymas sparčiai kintančioje aplinkoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 27 p. 78-79. ISSN 1392-1142.
26. LELIŪGIENĖ I. 2003. Socialinio pedagogo (darbuotojo) žinynas. Kaunas: Technologija. ISBN 9955093439.
27. LEONAVIČIUS J. 1993. Sociologijos žodynas. Vilnius: Academia. ISBN 9986080029.
28. MARČINSKAS A., ŠIKŠNELYTĖ A. 2002. Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 21, p. 137 - 144 . ISSN 1392-1142.
29. MARTINKUS B., SAKALAS A., SAVANEVIČIENĖ A. 2006. Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. Kaunas: Technologija. 151 p. ISBN 9955-25-086-0.
30. MARTINKUS B., NEVERAUSKAS B., SAKALAS A., VENSKUS R., ŽILINSKAS V. 2000. Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas. Kauna: Technologija. ISBN 9986138302.
31. MERTONAS R. 1997. Socialinė struktūra ir anomija. Sociologija mintis ir veiksmas. Nr. 1, p. 71-82. ISSN 1392-3358.

32. MIKALAUSKAS R., ŠVAGŽDIENĖ B. 2007. Adaptation peculiarities of the activities of sport managers in conditions of changes in market economy. *Economics and management*. Nr. 12, p. 798 – 802. ISSN 1822-6515.
33. PETUŠKIENĖ E., GLINSKIENĖ R. 2008. Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 12, p. 219 – 230. ISSN 1648-9098.
34. PUŠKORIUS S. 2001. *Matematiniai tyrimai vadyboje*. Vilnius: AB Vilspa. ISBN 9986546990.
35. RAMANAUSKIENĖ J. 2008. *Marketingas: organizacijų marketingo strategijos ir modeliai*. Kaunas: Spalvų kraitė. ISBN 978-9955-921-05-09.
36. RAYMOND B. FLANNERY, Jr. 2002. The psychological contract: enhancing productivity and its implications for long-term care. *American Journal of Alzheimer's Disease and Other Dementias*. Nr. 17, p. 165 – 168.
37. ROBBINS S. P. 2003. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Poligrafija ir informatika. ISBN 9986850460.
38. SAKALAS A. 2003. *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai. ISBN 9986-09-254-X.
39. SEILIUS A. 1998. *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: KU. ISBN 9986505712.
40. SHAWN T. COLLINS. 2003. Using ethnography to identify cultural domains within a systems engineering organization *Bulletin of Science, Technology & Society*. Nr. 23, p. 246 – 255.
41. SLATER R. 2007. 29 Jacko Welcho lyderystės paslaptys. Vilnius: Alma litera. ISBN 978-9955-24-556-8.
42. SLUSS D. M. 2008. Who's your supervisor? *Business & Economic Review*. Nr. 1(55), p. 19 – 21.
43. STANKEVIČIENĖ A., STAŠKEVIČIUS J. A. 1999. Į ugdymą orientuota personalo politika: jos situacija ir perspektyvos Lietuvoje. *Socialiniai mokslai*. Nr. 3(20), p. 67 – 74. ISSN 1392-0758.
44. STANKEVIČIENĖ A., LOBANOVA L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
45. STANKEVIČIENĖ A., LIUČVAITIENĖ A., ŠIMELYTĖ A. 2010. Personalo kaitos stabilizavimo galimybės Lietuvos statybos sektoriuje. *Verslas: teorija ir praktika*. Nr. 11(2), p. 151 - 158. ISSN 1648-0627.
46. STAŠYS R., ŠIMANSKIENĖ L. 2011. *Vadybos studijų krypties magistro baigiamasis darbas*. Klaipėda: KU.

47. STEPHEN P. R. 2003. Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika. ISBN 9986-850-46-0.
48. STONER J., FREEMAN R. E., GILBERT D. R. 2005. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika. ISBN 9986850304.
49. ŠADRAKOV, A. 2004. Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. Nr. 9, p. 10 – 13.
50. ŠIMANSKIENĖ L. 2002. Organizacinės kultūros formavimas. Klaipėda: KU. ISBN 9955-456-63-9.
51. ŠIMANSKIENĖ L. 2008. Organizacinės kultūros diagnozavimo metodika. Klaipėda: KU. 86 psl. ISBN 9789955183105.
52. VAITKEVIČIUS R., SAUDARGIENĖ A. 2006. Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. Kaunas: VDU leidykla. ISBN 9955-121-38-6.
53. VAITKEVIČIŪTĖ V. 2004. Tarptautinių žodžių žodynas. Vilnius: Leidykla „Žodynas“. ISBN 9986-465-62-1.
54. VALACKIENĖ A. Profesinės karjeros procesas. Teoriniai aspektai. KTU Panevėžio institutas. 382 - 387 p.
55. VALACKIENĖ, A. MIKĖNĖ, S. 2008. Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Kaunas: Technologija. ISBN 9789955254706.
56. VALANTIEJUS A. 1997. Individualios adaptacijos tipai. Sociologija mintis ir veiksmas, Nr. 1, p. 71 – 84. ISBN 1392-3358.
57. VOLUNGEVIČIENĖ E. I., LAURUŠONINĖ R., TAMOŠAITIENĖ R. 2006. Penkių kalbų žodynas. Vilnius: Teisinės informacijos centras. ISBN 9955557842.
58. ZAKAREVIČIUS P. 2003. Pokyčiai organizacijose. Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas. ISBN 9955-530-58-8.
59. ŽUKAUSKAITĖ I. 2005. Darbuotojų socializacija organizacijoje: prielaidos sėkmei. II Jaunųjų mokslininkų psichologų konferencija. Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos. Vilniaus universitetas. 60-62 p.
60. ŽUKAUSKAITĖ I., BAGDŽIŪNIENĖ D. 2008. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. Psichologija, Nr. 37, p. 26 – 43.
61. ŽUKAUSKAITĖ I. 2009. Factors of the new employees' organizational socialization: the role of the mentor. Summary of the Doctoral Dissertation Social Sciences, Psychology (06S) Vilniaus universitetas. 1-180 p.
62. ŽUKAUSKAITĖ I. 2010. Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 56, p. 133 - 150. ISSN 1392-1142.

63. ŽUKAUSKAITĖ I., DZIMIDAS R. 2010. Noriu čia dirbti! Psichologija tau. Nr. 07/08, p. 68-71. ISSN 1392-2505.
64. ŽUKAUSKAITĖ I., KUDABIENĖ N. 2010. Naujų darbuotojų kaita. Ar galima to išvengti? Psichologija tau. Nr. 03/04, p. 60 - 62. ISSN 1392-2505.
65. КИБАНОВ А . Я. И др. 1997. Управление персоналом организации. Москва: Инфра – М.
66. ТАЙСОН Ф., ТАЙСОН П. Л. 1998. Психоаналитические теории развития. Екатеринбург: Деловая книга.
67. ВЕСНИН Б. 1998. Практический менеджмент персонала. Москва.

ŽODYNAS

Adaptacija – procesas, kuris apima valdymo ryšių pažinimą; doktrinų, kuriomis vadovaujamasi organizacijoje, suvokimas; mokymosi procesas, įsisąmoninimas to, kas yra svarbu organizacijai ar jos padaliniams. Z. Kurutienė (2006, p. 111)

Apklausa – empirinių duomenų rinkimo būdas, kai tiriamasis raštu ar žodžiu turi atsakyti į pateiktus klausimus. V. Kučinskas (2001, p. 155)

Akomodaciją – pritaikymas, prisitaikymas. V. Vaitkevičiūtė (2004, p. 49)

Aktyvus – veiklus, energingas. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 28)

Asimiliaciją – supanašėjimas, panašumas. V. Vaitkevičiūtė (2004, p. 108)

Aspektas – atžvilgis, kuriuo nagrinėjamas daiktas, reiškinys, sąvoka. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 72)

Bendradarbiai – bendro darbo žmonių kolektyvo formavimas, kuriame prievarta, įsakymas ir paklusnumas yra pakeičiami pasitikėjimu, bendradarbiavimu ar iniciatyva. B. Martinkus (2000, p. 91)

Bendravimas – tarpusavio sąveika, sudėtingi, įvairūs žmonių kontaktai, reikalingi užsiimant bendra veikla. V. Kučinskas (2001, p. 156)

Darbas – tikslinga visuomenei naudinga žmogaus veikla, reikalaujanti protinių ar fizinių jėgų. V. Kučinskas (2001, p. 156)

Darbo vieta – erdvės dalis, kurioje išdėstytos būtinos darbo priemonės ir kurioje gali dirbti darbininkas ar darbininko grupė. B. Martinkus (2000, p. 101)

Diskomfortas – nepatogumo, nemalonumo jausmas, būseną. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 172)

Etika – žmonių elgesio normų visuma. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 218)

Efektyvus – veiksmingas, labai paveikus. V. Vaitkevičiūtė (2004, p. 255)

Fazė – kurio nors reiškinio formos ar būvio kitimo momentas; kokio nors kitimo stadija, tarpsnis. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 230)

Funkcija – paskirtis; pareigos, veiklos sritis. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 256)

Identifikavimas – tapatybės nustatymas. E. I. Volungevičienė (2006, p. 168)

Informacija- žinios, kukių nors duomenų visuma. V. Kučinskas (2001, p. 158)

Integracija – sisteminio struktūrinio metodo sąvoka, reiškianti atskirų dalių susijungimą į vieną sistemą. V. Vaitkevičiūtė (2004, p. 446)

Procesas – nuosekli kurios nors sistemos ar jos dalių kaita. V. Kučinskas (2001, p. 161)

Sintezė – įvairių elementų jungimas į vieną visumą; kokio nors reiškinio visumos suvokimas, išnagrinėjus jį sudarančius elementus. V. Vaitkevičiūtė (2004, p. 969)

Socializacija – tai nuolatinis procesas, kurio metu visiems darbuotojams įteigiami organizacijos ir jos padalinių suformuoti tradiciniai požiūriai, standartai, vertybės ir elgesio modeliai. G. Dessler (2001)

Socialinė adaptacija – tai įsiliejimo į organizaciją laikotarpis, kol žmogus pasijunta visateisis ir patenkintas savo gyvenimu organizacijoje. F.S. Butkus (2007, p. 138)

Stadija – kurio nors reiškinio raidos tarpsnis. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 699)

Triukšmas – tai nepageidaujamas pašalinis žmogaus veiklos ir mechanizmų, mašinų darbo efektas. V. Kučinskas (2001, p. 20)

Konformizmas – prisitaikėliškumas, pasyvus prisiderinimas prie esamos tvarkos ar vyraujančios nuomonės; atsisakymas savęs kaip asmenybės. V. Vaitkevičiūtė (2004, p. 553)

Kriterijus – vertinimo pagrindas, matas, saikas. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 412)

Organizacija – žmonių ar visuomeninių grupių susivienijimas. B. Martinkus ir kt. (2000, p. 62)

Mikroklimatas – tai atviros ar uždaros darbo aplinkos oro temperatūros, drėgmės, cirkuliacijos, užterštumo ir spinduliavimo būklė. V. Kučinskas (2001, p. 39)

Moralus – dorovingas, padorus, etiškas. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 496)

Naujas darbuotojas – asmuo, pradėjęs dirbti organizacijoje. I. Žukauskaitė (2009, p. 6)

Pasyvus – neveiklus, abejingas aplinkai, neturintis savarankiškumo. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 555)

Personalas – tai visi įmonės darbuotojai – visi samdomieji darbuotojai, ir dirbantys savininkai. Martinkus B., ir kt. (2006, p. 515)

Principas – įsitikinimas, lemiantis žmogaus santykių su tikrove, jo elgesio ir veiklos normas. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 601)

Procedūra – veiksmų, kuriais siekiama kokio nors tikslo, atlikimo eilės tvarka. A. Bendorienė ir kt. (2004, p. 602)

Procesas – nuosekli kurios nors sistemos ar jos dalių kaita. V. Kučinskas (2001, p. 161)

Vadyba – valdymas ir vadovavimas kuriai nors žmogaus sąmoningai ir tikslingai veiklai. V. Kučinskas (2001, p. 164)

Vadovas – darbuotojas, kurio pagrindinė funkcija priimti sprendimus ir organizuoti jų įgyvendinimą. P. Zakarevičius (2003, p. 123)

Vadovavimas – procesas, telkiantis žmones ir jiems padedantis ryžtingai siekti tikslų. V. Kučinskas (2001, p. 164)

Vadovavimas – tai darbuotojų skyrimas ir išteklių skirstymas. R. Slater (2007, p. 27)

Valdymas – techninių, organizacinių, socialinių, pedagoginių, psichologinių, ekonominių, juridinių, ergonominių, biologinių ir kitokių procesų tikslingas kreipimas siekiant optimalių rezultatų ir atsižvelgiant į jų procesų ypatumus ir dėsningumus. V. Kučinskas (2001, p. 164)

Vibracija – tai mechaninės sistemos ar pavienio kūno judėjimas arba padėties skaitmeninio dydžio kitimas per laiką, kai tas dydis yra didesnis arba mažesnis už vidutinį arba pradinį dydį. V. Kučinskas (2001, p. 25)

PRIEDAI

- 1 Priedas - Etikos įtaka individo adaptacijai organizacijoje.
- 2 Priedas – Interviu vadovams.
- 3 Priedas – Anketa darbuotojams.
- 4 Priedas - Demografiniai respondentų duomenys.
- 5 Priedas – Adaptuotis naujokams organizacijoje padeda.
- 6 Priedas – Apmokymai naujoje darbovietėje.
- 7 Priedas – Priemonės adaptacijos laikotarpiu.
- 8 Priedas – Priemonės, padedančios greičiau adaptuotis naujokui.
- 9 Priedas – Darbuotojų sunkumai skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose Tukey'o kriterijus.
- 10 Priedas – Darbuotojų sunkumai skirtingo tipo organizacijose Tukey'o kriterijus.
- 11 Priedas – Darbuotojų sunkumai organizacijose. Spirmeno koreliacija.
- 12 Priedas – Priežastys, dėl kokių yra paliekamos organizacijos.
- 13 Priedas – Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos bei organizacijos tipas. Tukey'o kriterijus.
- 14 Priedas – Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos bei organizacijos veikla. Tukey'o kriterijus.
- 15 Priedas - Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos. Spirmeno koreliacija.
- 16 Priedas - Etika organizacijose.
- 17 Priedas - Organizacijos vykdomos veiklos ir neadaptyvios kultūros bruožai. Tukey'o kriterijus.
- 18 Priedas - Organizacijos tipo ir neadaptyvios kultūros bruožai. Tukey'o kriterijus.
- 19 Priedas - Neadaptyvios kultūros bruožai. Spirmeno koreliacija.

Lentelė. Etikos įtaka individo adaptacijai organizacijoje.

Etiškos organizacijos bruožai	Įtaka naujo darbuotojo adaptacijos procesui
Organizacija turi etikos kodeksą, su kuriuo yra supažindinti visi darbuotojai.	Etikos kodekse išdėstytos svarbiausios organizacijos vertybės bei elgesio orientyrai. Jų išmanymas padeda naujam darbuotojui suvokti, kokio elgesio iš jo tikimasi ir kokioms normoms būtina paklusti, kad būtų pateisinti organizacijos ir su juo siejami lūkesčiai.
Organizacijoje veikia asmuo ar tarnyba, prižiūrinti etikos normų laikymąsi, konsultuojanti etikos klausimais.	Naujam darbuotojui svarbu žinoti, kur galima kreiptis iškilus klausimams dėl tinkamo elgesio. Etikos priežiūros pagalba naujokui darbo pradžioje itin svarbi, nes gali padėti išsiaiškinti ribas, kurių nevalia peržengti, atliekant savo darbo funkcijas. Tokiu būdu išvengiama neaiškumų bei nesusipratimų, galinčių sukelti trintį tarp naujoko ir organizacijos.
Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos misija, tikslais.	Misijos bei tikslų išmanymas padeda naujam darbuotojui suvokti organizacijos užmojus ir laukiamą veiklos perspektyvą, susidaryti nuomonę apie organizaciją, jos ambicijas bei veržlumą, galiausiai – suprasti jos tikslus. Išsamus naujo darbuotojo supažindinimas su tuo kokį vaidmenį jis atliks siekiant organizacijos tikslų, padeda žmogui pajusti savo svarbą, reikšmingumą bei lygiavertiškumą su organizacijos senbuviais, leidžia pajusti savam ir reikalingam.
Organizacijos vadovai yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais.	Teisingas, moralus vadovų elgesys apima ir rūpinimąsi savo darbuotojų gerove, pagalba sprendžiant darbinės problemas. Dėmesys naujiems darbuotojams yra itin reikšmingas, nes leidžia jiems pajusti jų svarbą ir paskatiną norą priklausyti organizacijai. Aukštas vadovų prioritetas kuria palankų organizacijos vaizdą naujoko sąmonėje. Visa tai spartina adaptacijos procesą.
Darbuotojams laiku pateikiama visa efektyviam darbui reikalinga informacija.	Naujam darbuotojui turi būti pateikiama visa jam būtina informacija, kad darbo atlikimas nesukeltų papildomų rūpesčių ir nepaskatintų abejonių dėl organizacijos tinkamumo tolimesniam darbui. Kitaip tariant, žmogus turi patikėti, joga pajėgs lengvai ir sėkmingai atlikti darbo užduotis, o be reikiamos informacijos savalaikio gavimo tai nėra įmanoma.
Etiškas bendradarbių elgesys.	Be abejonės, naujam darbuotojui lengviau pritapti kolektyve, kai su juo elgiamasi etiškai, geranoriškai. Aukštu etikos lygiu pasižyminčios organizacijos bendradarbiai visuomet pasiruošę atsakyti į rūpimus klausimus, pasidomėti išylančiomis problemomis ir padėti jas išspręsti.
Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos dirbti.	Naujas darbuotojas adaptacijos metu tyrinėja organizaciją siekdamas išsiaiškinti, ar galės joje dirbti, ar tas darbas teiks pasitenkinimą. Atsakymas į klausimą paprastai ir lemia, ar norima prisitaikyti darbo vietoje, ar tiesiog laukiama progos sprukti. Tinkamos darbo sąlygos, leidžiančios produktyviai atlikti savo darbą, be abejonės, tampa sėkmingą adaptaciją sąlygojančiu veiksnium.
Darbuotojai supažindinami su darbo užmokesčio politika.	Naujam darbuotojui svarbu žinoti ne tik darbo užmokesčio dydį, bet ir jo augimo perspektyvas ir galimybes. Žinodamas, kad, tarkim, sėkmingi darbo rezultatai, aukštesnio mokslinio laipsnio įgijimas ir pan. gali lemti užmokesčio padidinimą ar realias karjeros galimybes, žmogus galės save įsivaizduoti organizacijoje po kelerių metų. Tai paskatina naujo darbuotojo identifikavimąsi su organizacija bei norą sieti su ja savo ateitį, siekiant savo asmeninių tikslų.
Darbuotojai yra supažindinami su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis.	Naujam organizacijos nariui itin svarbu žinoti, kuo remiantis vertinamas jo darbas, kokių principų laikydamasis jis gali tikėtis būti pagirtas, apdovanotas. Naujokui turi būti aiški ir pati vertinimo procedūra, kad jis išvengtų neaiškumų, nesusipratimų bei streso, kylančio dėl nežinojimo ar pavėluoto informavimo, galinčio sukelti neigiamą adaptacijos proceso

	baigtį.
Organizacijoje darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi.	Adaptacijos procesą spartina naujam darbuotojui reiškiamą pagalbą, teisingas bei atsakingas elgesys, apimantys aktyvų domėjimąsi naujoko prisitaikymą stabdančiomis kliūtimis bei pagalbą jas įveikiant. Etiškas požiūris į naują darbuotoją reiškia suvokimą, jog negalima naujokui išgyventi dar daugiau streso, patirti nepatogumų, psichologinio diskomforto dėl nežinojimo, kaip elgtis, kaip dirbti, negu kad įprastai tenka adaptacijos proceso metu.

Šalt.: Petuškienė E., Glinskienė R. Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. Nr. 12, 2008, p. 222.

INTERVIU VADOVAMS

Gerb. Respondente,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama ištirti adaptacijos proceso svarbą darbuotojams, organizacijoms. Tyrimą atlieka Klaipėdos universiteto verslo vadybos magistratūros studijų studentė Sandra Naktinskienė.

Norėtume paprašyti Jūsų nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Anketa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus skelbiami tik magistriniame darbe. Mums Jūsų nuomonė labai svarbi. Ačiū.

1. Kas Jūsų nuomone, yra adaptacijos procesas? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Adaptacija – tai žmogaus prisitaikymas prie pakitusių gyvenimo sąlygų.
☐ Adaptacija – tai žmogaus vengimas prisitaikyti prie naujų gyvenimo sąlygų.
☐ Adaptacija – prisitaikymas.

2. Ar Jūsų organizacijoje yra adaptacijos procesas? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Taip
☐ Ne

3. Kas Jūsų organizacijoje padeda adaptuotis naujokams?

4. Kiek Jūsų organizacijoje trunka naujokų adaptacijos procesas?

- a) prisitaikymas prie kolektyvo
b) techninio darbo išmokimas

5. Su kuriomis iš išvardintų priemonių, adaptacijos laikotarpiu, Jūs supažindinate naujokus? (pažymėkite kiekvienam teiginiui jums tinkantį variantą)

Personalo pristatymas	Taip ☐	Ne ☐	Atskaitomybės nustatymas	Taip ☐	Ne ☐
Darbo sutarties suderinimas	Taip ☐	Ne ☐	Bendradarbių prisistatymas	Taip ☐	Ne ☐
Darbo pažymėjimo išdavimas	Taip ☐	Ne ☐	Pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų..	Taip ☐	Ne ☐
Supažindinimas su organizacijos aplinka	Taip ☐	Ne ☐	Pagalbos suteikimas naujokui	Taip ☐	Ne ☐
Kuratoriaus paskyrimas	Taip ☐	Ne ☐	Kuratoriaus pagalba naujokui	Taip ☐	Ne ☐
Vadovų pristatymas	Taip ☐	Ne ☐	Integracija į kolektyvą	Taip ☐	Ne ☐
Pareigybių nustatymas	Taip ☐	Ne ☐	Iškylančių problemų sprendimas	Taip ☐	Ne ☐
Darbo sutarties išsiaiškinimas	Taip ☐	Ne ☐			

6. Kas Jūsų nuomone padėtų greičiau adaptuotis naujokui? (palengvintų adaptacijos procesą)

7. Jūsų nuomone, dėl kokių priežasčių yra paliekamos organizacijos?

8. Ar tai taikoma Jūsų organizacijoje? (pažymėkite kiekvienam teiginiui Jums tinkantį variantą)

Organizacija turi etikos kodeksą, su kuriuo yra supažindinti visi darbuotojai	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijoje veikia asmuo ar tarnyba, prižiūrinti etikos normų laikymąsi, konsultuojanti etikos klausimais	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos misija, tikslais	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijos vadovai yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojams laiku pateikiama visa efektyviam darbui reikalinga informacija	Taip ☐	Ne ☐
Etiškas bendradarbių elgesys	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos dirbti	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojai supažindinami su darbo užmokesčio politika	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojai yra supažindinami su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijoje darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi	Taip ☐	Ne ☐

9. Įvertinkite, kurią iš pateiktos informacijos Jūs suteikiate naujokui bandomuoju laikotarpiu? (pažymėkite ir įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinkdami variantus, kai 1 – visiškai nesuteikiama, 5 – labai išsamiai suteikiama).

Organizacijos misija, tikslai, struktūra	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Organizacijos istorija	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Telefonų sąrašas	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Pašto laikymo vieta	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Įvairios dokumentų užpildymo formos su pavyzdžiais	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Įrengimų ir aparatūros sąrašai	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Valgyklų ir bufetų vieta, darbo laikas, kada galima ten lankytis	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bibliotekų, poilsio kambarių vietos	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Darbo laikas	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Specialiųjų terminų žodynas	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Projektų aprašymas (nurodyta kas prie jų dirba, kaip susisiekti)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Darbo tvarka, procedūros	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Organizacijos himnas, skanduo	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

10. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

☐ Padalinio/skyriaus/grupės vadovas

☐ Vadovo pavaduotojas/personalo asistentas

11. Kokia Jūsų darbo veikla? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

☐ Gamyba.

☐ Paslaugos.

12. Jūsų išsilavinimas (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

☐ Pagrindinis.

☐ Vidurinis.

☐ Aukštasis neuniversitetinis.

☐ Aukštasis universitetinis.

☐ Kitas (nurodykite patys)

13. Jūsų lytis (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

☐ Vyras.

☐ Moteris.

14. Jūsų amžius (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

☐ 18-30 metų.

☐ 31-40 metų.

☐ 41-50 metų.

☐ 51 ir daugiau metų.

DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

ANKETA DARBUOTOJAMS

Gerb. Respondente,

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kuriuo siekiama ištirti adaptacijos proceso svarbą darbuotojams. Tyrimą atlieka Klaipėdos universiteto verslo vadybos magistratūros studijų studentė Sandra Naktinskienė.

Norėtume paprašyti Jūsų nuoširdžiai atsakyti į visus klausimus. Anketa yra anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus skelbiami tik magistriniame darbe. Mums Jūsų nuomonė labai svarbi. Tinkamą vieną variantą pažymėkite kryžiuuku x. Ačiū.

1. Kas Jūsų nuomone, yra adaptacijos procesas? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Adaptacija – tai žmogaus prisitaikymas prie pakitusių gyvenimo sąlygų.
☐ Adaptacija – tai žmogaus vengimas prisitaikyti prie naujų gyvenimo sąlygų.
☐ Adaptacija – prisitaikymas.
☐ Kita (nurodykite patys)

2. Ar Jūsų organizacijoje taikoma adaptacijos procesas? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Taip.
☐ Ne.

3. Kiek truko Jūsų prisitaikymas prie kolektyvo? (pažymėkite ir įvertinkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Mažiau nei mėnesį.
☐ 1-3 mėnesius.
☐ 4-6 mėnesius.
☐ Daigiau kaip 6 mėnesius.

4. Kiek truko Jūsų techninio darbo išmokimas organizacijoje? (pažymėkite ir įvertinkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Mažiau nei mėnesį.
☐ 1-3 mėnesius.
☐ 4-6 mėnesius.
☐ Daigiau kaip 6 mėnesius.

5. Ar buvo organizuojami apmokymai įsidarbinus naujoje darbovietėje? (pažymėkite kelis Jums tinkančius variantus)

- ☐ Buvo paskirtas konkretus darbuotojas
☐ Teko lankyti kursus.
☐ Pats pasirengiau.
☐ Jokių apmokymų nebuvo.
☐ Kita (nurodykite patys)

6. Įvertinkite kas Jums padėjo adaptuotis (prisitaikyti) naujoje darbo vietoje? (pažymėkite ir įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinkdami variantus, kai 1 – visiškai nepadėjo, visiškai neįtakoja, 5 – labai padėjo, labai įtakoja)

Vadovas	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Personalo skyriaus darbuotojai	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Bendradarbiai	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Kuratorius	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

7. Įvertinkite su kokiais sunkumais teko susidurti naujoje organizacijoje? (pažymėkite ir įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinkdami variantus, kai 1 – visai neteko susidurti, 5 – labai susidūriau).

Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ypač griežta drausmė	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Turėjau problemų su bendradarbiais	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Sunkumų neturėjau	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

8. Įvertinkite organizacijoje vyraujančius neadaptyvios kultūros bruožus (pažymėkite ir įvertinkite kiekvieną teiginį, pasirinkdami variantus, kai 1 – visiškai nevyrauja, 5 – labai vyrauja).

Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Vertinamas tik vienas verslo komponentas (pvz. klientai, darbuotojai) kitų komponentų sąskaita	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Pastebimi šabloniško mąstymo simptomai	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

9. Su kuriomis iš išvardintų priemonių, adaptacijos laikotarpiu Jūs buvote supažindinti? (pažymėkite kiekvienam teiginiui jums tinkantį variantą)

Personalo pristatymas	Taip ☐	Ne ☐	Atskaitomybės nustatymas	Taip ☐	Ne ☐
Darbo sutarties suderinimas	Taip ☐	Ne ☐	Bendradarbių prisistatymas	Taip ☐	Ne ☐
Darbo pažymėjimo gavimas	Taip ☐	Ne ☐	Pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų..	Taip ☐	Ne ☐
Supažindinimas su organizacijos aplinka	Taip ☐	Ne ☐	Pagalbos suteikimas naujokui	Taip ☐	Ne ☐
Kuratoriaus paskyrimas	Taip ☐	Ne ☐	Kuratoriaus pagalba naujokui	Taip ☐	Ne ☐
Vadovų pristatymas	Taip ☐	Ne ☐	Integracija į kolektyvą	Taip ☐	Ne ☐
Pareigybių nustatymas	Taip ☐	Ne ☐	Iškylančių problemų sprendimas	Taip ☐	Ne ☐
Darbo sutarties išsiaiškinimas	Taip ☐	Ne ☐			

10. Ar Jūsų kitose įmonėse įgyta darbo patirtis turėjo įtakos prisitaikyti prie esamų darbo sąlygų šioje įmonėje? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

☐ Taip, nes

☐ Ne, nes

11. Ar tai taikoma Jūsų organizacijoje? (pažymėkite kiekvienam teiginiui jums tinkantį variantą)

Organizacija turi etikos kodeksą, su kuriuo yra supažindinti visi darbuotojai	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijoje veikia asmuo ar tarnyba, prižiūrinti etikos normų laikymąsi, konsultuojanti etikos klausimais	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos misija, tikslais	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijos vadovai yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojams laiku pateikiama visa efektyviam darbui reikalinga informacija	Taip ☐	Ne ☐
Etiškas bendradarbių elgesys	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos dirbti	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojai supažindinami su darbo užmokesčio politika	Taip ☐	Ne ☐
Darbuotojai yra supažindinami su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis	Taip ☐	Ne ☐
Organizacijoje darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi	Taip ☐	Ne ☐

12. Ar Jus supanti aplinka (šeima, draugai) daro įtaką jūsų darbo našumui?

- ☐ Taip.
☐ Ne.
☐ Nežinau.

13. Jūsų nuomone, kurios iš pateiktų priežasčių yra svarbiausios, dėl kurių yra paliekamos organizacijos? (įvertinkite kiekvieną priežastį balais, kur 1 – l. nesvarbi, 5 – l. svarbi)

Netinkamas vadovavimas (neaiškūs lūkesčiai, netinkamas darbo organizavimas)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Netinkamos karjeros perspektyvos (nėra galimybių tobulėti)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Asmens ir darbo suderinamumo stoka (asmuo neturi galimybių daryti to, ką jis moka)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Darbo aplinka (bendradarbiai nesiekia darbo kokybės, netinkamos darbo priemonės)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Ryšių su organizacija trūkumas (asmuo nesijaučia susijęs su organizacija)	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Nepakankamas atlygis	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Lankstumo stoka	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Netinkamas darbo grafikas	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Nėra adaptacijos sistemos	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐
Nesaugumas darbe	1 ☐	2 ☐	3 ☐	4 ☐	5 ☐

14. Jūsų užimamos pareigos organizacijoje (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Padalinio/skyriaus/grupės vadovas
☐ Vadovo pavaduotojas/personalo asistentas
☐ Vadybininkas/ specialistas.
☐ Kita (nurodykite patys)

15. Kokia Jūsų organizacijos veikla? (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Gamyba.
☐ Paslaugos.

16. Jūsų išsimokslinimas (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Pagrindinis.
☐ Vidurinis.
☐ Aukštasis neuniversitetinis.
☐ Aukštasis universitetinis.
☐ Kitas (nurodykite patys)

17. Jūsų lytis (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ Vyras.
☐ Moteris.

18. Jūsų amžius (pažymėkite vieną Jums tinkantį variantą)

- ☐ 18-30 metų.
☐ 31-40 metų.
☐ 41-50 metų.
☐ 51 ir daugiau metų.

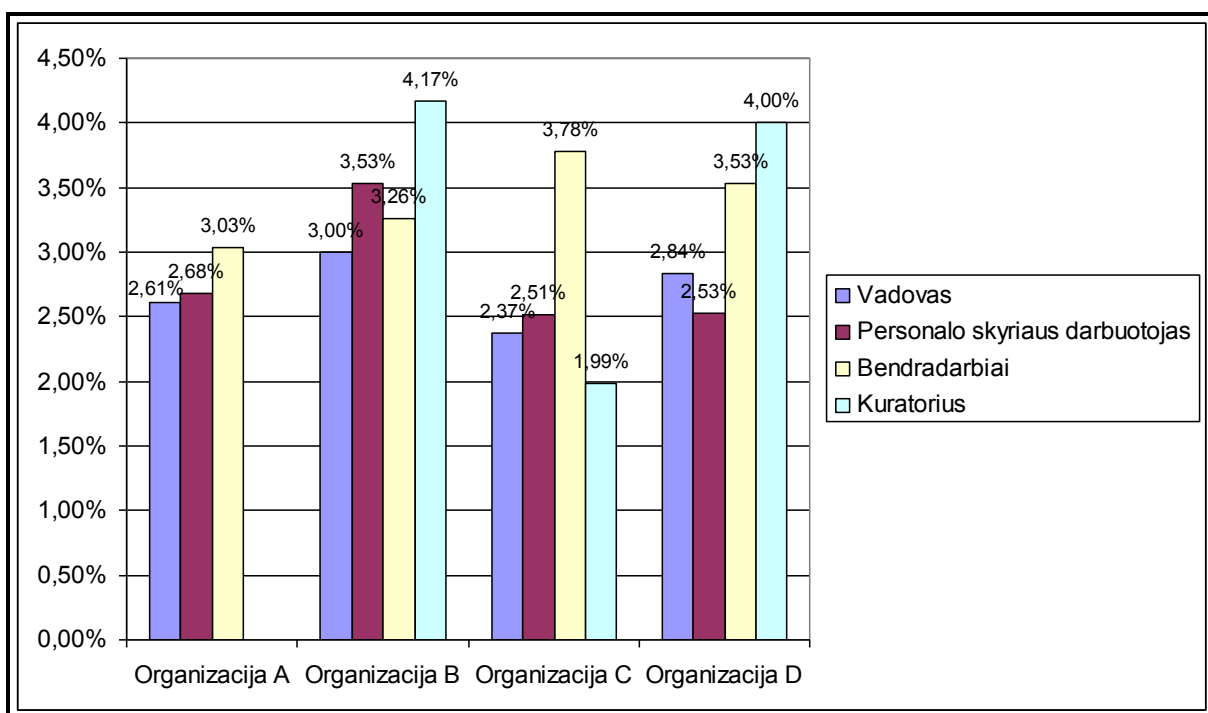
DĖKOJU UŽ ATSAKYMUS

Lentelė. Demografiniai respondentų duomenys
(„A“, „B“, „C“, „D“ organizacijų vadovų rezultatai procentais)

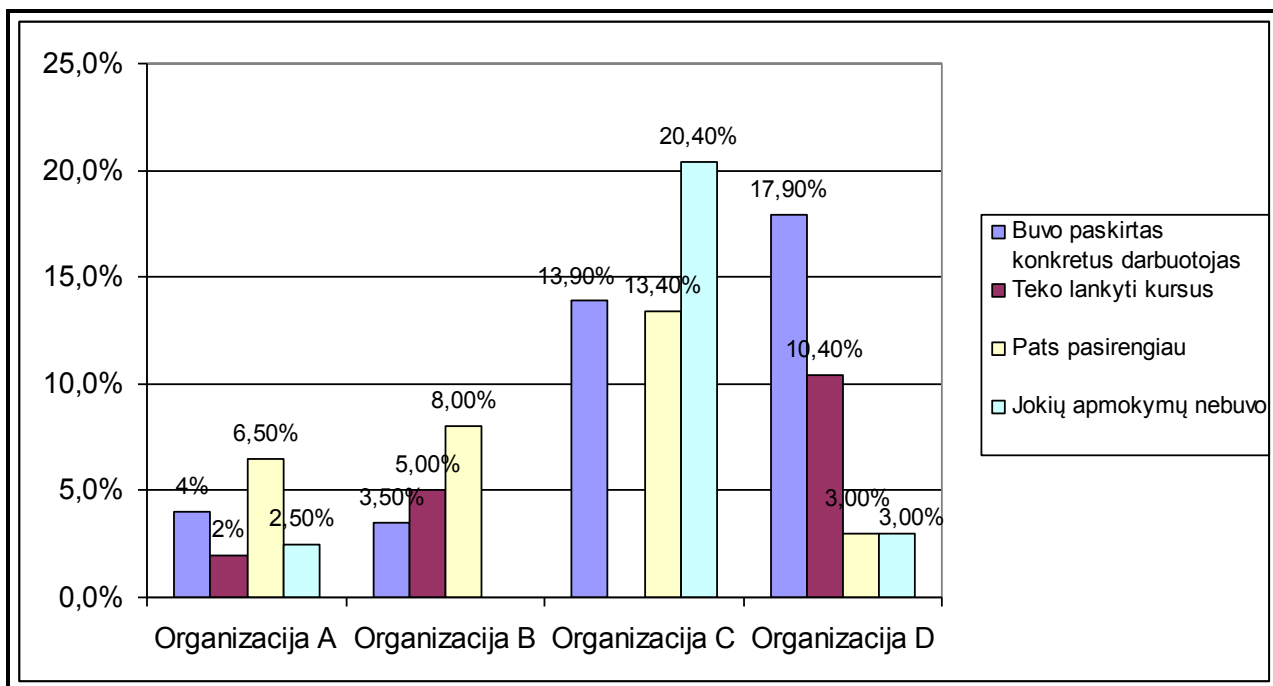
Užimamos pareigos organizacijoje	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Padalinio/skyriaus/grupės vadovas	1	1	1	1	4
	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	0	0	0	0	0
Vadovo pavaduotojas/personalo asistentas	,0%	,0%	,0%	,0%	,0%
Organizacijos veikla	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Gamyba	1	0	1	0	2
	25,0%	,0%	25,0%	,0%	50,0%
Paslaugos	0	0	0	1	1
	,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%
Gamyba ir paslaugos	0	1	0	0	1
	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%
Išsimokslinimas	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Aukštasis universitetinis	1	1	1	1	4
	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Lytis	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Vyras	1	1	0	0	2
	25,0%	25,0%	,0%	,0%	50,0%
Moteris	0	0	1	1	2
	,0%	,0%	25,0%	25,0%	50,0%
Amžius	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
18-30 metų	0	1	1	1	3
	,0%	25,0%	25,0%	25,0%	75,0%
51 ir daugiau metų	1	0	0	0	1
	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%

Lentelė. Adaptuotis naujokams organizacijoje padeda (visų darbuotojų nuomonė)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Vadovas	2,61%	3,00%	2,37%	2,84%	2,61
Personalo skyriaus darbuotojas	2,68%	3,53%	2,51%	2,53%	2,64
Bendradarbiai	3,03%	3,26%	3,78%	3,53%	3,54
Kuratorius		4,17%	1,99%	4,00%	2,97



Pav. Adaptuotis naujokams organizacijoje padeda (visų darbuotojų nuomonė)



Pav. Apmokymai naujoje darbovietėje (darbuotojų nuomonė procentais)

Lentelė. Priemonės adaptacijos laikotarpiu (visų vadovų nuomonė)

Pasirinkimo variantai		Organizacijos tipas				Iš viso
		Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Personalo pristatymas	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Darbo sutarties suderinimas	Taip	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	75,0%
	Ne	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Darbo pažymėjimo gavimas	Taip	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	75,0%
	Ne	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Supažindinimas su organizacijos aplinka	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Kuratoriaus paskyrimas	Taip	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	75,0%
	Ne	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Vadovų pristatymas	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Pareigybių nustatymas	Taip	-	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Darbo sutarties išsiaiškinimas	Taip	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	75,0%
	Ne	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Atskaitomybės nustatymas	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Bendradarbių pristatymas	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Pristatymas organizacijos vertybių, tradicijų...	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Pagalbos suteikimas naujokui	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Kuratoriaus pagalba naujokui	Taip	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	75,0%
	Ne	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Integracija į kolektyvą	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Išskylančių problemų sprendimas	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%

8 priedas

Lentelė. Priemonės, padedančios greičiau adaptuotis naujokui (visų vadovų nuomonės)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Meistras, pats darbuotojas	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%
Kuratoriaus paskyrimas naujam darbuotojui, kolektyvo draugiškumas, aktyvus tiesioginio viršininko bendradarbiavimas su nauju darbuotoju, siekiant maksimaliai eliminuoti iškilusius sunkumus, bei padėti greičiau „įsilieti“ į naują kolektyvą	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%
Nuosekli integracija į darbo procesus suteikiant reikalingą informaciją darbui	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Naujoko iniciatyva, teigiama darbi aplinkos atmosfera.	,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%

Lentelė. Darbuotojų sunkumai skirtinga veikla užsiimančiose organizacijose
Tukey'o kriterijus

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Jūsų organizacijos veikla	(J) Jūsų organizacijos veikla	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	Gamyba	Paslaugos	-,45(*)	,194	,045	-,91	,01
		Gamyba ir paslaugos	-1,70	,909	,150	-3,85	,45
	Paslaugos	Gamyba	,45(*)	,194	,045	-,01	,91
		Gamyba ir paslaugos	-1,25	,916	,361	-3,41	,91
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,70	,909	,150	-,45	3,85
		Paslaugos	1,25	,916	,361	-,91	3,41
Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	Gamyba	Paslaugos	-,66(*)	,218	,007	-1,18	-,15
		Gamyba ir paslaugos	1,27	1,016	,423	-1,12	3,67
	Paslaugos	Gamyba	,66(*)	,218	,007	,15	1,18
		Gamyba ir paslaugos	1,94	1,024	,144	-,48	4,36
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	-1,27	1,016	,423	-3,67	1,12
		Paslaugos	-1,94	1,024	,144	-4,36	,48
Turėjau problemų su bendradarbiais	Gamyba	Paslaugos	-,43(*)	,123	,001	-,72	-,15
		Gamyba ir paslaugos	-,08	,572	,990	-1,43	1,27
	Paslaugos	Gamyba	,43(*)	,123	,001	,15	,72
		Gamyba ir paslaugos	,36	,577	,810	-1,01	1,72
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	,08	,572	,990	-1,27	1,43
		Paslaugos	-,36	,577	,810	-1,72	1,01
Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	Gamyba	Paslaugos	-,48(*)	,126	,001	-,78	-,18
		Gamyba ir paslaugos	-,03	,593	,999	-1,43	1,37
	Paslaugos	Gamyba	,48(*)	,126	,001	,18	,78
		Gamyba ir paslaugos	,45	,597	,729	-,96	1,86

lentele's t'ęsinys

	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	,03	,593	,999	-1,37	1,43
		Paslaugos	-,45	,597	,729	-1,86	,96

* The mean difference is significant at the .05 level.

Lentelė. Darbuotojų sunkumai skirtingose organizacijose
Tukey'o kriterijus

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Organizacijos tipas	(J) Organizacijos tipas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	Organizacija A	Organizacija B	-,97(*)	,344	,028	-1,86	-,07
		Organizacija C	,18	,255	,898	-,48	,84
		Organizacija D	-,80(*)	,271	,018	-1,50	-,10
	Organizacija B	Organizacija A	,97(*)	,344	,028	,07	1,86
		Organizacija C	1,14(*)	,293	,001	,38	1,90
		Organizacija D	,17	,307	,948	-,63	,96
	Organizacija C	Organizacija A	-,18	,255	,898	-,84	,48
		Organizacija B	-1,14(*)	,293	,001	-1,90	-,38
		Organizacija D	-,98(*)	,202	,000	-1,50	-,46
	Organizacija D	Organizacija A	,80(*)	,271	,018	,10	1,50
		Organizacija B	-,17	,307	,948	-,96	,63
		Organizacija C	,98(*)	,202	,000	,46	1,50
Ypač griežta drausmė	Organizacija A	Organizacija B	-,36	,336	,715	-1,23	,51
		Organizacija C	,07	,237	,992	-,55	,68
		Organizacija D	-,18	,252	,886	-,84	,47
	Organizacija B	Organizacija A	,36	,336	,715	-,51	1,23
		Organizacija C	,42	,291	,468	-,33	1,18
		Organizacija D	,17	,303	,941	-,61	,96
	Organizacija C	Organizacija A	-,07	,237	,992	-,68	,55
		Organizacija B	-,42	,291	,468	-1,18	,33
		Organizacija D	-,25	,188	,543	-,74	,24
	Organizacija D	Organizacija A	,18	,252	,886	-,47	,84
		Organizacija B	-,17	,303	,941	-,96	,61
		Organizacija C	,25	,188	,543	-,24	,74
Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	Organizacija A	Organizacija B	,98	,418	,090	-,10	2,07
		Organizacija C	,61	,305	,190	-,18	1,40
		Organizacija D	,63	,324	,208	-,20	1,47
	Organizacija B	Organizacija A	-,98	,418	,090	-2,07	,10
		Organizacija C	-,37	,358	,726	-1,30	,55
		Organizacija D	-,35	,374	,785	-1,32	,62
	Organizacija C	Organizacija A	-,61	,305	,190	-1,40	,18
		Organizacija B	,37	,358	,726	-,55	1,30
		Organizacija D	,02	,241	1,000	-,60	,65
	Organizacija D	Organizacija A	-,63	,324	,208	-1,47	,20
		Organizacija B	,35	,374	,785	-,62	1,32
		Organizacija C	-,02	,241	1,000	-,65	,60
Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	Organizacija A	Organizacija B	-,57	,241	,087	-1,20	,05

lentelės tęsinys

		Organizacija C	-,13	,174	,869	-,58	,32
		Organizacija D	,03	,184	,998	-,44	,51
	Organizacija B	Organizacija A	,57	,241	,087	-,05	1,20
		Organizacija C	,44	,208	,154	-,10	,98
		Organizacija D	,61(*)	,217	,029	,04	1,17
	Organizacija C	Organizacija A	,13	,174	,869	-,32	,58
		Organizacija B	-,44	,208	,154	-,98	,10
		Organizacija D	,17	,137	,619	-,19	,52
	Organizacija D	Organizacija A	-,03	,184	,998	-,51	,44
		Organizacija B	-,61(*)	,217	,029	-1,17	-,04
		Organizacija C	-,17	,137	,619	-,52	,19
Turėjau problemų su bendradarbiais	Organizacija A	Organizacija B	,03	,235	,999	-,58	,64
		Organizacija C	,31	,172	,271	-,13	,76
		Organizacija D	,43	,182	,085	-,04	,91
	Organizacija B	Organizacija A	-,03	,235	,999	-,64	,58
		Organizacija C	,28	,201	,514	-,24	,80
		Organizacija D	,40	,210	,231	-,15	,95
	Organizacija C	Organizacija A	-,31	,172	,271	-,76	,13
		Organizacija B	-,28	,201	,514	-,80	,24
		Organizacija D	,12	,136	,805	-,23	,47
	Organizacija D	Organizacija A	-,43	,182	,085	-,91	,04
		Organizacija B	-,40	,210	,231	-,95	,15
		Organizacija C	-,12	,136	,805	-,47	,23
Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	Organizacija A	Organizacija B	-,70(*)	,238	,018	-1,32	-,09
		Organizacija C	,28	,201	,514	-,24	,80

* The mean difference is significant at the .05 level.

Lentelė. Darbuotojų sunkumai organizacijose.
Spirmeno koreliacija

			Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	Ypač griežta drausmė	Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	Turėjau problemų su bendradarbiais	Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu
Spearman's rho	Sunku buvo priprasti prie darbo ritmo	Correlation Coefficient	1,000	,682 (**)	,299(**)	,489(**)	,467(**)	,505(**)
		Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	201	198	200	199	200	201
	Ypač griežta drausmė	Correlation Coefficient	,682 (**)	1,000	,506(**)	,545(**)	,605(**)	,530(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	198	198	198	198	197	198
	Teko dirbti ilgiau negu buvo susitarta	Correlation Coefficient	,299 (**)	,506 (**)	1,000	,370(**)	,498(**)	,384(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	200	198	200	199	199	200
	Turėjau problemų bendraujant su darbovietės vadovu	Correlation Coefficient	,489 (**)	,545 (**)	,370(**)	1,000	,718(**)	,539(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	199	198	199	199	198	199
	Turėjau problemų su bendradarbiais	Correlation Coefficient	,467 (**)	,605 (**)	,498(**)	,718(**)	1,000	,578(**)
		Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	200	197	199	198	200	200

lentelės tęsinys

Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu	Correlation Coefficient	,505 (**)	,530 (**)	,384(**)	,539(**)	,578(**)	1,000	Turėjau problemų su organizacinės technikos, kompiuterinių programų naudojimu
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	
	N	201	198	200	199	200	201	
Sunkumų neturėjau	Correlation Coefficient	,577 (**)	,635 (**)	,525(**)	,482(**)	,515(**)	,552(**)	Sunkumų neturėjau
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	195	194	194	194	194	195	

Lentelė. Priežastys, dėl kokių yra paliekamos organizacijos
(visų vadovų nuomonė)

Pasirinkimo variantai	Organizacijos tipas				Iš viso
	Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Išvykimas, emigracija, arčiau gyvenamosios vietos, aukštesnės pareigos	25,0%	,0%	,0%	,0%	25,0%
Dauguma organizacijų neturi specialios programos adaptacijos procesui, dėl tokios priežasties naujas darbuotojas jau nuo pat darbo pradžios susiduria su dideliais sunkumais, informacijos trūkumu, praktiškai paliekamas „pats sau“, tai turi didelės įtakos sprendimui palikti organizaciją	,0%	25,0%	,0%	,0%	25,0%
Dėl vidinių konfliktų, darbo krūvio nepasiskirstymo, dėl netinkamo atlygio už darbą, motyvacinių priemonių nebuvimo	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Dėl neįvykdytų tikslų, dėl darbo drausmės pažeidimo, dėl darbo sutarties termino pabaigos ir kt.	,0%	,0%	,0%	25,0%	25,0%

Lentelė. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos bei organizacijos tipas.

Tukey'o kriterijus

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Organizacijos tipas	(J) Organizacijos tipas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Netinkamas vadovavimas	Organizacija A	Organizacija B	-1,48(*)	,357	,000	-2,40	-,55
		Organizacija C	-1,41(*)	,251	,000	-2,06	-,76
		Organizacija D	-1,20(*)	,266	,000	-1,89	-,51
	Organizacija B	Organizacija A	1,48(*)	,357	,000	,55	2,40
		Organizacija C	,07	,311	,997	-,74	,87
		Organizacija D	,28	,323	,817	-,55	1,12
	Organizacija C	Organizacija A	1,41(*)	,251	,000	,76	2,06
		Organizacija B	-,07	,311	,997	-,87	,74
		Organizacija D	,22	,201	,702	-,30	,74
	Organizacija D	Organizacija A	1,20(*)	,266	,000	,51	1,89
		Organizacija B	-,28	,323	,817	-1,12	,55
		Organizacija C	-,22	,201	,702	-,74	,30
Netinkamos karjeros perspektyvos	Organizacija A	Organizacija B	-1,10(*)	,311	,003	-1,91	-,29
		Organizacija C	-1,47(*)	,218	,000	-2,03	-,90
		Organizacija D	-1,12(*)	,232	,000	-1,72	-,52
	Organizacija B	Organizacija A	1,10(*)	,311	,003	,29	1,91
		Organizacija C	-,37	,271	,530	-1,07	,34
		Organizacija D	-,02	,282	1,000	-,75	,71
	Organizacija C	Organizacija A	1,47(*)	,218	,000	,90	2,03
		Organizacija B	,37	,271	,530	-,34	1,07
		Organizacija D	,34	,175	,203	-,11	,80
	Organizacija D	Organizacija A	1,12(*)	,232	,000	,52	1,72
		Organizacija B	,02	,282	1,000	-,71	,75
		Organizacija C	-,34	,175	,203	-,80	,11
Asmens ir darbo suderinamumo stoka	Organizacija A	Organizacija B	-1,50(*)	,308	,000	-2,30	-,70
		Organizacija C	-1,48(*)	,217	,000	-2,04	-,92
		Organizacija D	-1,71(*)	,230	,000	-2,31	-1,12
	Organizacija B	Organizacija A	1,50(*)	,308	,000	,70	2,30
		Organizacija C	,02	,269	1,000	-,67	,72
		Organizacija D	-,21	,280	,874	-,94	,51
	Organizacija C	Organizacija A	1,48(*)	,217	,000	,92	2,04
		Organizacija B	-,02	,269	1,000	-,72	,67
		Organizacija D	-,23	,173	,535	-,68	,22
	Organizacija D	Organizacija A	1,71(*)	,230	,000	1,12	2,31

lentelės tęsinys

		Organizacija B	,21	,280	,874	-,51	,94
		Organizacija C	,23	,173	,535	-,22	,68
Darbo aplinka	Organizacija A	Organizacija B	-1,72(*)	,358	,000	-2,65	-,79
		Organizacija C	-1,75(*)	,252	,000	-2,40	-1,10
		Organizacija D	-1,61(*)	,268	,000	-2,30	-,92
	Organizacija B	Organizacija A	1,72(*)	,358	,000	,79	2,65
		Organizacija C	-,03	,312	1,000	-,84	,78
		Organizacija D	,11	,325	,988	-,74	,95
	Organizacija C	Organizacija A	1,75(*)	,252	,000	1,10	2,40
		Organizacija B	,03	,312	1,000	-,78	,84
		Organizacija D	,14	,202	,901	-,38	,66
	Organizacija D	Organizacija A	1,61(*)	,268	,000	,92	2,30
		Organizacija B	-,11	,325	,988	-,95	,74
		Organizacija C	-,14	,202	,901	-,66	,38
Ryšių su organizacija trūkumas	Organizacija A	Organizacija B	-1,91(*)	,322	,000	-2,75	-1,08
		Organizacija C	-1,70(*)	,226	,000	-2,29	-1,12
		Organizacija D	-1,37(*)	,240	,000	-1,99	-,75
	Organizacija B	Organizacija A	1,91(*)	,322	,000	1,08	2,75
		Organizacija C	,21	,280	,875	-,52	,94
		Organizacija D	,54	,292	,246	-,21	1,30
	Organizacija C	Organizacija A	1,70(*)	,226	,000	1,12	2,29
		Organizacija B	-,21	,280	,875	-,94	,52
		Organizacija D	,33	,181	,257	-,14	,80
	Organizacija D	Organizacija A	1,37(*)	,240	,000	,75	1,99
		Organizacija B	-,54	,292	,246	-1,30	,21
		Organizacija C	-,33	,181	,257	-,80	,14
Nepakankamas atlygis	Organizacija A	Organizacija B	,51	,322	,396	-,33	1,34
		Organizacija C	-,12	,230	,950	-,72	,47
		Organizacija D	,28	,244	,655	-,35	,91
	Organizacija B	Organizacija A	-,51	,322	,396	-1,34	,33
		Organizacija C	-,63	,279	,112	-1,35	,09
		Organizacija D	-,22	,291	,868	-,98	,53
	Organizacija C	Organizacija A	,12	,230	,950	-,47	,72
		Organizacija B	,63	,279	,112	-,09	1,35
		Organizacija D	,41	,184	,126	-,07	,88
	Organizacija D	Organizacija A	-,28	,244	,655	-,91	,35
		Organizacija B	,22	,291	,868	-,53	,98
		Organizacija C	-,41	,184	,126	-,88	,07
Lankstumo stoka	Organizacija A	Organizacija B	-1,04(*)	,325	,009	-1,88	-,20
		Organizacija C	-1,18(*)	,228	,000	-1,78	-,59
		Organizacija D	-,58	,243	,079	-1,21	,04
	Organizacija B	Organizacija A	1,04(*)	,325	,009	,20	1,88
		Organizacija C	-,14	,283	,957	-,88	,59
		Organizacija D	,46	,295	,412	-,31	1,22
	Organizacija C	Organizacija A	1,18(*)	,228	,000	,59	1,78

lenteles tęsinys

		Organizacija B	,14	,283	,957	-,59	,88
		Organizacija D	,60(*)	,183	,007	,13	1,07
	Organizacija D	Organizacija A	,58	,243	,079	-,04	1,21
		Organizacija B	-,46	,295	,412	-1,22	,31
		Organizacija C	-,60(*)	,183	,007	-1,07	-,13
Netinkamas darbo grafikas	Organizacija A	Organizacija B	-1,15(*)	,362	,010	-2,08	-,21
		Organizacija C	-1,06(*)	,254	,000	-1,71	-,40
		Organizacija D	-,70	,270	,052	-1,39	,00
	Organizacija B	Organizacija A	1,15(*)	,362	,010	,21	2,08
		Organizacija C	,09	,315	,992	-,73	,91
		Organizacija D	,45	,328	,518	-,40	1,30
	Organizacija C	Organizacija A	1,06(*)	,254	,000	,40	1,71
		Organizacija B	-,09	,315	,992	-,91	,73
		Organizacija D	,36	,203	,288	-,17	,89
	Organizacija D	Organizacija A	,70	,270	,052	,00	1,39
		Organizacija B	-,45	,328	,518	-1,30	,40
		Organizacija C	-,36	,203	,288	-,89	,17
Nėra adaptacijos sistemos	Organizacija A	Organizacija B	-1,08(*)	,396	,035	-2,11	-,06
		Organizacija C	-1,15(*)	,279	,000	-1,87	-,43
		Organizacija D	-,49	,296	,344	-1,26	,27
	Organizacija B	Organizacija A	1,08(*)	,396	,035	,06	2,11
		Organizacija C	-,07	,345	,997	-,96	,83
		Organizacija D	,59	,360	,360	-,34	1,52
	Organizacija C	Organizacija A	1,15(*)	,279	,000	,43	1,87
		Organizacija B	,07	,345	,997	-,83	,96
		Organizacija D	,66(*)	,223	,019	,08	1,23
	Organizacija D	Organizacija A	,49	,296	,344	-,27	1,26
		Organizacija B	-,59	,360	,360	-1,52	,34
		Organizacija C	-,66(*)	,223	,019	-1,23	-,08
Nesaugumas darbe	Organizacija A	Organizacija B	-1,63(*)	,367	,000	-2,58	-,67
		Organizacija C	-1,23(*)	,258	,000	-1,89	-,56
		Organizacija D	-1,25(*)	,274	,000	-1,96	-,54
	Organizacija B	Organizacija A	1,63(*)	,367	,000	,67	2,58
		Organizacija C	,40	,320	,596	-,43	1,23
		Organizacija D	,37	,333	,679	-,49	1,24
	Organizacija C	Organizacija A	1,23(*)	,258	,000	,56	1,89
		Organizacija B	-,40	,320	,596	-1,23	,43
		Organizacija D	-,03	,207	,999	-,56	,51
	Organizacija D	Organizacija A	1,25(*)	,274	,000	,54	1,96
		Organizacija B	-,37	,333	,679	-1,24	,49
		Organizacija C	,03	,207	,999	-,51	,56

* The mean difference is significant at the .05 level.

Lentelė. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos bei organizacijos veikla.
Tukey'o kriterijus

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Jūsų organizacijos veikla	(J) Jūsų organizacijos veikla	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Netinkamas vadovavimas	Gamyba	Paslaugos	,28	,198	,335	-,19	,75
		Gamyba ir paslaugos	-1,44	,916	,259	-3,60	,72
	Paslaugos	Gamyba	-,28	,198	,335	-,75	,19
		Gamyba ir paslaugos	-1,72	,924	,152	-3,90	,46
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,44	,916	,259	-,72	3,60
		Paslaugos	1,72	,924	,152	-,46	3,90
Netinkamos karjeros perspektyvos	Gamyba	Paslaugos	,40	,176	,063	-,02	,81
		Gamyba ir paslaugos	-1,11	,812	,360	-3,03	,81
	Paslaugos	Gamyba	-,40	,176	,063	-,81	,02
		Gamyba ir paslaugos	-1,51	,819	,159	-3,44	,43
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,11	,812	,360	-,81	3,03
		Paslaugos	1,51	,819	,159	-,43	3,44
Asmens ir darbo suderinamumo stoka	Gamyba	Paslaugos	,25	,181	,361	-,18	,68
		Gamyba ir paslaugos	-1,23	,838	,310	-3,21	,75
	Paslaugos	Gamyba	-,25	,181	,361	-,68	,18
		Gamyba ir paslaugos	-1,48	,845	,191	-3,47	,52
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,23	,838	,310	-,75	3,21
		Paslaugos	1,48	,845	,191	-,52	3,47
Darbo aplinka	Gamyba	Paslaugos	,18	,207	,667	-,31	,67
		Gamyba ir paslaugos	-1,69	,957	,184	-3,95	,57
	Paslaugos	Gamyba	-,18	,207	,667	-,67	,31
		Gamyba ir paslaugos	-1,87	,966	,132	-4,15	,41
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,69	,957	,184	-,57	3,95
		Paslaugos	1,87	,966	,132	-,41	4,15
Ryšų su organizacija trūkumas	Gamyba	Paslaugos	,39	,188	,093	-,05	,84
		Gamyba ir paslaugos	-1,51	,869	,195	-3,56	,54
	Paslaugos	Gamyba	-,39	,188	,093	-,84	,05
		Gamyba ir	-1,90	,876	,079	-3,97	,17

lentelės tęsinys

		paslaugos					
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,51	,869	,195	-,54	3,56
		Paslaugos	1,90	,876	,079	-,17	3,97
Nepakankamas atlygis	Gamyba	Paslaugos	,86(*)	,160	,000	,48	1,24
		Gamyba ir paslaugos	-,79	,744	,542	-2,54	,97
	Paslaugos	Gamyba	-,86(*)	,160	,000	-1,24	-,48
		Gamyba ir paslaugos	-1,65	,751	,075	-3,42	,13
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	,79	,744	,542	-,97	2,54
		Paslaugos	1,65	,751	,075	-,13	3,42
Lankstumo stoka	Gamyba	Paslaugos	,56(*)	,175	,005	,15	,97
		Gamyba ir paslaugos	-1,52	,808	,146	-3,43	,39
	Paslaugos	Gamyba	-,56(*)	,175	,005	-,97	-,15
		Gamyba ir paslaugos	-2,08(*)	,816	,031	-4,01	-,16
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,52	,808	,146	-,39	3,43
		Paslaugos	2,08(*)	,816	,031	,16	4,01
Netinkamas darbo grafikas	Gamyba	Paslaugos	,54(*)	,191	,014	,09	,99
		Gamyba ir paslaugos	-1,71	,881	,131	-3,79	,37
	Paslaugos	Gamyba	-,54(*)	,191	,014	-,99	-,09
		Gamyba ir paslaugos	-2,25(*)	,888	,033	-4,34	-,15
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,71	,881	,131	-,37	3,79
		Paslaugos	2,25(*)	,888	,033	,15	4,34
Nėra adaptacijos sistemos	Gamyba	Paslaugos	,26	,214	,440	-,24	,77
		Gamyba ir paslaugos	-1,36	,991	,358	-3,70	,98
	Paslaugos	Gamyba	-,26	,214	,440	-,77	,24
		Gamyba ir paslaugos	-1,62	1,000	,238	-3,98	,74
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,36	,991	,358	-,98	3,70
		Paslaugos	1,62	1,000	,238	-,74	3,98
Nesaugumas darbe	Gamyba	Paslaugos	,42	,200	,095	-,05	,89
		Gamyba ir paslaugos	-1,71	,925	,156	-3,90	,47
	Paslaugos	Gamyba	-,42	,200	,095	-,89	,05
		Gamyba ir paslaugos	-2,13	,934	,061	-4,34	,07
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	1,71	,925	,156	-,47	3,90
		Paslaugos	2,13	,934	,061	-,07	4,34

* The mean difference is significant at the .05 level.

Lentelė. Priežastys, dėl kurių paliekamos organizacijos.
Spirmeno koreliacija

			Netinkamas vadovavimas	Netinkamos karjeros perspektyvos	Asmens ir darbo suderinamumo stoka	Darbo aplinka	Ryšių su organizacija trūkumas	Nepakankamas atlygis	Lankstumo stoka	Netinkamas darbo grafikas	Nėra adaptacijos sistemos	Nesaugumas darbe
Spearman's rho	Netinkamas vadovavimas	Correlation Coefficient	1,000	,689(**)	,736(**)	,736(**)	,650(**)	,362(**)	,683(**)	,502(**)	,513(**)	,550(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Netinkamos karjeros perspektyvos	Correlation Coefficient	,689(**)	1,000	,685(**)	,664(**)	,628(**)	,353(**)	,613(**)	,474(**)	,356(**)	,474(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Asmens ir darbo suderinamumo stoka	Correlation Coefficient	,736(**)	,685(**)	1,000	,737(**)	,641(**)	,260(**)	,628(**)	,504(**)	,403(**)	,613(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Darbo aplinka	Correlation Coefficient	,736(**)	,664(**)	,737(**)	1,000	,628(**)	,357(**)	,663(**)	,572(**)	,402(**)	,729(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Ryšių su organizacija trūkumas	Correlation Coefficient	,650(**)	,628(**)	,641(**)	,628(**)	1,000	,470(**)	,658(**)	,678(**)	,598(**)	,603(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000

lentelēs tēsinys

		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Nepakankamas atlygis	Correlation Coefficient	,362(**)	,353(**)	,260(**)	,357(**)	,470(**)	1,000	,542(**)	,554(**)	,181(*)	,418(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,011	,000
		N	199	199	199	199	199	200	199	199	199	199
	Lankstumo stoka	Correlation Coefficient	,683(**)	,613(**)	,628(**)	,663(**)	,658(**)	,542(**)	1,000	,704(**)	,499(**)	,638(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Netinkamas darbo grafikas	Correlation Coefficient	,502(**)	,474(**)	,504(**)	,572(**)	,678(**)	,554(**)	,704(**)	1,000	,458(**)	,683(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Nēra adaptācijas sistemos	Correlation Coefficient	,513(**)	,356(**)	,403(**)	,402(**)	,598(**)	,181(*)	,499(**)	,458(**)	1,000	,322(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000	.	,000
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
	Nesaugumas darbe	Correlation Coefficient	,550(**)	,474(**)	,613(**)	,729(**)	,603(**)	,418(**)	,638(**)	,683(**)	,322(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lentelė. Etika organizacijose (visų vadovų nuomonės)

Pasirinkimo variantai		Organizacijos tipas				Iš viso
		Organizacija A	Organizacija B	Organizacija C	Organizacija D	
Organizacija turi etikos kodeksą, su kuriuo yra supažindinti visi darbuotojai	Taip	-	33,3%	,0%	,0%	33,3%
	Ne	-	,0%	33,3%	33,3%	66,7%
Organizacijoje veikia asmuo ar taryba, prižiūrinti etikos normų laikymąsi, konsultuojanti etikos klausimais	Ne	-	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
Darbuotojai yra supažindinami su organizacijos misija, tikslais	Taip	25,0%	25,0%	,0%	25,0%	75,0%
	Ne	,0%	,0%	25,0%	,0%	25,0%
Organizacijos vadovai yra laikytini moralaus elgesio pavyzdžiais	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Darbuotojams laiku pateikiama visa efektyviam darbui reikalinga informacija	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Etiškas bendradarbių elgesys	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Organizacijoje sudarytos tinkamos sąlygos dirbti	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Darbuotojai supažindinami su darbo užmokesčio politika	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Darbuotojai yra supažindinti su darbo vertinimo kriterijais, principais, procedūromis	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Organizacijoje darbuotojai yra gerbiami, su jais tinkamai elgiamasi	Taip	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%

Lentelė. Organizacijos vykdomos veiklos ir neadaptyvios kultūros bruožai.
Tukey'o kriterijus

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Jūsų organizacijos veikla	(J) Jūsų organizacijos veikla	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	Gamyba	Paslaugos	,63(*)	,212	,010	,13	1,13
		Gamyba ir paslaugos	,00	,951	1,000	-2,24	2,25
	Paslaugos	Gamyba	-,63(*)	,212	,010	-1,13	-,13
		Gamyba ir paslaugos	-,63	,960	,792	-2,89	1,64
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	,00	,951	1,000	-2,25	2,24
		Paslaugos	,63	,960	,792	-1,64	2,89
Vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita	Gamyba	Paslaugos	,67(*)	,165	,000	,28	1,06
		Gamyba ir paslaugos	-,87	,739	,470	-2,61	,88
	Paslaugos	Gamyba	-,67(*)	,165	,000	-1,06	-,28
		Gamyba ir paslaugos	-1,54	,747	,102	-3,30	,23
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	,87	,739	,470	-,88	2,61
		Paslaugos	1,54	,747	,102	-,23	3,30
Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	Gamyba	Paslaugos	,80(*)	,186	,000	,36	1,24
		Gamyba ir paslaugos	-,24	,845	,958	-2,23	1,76
	Paslaugos	Gamyba	-,80(*)	,186	,000	-1,24	-,36
		Gamyba ir paslaugos	-1,03	,853	,447	-3,05	,98
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	,24	,845	,958	-1,76	2,23
		Paslaugos	1,03	,853	,447	-,98	3,05
Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	Gamyba	Paslaugos	,69(*)	,207	,003	,20	1,18
		Gamyba ir paslaugos	,24	,945	,964	-1,99	2,47
	Paslaugos	Gamyba	-,69(*)	,207	,003	-1,18	-,20
		Gamyba ir paslaugos	-,45	,954	,885	-2,70	1,80
	Gamyba ir paslaugos	Gamyba	-,24	,945	,964	-2,47	1,99
		Paslaugos	,45	,954	,885	-1,80	2,70

* The mean difference is significant at the .05 level.

Lentelė. Organizacijos tipo ir neadaptyvios kultūros bruožai.
Tukey'o kriterijus

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Organizacijos tipas	(J) Organizacijos tipas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	Organizacija A	Organizacija B	,06	,404	,999	-,99	1,10
		Organizacija C	-,54	,268	,194	-1,23	,16
		Organizacija D	,56	,284	,205	-,18	1,29
	Organizacija B	Organizacija A	-,06	,404	,999	-1,10	,99
		Organizacija C	-,59	,359	,352	-1,52	,34
		Organizacija D	,50	,370	,532	-,46	1,46
	Organizacija C	Organizacija A	,54	,268	,194	-,16	1,23
		Organizacija B	,59	,359	,352	-,34	1,52
		Organizacija D	1,09(*)	,215	,000	,53	1,65
	Organizacija D	Organizacija A	-,56	,284	,205	-1,29	,18
		Organizacija B	-,50	,370	,532	-1,46	,46
		Organizacija C	-1,09(*)	,215	,000	-1,65	-,53
Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą	Organizacija A	Organizacija B	1,09(*)	,382	,024	,10	2,08
		Organizacija C	,02	,254	1,000	-,64	,68
		Organizacija D	1,23(*)	,269	,000	,53	1,92
	Organizacija B	Organizacija A	-1,09(*)	,382	,024	-2,08	-,10
		Organizacija C	-1,07(*)	,340	,010	-1,95	-,19
		Organizacija D	,13	,351	,981	-,78	1,04
	Organizacija C	Organizacija A	-,02	,254	1,000	-,68	,64
		Organizacija B	1,07(*)	,340	,010	,19	1,95
		Organizacija D	1,21(*)	,204	,000	,68	1,74
	Organizacija D	Organizacija A	-1,23(*)	,269	,000	-1,92	-,53
		Organizacija B	-,13	,351	,981	-1,04	,78
		Organizacija C	-1,21(*)	,204	,000	-1,74	-,68
Vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita	Organizacija A	Organizacija B	-,19	,327	,938	-1,04	,66
		Organizacija C	-,23	,222	,740	-,80	,35
		Organizacija D	,34	,235	,482	-,27	,94
	Organizacija B	Organizacija A	,19	,327	,938	-,66	1,04
		Organizacija C	-,04	,289	,999	-,78	,71
		Organizacija D	,52	,298	,296	-,25	1,30
	Organizacija C	Organizacija A	,23	,222	,740	-,35	,80
		Organizacija B	,04	,289	,999	-,71	,78
		Organizacija D	,56(*)	,178	,010	,10	1,02
	Organizacija D	Organizacija A	-,34	,235	,482	-,94	,27
		Organizacija B	-,52	,298	,296	-1,30	,25
		Organizacija C	-,56(*)	,178	,010	-1,02	-,10

Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	Organizacija A	Organizacija B	-,43	,339	,587	-1,31	,45
		Organizacija C	-1,05(*)	,239	,000	-1,67	-,43
		Organizacija D	-,03	,253	,999	-,69	,62
	Organizacija B	Organizacija A	,43	,339	,587	-,45	1,31
		Organizacija C	-,62	,296	,160	-1,39	,15
		Organizacija D	,39	,307	,574	-,40	1,19
	Organizacija C	Organizacija A	1,05(*)	,239	,000	,43	1,67
		Organizacija B	,62	,296	,160	-,15	1,39
		Organizacija D	1,01(*)	,192	,000	,52	1,51
	Organizacija D	Organizacija A	,03	,253	,999	-,62	,69
		Organizacija B	-,39	,307	,574	-1,19	,40
		Organizacija C	-1,01(*)	,192	,000	-1,51	-,52
Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	Organizacija A	Organizacija B	,04	,372	1,000	-,92	1,01
		Organizacija C	-,90(*)	,252	,003	-1,55	-,25
		Organizacija D	,54	,268	,184	-,15	1,23
	Organizacija B	Organizacija A	-,04	,372	1,000	-1,01	,92
		Organizacija C	-,94(*)	,328	,024	-1,79	-,09
		Organizacija D	,50	,340	,458	-,38	1,38
	Organizacija C	Organizacija A	,90(*)	,252	,003	,25	1,55
		Organizacija B	,94(*)	,328	,024	,09	1,79
		Organizacija D	1,44(*)	,202	,000	,92	1,96
	Organizacija D	Organizacija A	-,54	,268	,184	-1,23	,15
		Organizacija B	-,50	,340	,458	-1,38	,38
		Organizacija C	-1,44(*)	,202	,000	-1,96	-,92
pastebimi šabloniški mąstymo simptomai	Organizacija A	Organizacija B	-,90(*)	,322	,030	-1,73	-,06
		Organizacija C	-,54	,223	,076	-1,12	,04
		Organizacija D	-,23	,236	,755	-,85	,38
	Organizacija B	Organizacija A	,90(*)	,322	,030	,06	1,73
		Organizacija C	,35	,283	,595	-,38	1,09
		Organizacija D	,66	,293	,112	-,10	1,42
	Organizacija C	Organizacija A	,54	,223	,076	-,04	1,12
		Organizacija B	-,35	,283	,595	-1,09	,38
		Organizacija D	,31	,179	,318	-,16	,77
	Organizacija D	Organizacija A	,23	,236	,755	-,38	,85
		Organizacija B	-,66	,293	,112	-1,42	,10
		Organizacija C	-,31	,179	,318	-,77	,16

* The mean difference is significant at the .05 level

Lentelė. Neadaptyvios kultūros bruožai. Spirmeno koreliacija

			Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą	Vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita	Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	pastebimi šabloniški mąstymo simptomai
Spearman's rho	Akcentuojami trumpalaikiai rezultatai	Correlation Coefficient	1,000	,496(**)	,554(**)	,417(**)	,434(**)	,511(**)
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	193	190	191	193	191	191
	Struktūra ir sistemos pasireiškia per vadovavimą	Correlation Coefficient	,496(**)	1,000	,521(**)	,318(**)	,238(**)	,426(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,001	,000
		N	190	193	192	192	192	193
	Vertinamas tik vienas verslo komponentas kitų komponentų sąskaita	Correlation Coefficient	,554(**)	,521(**)	1,000	,469(**)	,322(**)	,593(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	191	192	194	193	194	193
	Laikomasi strategijų, kurios jau nebėra naudingos	Correlation Coefficient	,417(**)	,318(**)	,469(**)	1,000	,601(**)	,616(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	193	192	193	196	193	194
	Slopinamos iniciatyvos ir inovacijos	Correlation Coefficient	,434(**)	,238(**)	,322(**)	,601(**)	1,000	,526(**)
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	.	,000
		N	191	192	194	193	197	193
	Pastebimi šabloniški mąstymo simptomai	Correlation Coefficient	,511(**)	,426(**)	,593(**)	,616(**)	,526(**)	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	191	193	193	194	193	195