

KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS

Socialinių ir humanitarinių mokslų fakultetas

Tęstinių studijų centras

Ričardas Jocys

**MENTORIAUS IR NAUJO DARBUOTOJO
ANDRAGOGINĖ SĄVEIKA: SOCIALINĖS
ADAPTACIJOS ORGANIZACIJOJE ASPEKTAS**

Andragogikos studijų programos
magistro baigiamasis darbas

Klaipėda, 2020

SANTRAUKA

Jocys R. Mentorius ir naujo darbuotojo andragoginė sąveika: socialinės adaptacijos organizacijoje aspektas. Andragogikos studijų programos magistro baigiamasis darbas. Darbo vadovas doc. dr. I. Zubrickienė. Klaipėdos universitetas, Klaipėda, 2020. – 74 p.

Raktažodžiai: mentorius, socialinė adaptacija, andragoginė sąveika.

Moksliniai tyrimai, nagrinėjantys naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą organizacijoje neskiria pakankamai dėmesio mentorius ir naujo darbuotojo andragoginei sąveikai.

Mokslinė problema: Kokie mentorius ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektai padeda sėkmingai socialiai adaptuotis verslo organizacijoje?

Tyrimo tikslas: išanalizuoti mentorius ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese verslo organizacijoje.

Uždaviniai: 1) išnagrinėti mentorius ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese verslo organizacijoje; 2) išanalizuoti Plungės m. verslo organizacijos mentorius požiūrį į jo ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese; 3) atskleisti Plungės m. verslo organizacijos darbuotojų požiūrį į jų ir mentorius kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu, anketinė apklausa.

Išvados: Andragoginė sąveika mentorystėje suprantama kaip mokymasis, kuris vyksta sąveikaujant su kitu asmeniu, stebint jo veiklą įvairiuose socialiniuose kontekstuose. Darbuotojo socialinės adaptacijos sėkmę lemia mentorius kuriama andragoginė sąveika, kurios raiška priklauso nuo mentorius turimų asmeninių savybių bei įgytų ir nuolat plėtojamų andragoginių kompetencijų. Tyrimo duomenų analizė parodė, kad keturiose Plungės m. verslo organizacijose yra taikoma mentorystė, suvokiama jos svarba, tačiau nėra sukurta mentorystės sistema, darbuotojų skyrimo mentoriumi tvarka, numatyti mentorių motyvaciją skatinantys šaltiniai šiai veiklai atlikti. Mentoriumi dažniausiai tampa patyręs darbuotojas, tačiau tam specialiai jis neparengiamas, neapmokomas. Tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimų dalyviai andragoginę sąveiką supranta per siaurai, kas trukdo jiems palaikyti lygiaverčius, kolegiškus santykius, neskiriamas pakankamas dėmesys visiems andragoginės sąveikos aspektams, vyrauja labiau pedagoginė nei andragoginė sąveika. Tai rodo, jog šiose organizacijose mentoriumi būtina tobulinti andragogines kompetencijas, siekiant užtikrinti tinkamą naujų darbuotojų socialinę adaptaciją. Tyrimo hipotezė pasitvirtino.

SUMMARY

Jocys R. The andragogical interaction of a mentor and a new employee: an aspect of social adaptation in an organization. Master's of Andragogy Final Thesis. Supervisor – assoc. prof. dr. I. Zubrickienė. Klaipeda University, Klaipeda, 2020 – 74 p.

Key words: mentor, andragogical interaction, social adaptation.

Science research examining the process of social adaptation of a new employee in an organization do not pay enough attention to the andragogical interaction between the mentor and the new employee.

Scientific problem: What aspects of the andragogical interaction created by the mentor and the new employee help to successfully socially adapt in the business organization?

The aim of the research: to analyze the aspects of andragogical interaction created by a mentor and a new employee in the process of social adaptation in a business organization.

Tasks: 1) to examine the aspects of andragogical interaction created by a mentor and a new employee in the process of social adaptation in a business organization; 2) to analyze the attitude of the mentor of the business organization of Plungė city to the aspects of the andragogical interaction created by him and the new employee in the process of social adaptation; 3) to reveal the attitude of the employees of Plungė city business organization to the aspects of the andragogical interaction created by them and the mentor in the process of social adaptation.

Research methods: analysis of scientific literature, interviews, questionnaire survey.

Conclusions: Andragogic interaction in mentoring is understood as learning that takes place through interaction with another person, observing his or her activities in various social contexts. The success of an employee's social adaptation is determined by the andragogical interaction created by the mentor, the expression of which depends on the personal qualities of the mentor and the acquired and constantly developed andragogical competencies. The analysis of the research data showed that mentoring is applied in four business organizations of Plungė city, its importance is perceived, but there is no mentoring system, procedure for appointing employees as a mentor, sources for motivating mentors to perform these activities. An experienced employee usually becomes a mentor, but he or she is not specially trained or trained for this. Both qualitative and quantitative research participants understand andragogical interaction too narrowly, which prevents them from maintaining equal, collegial relationships, insufficient attention is paid to all aspects of andragogical interaction, and pedagogical interaction prevails more than andragogical interaction. This shows that in these organizations it is necessary for the mentor to improve andragogical competencies in order to ensure proper social adaptation of new employees. The hypothesis of the study was confirmed.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Mentorius-globotinio tarpusavio sąveikos pobūdis konsultavimo metu (pagal R.Laužackas ir kt., 2005).....	34
2 lentelė. Anketos klausimų struktūriniai blokai (sudaryta autoriaus).....	50
3 lentelė. Respondentų pateikta nuomonė apie jų socialinės adaptacijos eigą.....	53
4 lentelė. Respondentų išskirti svarbiausi socialinės adaptacijos proceso aspektai, su kuriais jie yra supažindinami.....	54
5 lentelė. Respondentų įvardinti veiksniai, svarbūs jų socialinei adaptacijai.....	55
6 lentelė. Respondentų įvardinta mentoriaus pagalba adaptacijos metu.....	58
7 lentelė. Respondentų apibūdinta mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginė sąveika.....	58

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Adaptacijos klasifikavimas (sudaryta autoriaus pagal J. Nekoranec et al., 2014; V. Gražulį, 2012; R. Korsakienę, 2011; V. Fominienę ir kt. 2009 ir kt.).....	16
2 pav. Mentorius vaidmenys (sukurta autoriaus pagal I. Žukauskaitę, 2009).....	23
3 pav. Mentorystės ir kitų ugdymo procesų skirtumai (Clutterbuck & al., 2005).....	28
4 pav. Trys mokymosi dimensijos mentorystėje (Paulikienė, 2015).....	29
5 pav. Supratimo-bendravimo modelis (Lappen, 2003, p. 77).....	33
6 pav. Empirinio tyrimo etapai.....	38
7 pav. Pusiaus struktūruoto interviu klausimų grupės (sudaryta autoriaus).....	40
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	51
9 pav. Respondentų nurodytas išsilavinimas (proc.).....	51
10 pav. Respondentų nurodyta darbo patirtis verslo organizacijoje.....	52
11 pav. Respondentų nurodyta jų socialinės adaptacijos organizacijoje trukmė (proc.).....	52
12 pav. Respondentų įvardinti mentorius skyrimo naujam darbuotojui būdai (proc.).....	56
13 pav. Respondentų atskleista mentorius samprata (proc.).....	56
14 pav. Respondentų įvardintas mentorius vaidmuo socialinės adaptacijos procese (proc.).....	59
15 pav. Respondentų įvardinta andragoginės sąveikos su mentoriumi pobūdis (proc.).....	60
16 pav. Respondentų nurodytas svarbiausios dimensijos sąveikoje su mentoriumi (proc.).....	60
17 pav. Respondentų nurodyti mentorius andragoginės sąveikos aspektai, padedantys naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese (proc.).....	61
18 pav. Respondentų įvardintos mentorius kompetencijos, kurios būtinos kuriant andragoginę sąveiką (proc.).....	62
19 pav. Respondentų įvardintos mentorius asmeninės savybės, padedančios kurti andragoginę sąveiką su nauju darbuotoju socialinės adaptacijos procese (proc.).....	63

TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	7
IVADAS.....	8
I. TEORINĖS PRIELAIIDOS: MENTORIAUS IR NAUJO DARBUOTOJO ANDRAGOGINĖS SĄVEIKOS ASPEKTAI SOCIALINĖS ADAPTACIJOS PROCESE.....	13
1.1. Naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesas organizacijoje.....	13
1.2. Mentorystės organizacijoje samprata.....	20
1.3. Andragoginė sąveika mentorystėje.....	24
1.4. Mentorius ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektai socialinės adaptacijos procesu.....	27
II. EMPIRINIS TYRIMAS: MENTORIAUS IR NAUJO DARBUOTOJO ANDRAGOGINĖS SĄVEIKOS ASPEKTAI SOCIALINĖS ADAPTACIJOS PROCESE.....	38
2.1. Kokybinis tyrimas: mentorius požiūriu į jį ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką socialinės adaptacijos procese.....	39
2.1.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	39
2.1.2. Tyrimo rezultatų analizė ir jų interpretacija.....	41
2.2. Kiekybinis tyrimas: organizacijos darbuotojų požiūriu į jį ir mentorius andragoginę sąveiką socialinės adaptacijos procese.....	49
2.2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas.....	49
2.2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija.....	51
IŠVADOS.....	65
REKOMENDACIJOS.....	67
LITERATŪRA.....	68
PRIEDAI.....	74

PAGRINDINĖS SĄVOKOS

Adaptacija – tai procesas, kurio metu asmuo, viena vertus, savo pastangomis, kita vertus, organizacijos pastangomis įgyja pagrindinį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę bendradarbių paramą ir perima joje priimtina elgesio būdą. Tai naujoko transformacija į senbuvį, tikrąjį organizacijos narį (Žukauskaitė ir kt., 2008, p. 27).

Andragoginė sąveika – į mokymąsi nukreipta andragogo ir besimokančiojo abipusė veikla, paremta bendravimu ir bendradarbiavimu jų asmenybių kaitą užtikrinančioje palankioje mokymosi aplinkoje (Adomaitienė ir kt., 2016, p. 235).

Aspektas (lot. aspectus – žvilgsnis) – atžvilgis, kuriuo nagrinėjamas daiktas, reiškinys ar sąvoka (Tarptautinių žodžių žodynas, 2017).

Mentorius – tai globojantis bei tarpininkaujantis žmogus, disponuojantis didesnėmis žiniomis ir patyrimu konkrečioje srityje. (Paulikienė, 2015, p. 23).

Mentorstė – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo (Žukauskaitė, 2009, p. 46).

Naujas darbuotojas – asmuo, pradėjęs dirbti organizacijoje. Nors buvimo nauju darbuotoju trukmė gali skirtis priklausomai nuo daugelio veiksnių, atskaitos taškas vertinant darbuotojo naujumą yra bandomasis laikotarpis (Žukauskaitė, 2009, p. 6).

Organizacija – žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažniausiai turi atskirą turtą ir valdymo organus (Tarptautinių žodžių žodynas, 2017).

Sąveika – abipusis vienas kitą lemiančių objektų veikimas, derinant veiksmus (Jovaiša, 2007, p. 254).

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).

IVADAS

Temos aktualumas. Kiekvienas žmogus, įsiliejęs į naują organizaciją, patenka į jam nežinomą aplinką su naujais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis pasekmėmis, kurios turi įtakos naujojo nario santykiams su kitais. Nepasitenkinimas darbu, neigiamas socialinis psichologinis klimatas, darbuotojų žema motyvacija, žemas įsipareigojimas organizacijai, menkas bendradarbiavimas komandoje, kompetencijų ir pasitikėjimo savimi stoka, patiriamas stresas organizacijoje kelia vis naujus ir besikeičiančius reikalavimus naujų darbuotojų adaptacijos procese, todėl aktuali tampa žmogaus adaptacija naujoje darbovietėje, jo aktyvaus prisitaikymo prie naujos aplinkos problema (Dromantaitė ir kt., 2014).

Kaip teigia E. Petuškienė ir kt. (2008), naujų darbuotojų adaptacijos procesams valdyti dažnai neskiriama pakankamai dėmesio. Autoriai pažymi, kad daugelyje šalies organizacijų paplitusi klaidinga nuostata, jog naujokas turi pats susidoroti su darbe kylančiomis problemomis. Tai dažniausiai paskatina didelę darbuotojų kaitą organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje (Poteliūnienė ir kt., 2015; Fominienė ir kt., 2009; Taylor ir kt., 2008; Bakanauskienė, 2008 ir kt.) adaptacijos samprata aiškinama įvairiai. Tačiau visi autoriai pritaria, jog darbuotojo adaptacija organizacijoje suprantama kaip procesas, vykstantis profesinėje veikloje, kuris padeda naujokams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais. Kalbant apie naujo darbuotojo adaptaciją organizacijoje, analizuojama jos socialinė pusė, t. y. socialinė adaptacija, kuriai, kaip mano V. Gražulis ir kt. (2009), neskiriamas pakankamas dėmesys. Daugelyje organizacijų dažniau yra pabrėžiama tik naujų darbuotojų žinių, įgūdžių svarba, t. y. profesinė adaptacija. Tuo tarpu socialinė adaptacija padeda naujokui perimti socialinius psichologinius organizacijos ypatumus, prisitaikyti prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos. Pasak M. A. Armstrong (2006), socialinė adaptacija būna sudėtingesnė nei profesinė, nes apima naujo darbuotojo įsiliejimą į organizaciją su jos organizacine kultūra (tradicijomis, vertybinėmis orientacijomis ir kt.). Todėl organizacijose turėtų būti stengiamasi ne tik padėti naujam darbuotojui išmokyti profesinių įgūdžių, bet ir sudaryti sąlygas sėkmingesniai socialinio proceso vyksmui.

Naujo darbuotojo adaptacijos sėkmę organizacijoje lemia pagalba arba parama, kurią teikia mentorius. Mentorius padeda naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, sumažinti neretai patiriamą pirmosios darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu, organizacijos tikslais, palengvinti įsiliejimą į organizacinę kultūrą, identifikuotis organizacijoje ir sudaryti prielaidas efektyviai dirbti ir mokytis ateityje (Gražulis, 2012). Šiame darbe mentorius dalyvavimas naujo darbuotojo pritapimo prie organizacijos pasirinktas per socialinės adaptacijos vyksmą, kuri atskleidžia abiejų organizacijos dalyvių (mentorius ir naujo darbuotojo) tarpusavio sąveiką.

Mentorystė organizacijoje yra pagrįsta abipuse tarpasmenine sąveika. S. Paulikienė (2015) teigia, jog mentorystė – tai sąveika, santykis, ryšys tarp mažiau patyrusio ir patyrusio žmogaus – mentoriaus, kurio metu pastarasis pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį. N. Mačianskienė ir kt. (2004) pažymi, kad šioje sąveikoje abu asmenys bendrauja ir bendradarbiauja turėdami aiškiai apibrėžtus tikslus, kurių siekia tiek globotinis, tiek pats mentorius. Tam, kad mentorius galėtų padėti naujam darbuotojui organizacijoje įgyti naujų žinių ir įgūdžių, išvelgti jo poreikius bei prisiimti atsakomybę už savo veiksmus, santykiai tarp jų turėtų būti lygiaverčiai, kolegiški, grįsti pasitikėjimu, parama. Toks bendravimo pobūdis, anot autorių (ten pat), yra abipusiai naudingas: globotinis gauna paramą, pagalbą, konsultacijas, o mentorius stebėdamas ir vertindamas savo darbo rezultatus, tobulina savo gebėjimus, elgseną ir darbo metodus. Čia kalbama apie andragoginę sąveiką tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo. Taigi naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese mentorius turi gebėti taikyti andragoginę prieigą, santykius su nauju darbuotoju grįsti andragogine sąveika.

Mokslinės problemos ištirtumas. Darbuotojų adaptacijos įvairiose organizacijose ypatumus nagrinėja Lietuvos mokslininkai. A. Dromantaitė ir kt. (2014), V. Gražulis (2012) analizuoja naujo darbuotojo adaptaciją ikimokyklinėje ir vidurinio ugdymo įstaigose, Ž. Kavaliauskienė ir kt. (2016) – statutinėje organizacijoje, Poteliūnienė ir kt. (2015), V. B. Fominienė ir kt. (2009) – sporto organizacijoje, Z. Kurutienė (2006) – verslo organizacijoje. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad adaptacijos procesas priklauso nuo tam tikrų veiksnių: žmogaus pastangų svarbos (Kurutienė, 2006), darbuotojo gebėjimo kuo per trumpesnę laiką perprasti organizacijos taisykles ir perimti vertybes (Stankevičienė ir kt., 2006), socialinės aplinkos, kur labai svarbūs darbuotojo, jo vadovo ir kolegų tarpusavio santykiai, bendravimas (Juodraitis, 2004), profesinės etikos organizacijoje (Petuškienė ir kt., 2008). Kiti autoriai (Žukauskaitė ir kt., 2008) išskiria net tris veiksnius: organizacinius ir darbo aplinkos (organizacijos kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo ypatumai, mentorystės sistema), socializacijos priemones (orientavimo programos, mokymai, patirtis, motyvacija) ir individualius (asmeninės savybės, profesinės žinios, patirtis, motyvacija).

Darbuotojų socialinės adaptacijos procesas bei jo sudedamos dalys (etapai, veiksmai) analizuojami Lietuvos mokslininkų (Žukauskaitė ir kt., 2012; Bakanauskas ir kt., 2011; Šukytė ir kt., 2010 ir kt.) bei užsienio autorių (Carroll et al., 2015; Ratkovic Njegovan et al., 2014; Fragoul et al., 2011). Dauguma autorių tik fragmentiškai aptaria sėkmingą naujo darbuotojo adaptaciją skatinančius veiksnius organizacijoje, išryškindami tik atskirus socialinės adaptacijos etapus.

Dauguma užsienio autorių (Fountain, 2018; Hester et al., 2013; Willemyns M. 2010; Peterson et al., 2008; Robins, 2007; Clutterbuck, 2004 ir kt.), tyrinėję darbuotojo adaptaciją, tame tarpe ir socialinę, organizacijoje, teigia, kad šiame procese labai svarbus vaidmuo tenka mentoriumi. S. Paulikienė (2015) mentoriaus vaidmenį analizuoja slaugos studentų praktikos kontekste, A. Budienė (2012), D. Staniulevičienė (2009) – socialinių darbuotojų praktinio mokymosi procese. Kiti autoriai

(Autukevičienė, 2011; Montvilaitė ir kt., 2008; Monkevičienė ir kt., 2008; Petrulytė ir kt., 2008; Glebuviene ir kt., 2007; Ališauskienė ir kt., 2007 ir kt.) mentoriaus vaidmenį plačiai analizuoja pedagogikoje, aptariant jauno mokytojo adaptaciją mokykloje, jam vadovaujant praktikoje ir stažuotėje, bei andragogikoje (Mačianskienė ir kt., 2004), kalbant apie suaugusiųjų mokymąsi. Tačiau, kaip teigia A. Skarbalienė (2015) ir I. Žukauskaitė (2009), atlikti tyrimai rodo, kad Lietuvoje nėra susiformavusi mentorystės tradicija, nepakankamai dėmesio skiriama šiam procesui ir patys mentoriai pasižymi žinių ir įgūdžių stoka šioje srityje.

Andragoginę sąveiką suaugusiųjų švietime įvairias aspektais analizuoja daugelis Lietuvos ir užsienio autorių (Adomaitienė ir kt., 2016, 2015, 2014, 2013; Tolutienė, 2013; Jatkauskienė ir kt., 2012; Johnson ir kt., 2009; Juozaitis, 2008; Lukšaitė, 2007; Knowles ir kt., 2007; Foley, 2007; Brookfield, 2006; Laužackas ir kt., 2005 ir kt. Andragoginė sąveika atskleidžiama kaip andragogo ir besimokančiojo santykiai, paremti tarpusavio bendravimu, abipuse pagalba, dalijimusi patirtimi, kas padeda abiem šios sąveikos dalyviams plėtoti kompetencijas.

Pastebėta, jog įvairūs tyrimai, nagrinėjantys naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą organizacijoje neskiria pakankamai dėmesio mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginei sąveikai. Todėl šiame darbe aktualu paanalizuoti naujo darbuotojo ir mentoriaus andragoginę sąveiką socialinę adaptacijos procese organizacijoje.

Mokslinė problema: Kokie mentoriaus ir naujojo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektai padeda sėkmingai socialiai adaptuotis verslo organizacijoje?

Tyrimo objektas: mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginė sąveika bei socialinė adaptacija.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti mentoriaus ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese verslo organizacijoje.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti mentoriaus ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese verslo organizacijoje.
2. Išanalizuoti Plungės m. verslo organizacijos mentoriaus požiūrį į jo ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.
3. Atskleisti Plungės m. verslo organizacijos darbuotojų požiūrį į jų ir mentoriaus kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.

Hipotezė: socialinės adaptacijos organizacijoje sėkmė priklauso nuo kuriamos mentoriaus ir naujojo darbuotojo andragoginės sąveikos, kurią lemia:

- lygiavertiški, kolegiški, grįsti pasitikėjimu, parama santykiai;
- abipusis bendravimas ir bendradarbiavimas;
- nuolatinis grįžtamojo ryšio teikimas;

- mentoriaus turimos ir plėtojamos andragoginės kompetencijos.

Tyrimo metodai:

- *mokslinės literatūros analizė*, siekiant atskleisti mentoriaus ir naujojo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos organizacijoje kontekste;
- *interviu*, siekiant išsiaiškinti Plungės m. verslo organizacijos mentoriaus požiūrį į jo ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese;
- *anketinė apklausa*, skirta atskleisti Plungės m. verslo organizacijos darbuotojų požiūrį į jų ir mentoriaus andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese;

Metodologinės nuostatos:

- *socialinio konstruktyvizmo teorija* (Bruner, 1990; Vygotskij, 1978), kuri šalia besimokančiojo aktyvumo akcentuoja socialinių procesų vaidmenį bei pripažįsta, jog besimokančiojo prasmų konstravimas yra kildinamas iš socialinių santykių ir veikiamas jų;
- *humanistinė asmenybės teorija* (Maslow, 1976; Rogers, 1951), kuri teigia, jog asmenybė nuolat auga ir vystosi, siekdama savirealizacijos, kadangi joje glūdi vidinis mokymosi poreikis, noras pažinti, tobulinti save, atskleisti savo potencines galias, realizuoti save kuriant savo asmeninį ir profesinį gyvenimą (Gedvilienė, 2008);
- *atvirų sistemų teorija* (Brown, 1981; Merry, Brown, 1986; Grenstand, 1984) pažymi, jog žmogaus kaip sociokultūrinės sistemos augimo ir vystymosi kelias turi unikalią trajektoriją, yra paremtas vertybinėmis nuostatomis, tam tikra filosofija ir priklauso nuo aplinkos, kurioje sistema veikia. Tuo tarpu, aplinka taip pat ją veikia, o kad išliktų, sistema „priversta“ keistis ir prisitaikyti prie naujų sąlygų ir situacijų (Adomaitienė ir kt., 2016);
- *sinergetikos teorijos* (Birgelytė, 2005) pagrindas yra santykiai tarp objektų (andragogo ir besimokančiojo), kurie ir lemia sistemų pokyčius. Andragogas ir besimokantysis nėra atskirti – jie, bendrai veikdami ir veikiami (aplinkos, informacijos srautų, kultūros, visuomenės), kartu keičiasi, ir jų santykiai įgauna jau visai kitą, kokybiškai naują, formą (Adomaitienė ir kt., 2016).

Darbo teorinis ir praktinis reikšmingumas. Nėra pakankamai atlikta tyrimų, kurie pagrįstų konstruktyvios mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos poveikį darbuotojo socialinės adaptacijos sėkmei organizacijoje. Todėl šio tyrimo teorinis atskleidimas ir apibendrinimas padės atskleisti esminius andragoginės sąveikos aspektus tarp mentoriaus ir naujojo darbuotojo, padedančius naujam darbuotojui sėkmingai įsiliesti į organizaciją su jos organizacine kultūra. Atlikti kokybinis ir kiekybinis tyrimai padės išsamiau išsiaiškinti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus abiejų šios sąveikos dalyvių požiūriu. Gauti teorinio ir empirinio

tyrimų duomenys leis suformuluoti išvadas ir pateikti rekomendacijas Plungės m. verslo organizacijoms.

Darbo struktūra. Darbą sudaro santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, 7 lentelių ir 19 paveikslų sąrašai, turinys, pagrindinės sąvokos, įvadas, teorinė ir empirinė dalys, išvados, rekomendacijos, 86 literatūros šaltiniai, 2 priedai.

Įvade pateikiamas temos aktualumas, problemos mokslinis ištirtumas, tyrimo klausimai, objektas, tikslas, uždaviniai, metodai.

Pirmoje teorinėje darbo dalyje nagrinėjami mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektai, atsiskleidžiantys šio darbuotojo sėkmingą socialinės adaptacijos vyksmą organizacijoje.

Antroje empirinėje darbo dalyje atliekamas vieno atvejo tyrimas, taikant interviu ir anketinės apklausos metodus, siekiant išsiaiškinti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese.

Darbo apimtis – 74 p.

I. TEORINĖS PRIELAIIDOS: MENTORIAUS IR NAUJO DARBUOTOJO ANDRAGOGINĖS SĄVEIKOS ASPEKTAI SOCIALINĖS ADAPTACIJOS PROCESU

1.1. Naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesas organizacijoje

Šiandien nepriklausomai nuo to, kokio dydžio yra organizacija ir kokią veiklą ji vykdo, vienas svarbiausias kiekvienai organizacijai išteklis ir kapitalas yra joje dirbantys darbuotojai, t. y. žmogiškieji ištekliai (Papšienė ir kt., 2009; Stankevičienė ir kt., 2006). Sėkmingas žmogiškųjų išteklių panaudojimas didina organizacijos veiklos rezultatus. Todėl organizacija turi orientuotis į darbuotojus, sudarydama jiems tinkamas darbo sąlygas bei tenkindama jų poreikius. Tuo labiau, kaip teigia V. Gražulis (2012), analizuodamas mokslininkų darbus, jog ne kiekvienam organizacijos darbuotojui sekasi pritapti prie nuolat spartėjančių pokyčių ir organizacijoje keliamų naujų iššūkių. Dažnai būna, kad naujiems darbuotojams nepavyksta tinkamai įsilieti į organizaciją ir tapti jos dalimi. Veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir jam identifikuoti organizacijoje padeda adaptacijos procesas.

Analizuojant darbuotojo socialinę adaptacijos organizacijoje sampratą, pirmiausiai svarbu išsiaiškinti, kaip mokslinėje literatūroje bendrąja prasme apibrėžiama adaptacija.

Pažymėtina, jog adaptacijos sąvoką apibrėžti yra pakankamai sudėtinga, nes ji skirtingai aptariama įvairiuose moksliniuose šaltiniuose ir jos samprata daugelio autorių pateikiama gana įvairiai. V. B. Fominienė ir kt. (2009) teigia, jog adaptacijos sąvoka kilusi iš lotyniškojo žodžio *adaptatio*, reiškiančio prisitaikymą, priderinamumą. Autorės nurodo, jog šios sąvokos apibrėžimo įvairovė būdinga todėl, jog ji plačiai vartojamas įvairiuose moksluose, kaip biologijoje, psichologijoje, sociologijoje ir kt.

Darbe adaptacija bus nagrinėjama socialinių mokslų aspektu, kur adaptacija suvokiama kaip asmens pritapimas prie socialinio pasaulio – kintančių gyvenimo sąlygų, naujos aplinkos (Fominienė ir kt., 2009). Adaptacijos procesas organizacijoje įvardijamas kaip darbinė adaptacija. Bendrąja prasme, kaip teigia I. Straviskienė (2017), darbuotojų adaptacija paprastai traktuojama kaip personalo vadybos sistemos elementas, kurio uždavinys – supažindinti darbuotojus su nauju darbu ir stengtis kuo greičiau įtraukti juos į kolektyvą. Vadinasi, adaptacija yra procesas, kuris sudaro sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje.

Mokslinėje literatūroje adaptacija analizuojama siaurąja ir plačiąja prasmėmis. Mokslininkai K. Samašonok ir kt. (2010) adaptaciją apibūdina siaurąja prasme, apibrėždami ją kaip asmens nepaliaujamą derinimąsi prie besikeičiančios aplinkos ir pritapimą prie socialinio pasaulio. A. Juodraitis (2004) į adaptaciją žvelgia plačiau. Autorius nurodo, kad tai dvipusis procesas tarp individo ir aplinkos, taikant elgesį prie aplinkos bei pasikeičiant pačiam ir / arba keičiant aplinką ir taikant ją

prie žmogaus poreikių. V. Žydžiūnaitė ir kt. (2004) adaptaciją apibūdina dviem prasmėmis: 1) plačiąja (nuolatinis prisitaikymas) prasme adaptacija suprantama kaip individo socializacija; 2) siaurąja prasme adaptacija – tai procesai, vykstantys tam tikru veiklos periodu (profesinė adaptacija, socialinė adaptacija ir pan.). Vadinasi, plačiąja prasme adaptacija suprantama, kaip žmogaus prisitaikymas prie kintančių gyvenimo sąlygų, naujos aplinkos, kaip individo ir aplinkos sąveikos pusiausvyra, įveikiant prieštaravimus. Tuo tarpu siaurąja prasme – akcentuojamas asmenybės formavimasis ir funkcionavimas adaptacijos procese, įnešant savo indėlį į organizaciją, įgyjant naują patirtį ir panaudojant ją naujose situacijose.

Įvairūs adaptacijos sampratos apibrėžimai atkreipia dėmesį į šio proceso sudėtingumą ir nurodo jo metu tarp individo ir aplinkos vykstantį abipusį procesą. I. Stravinskienė (2017, p. 140) teigia, jog „adaptacija nėra vienkartinė veikla; tai yra tęstinis procesas, kuris prasideda įsidarbinant ir tęsiasi visą laiką, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Šiame procese dalyvauja ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija. Autorė (ten pat, p. 140) pažymi, jog dažniausiai įprasta analizuoti darbuotojo adaptaciją, kuomet jis priimamas į naują darbą. „Vis dėlto toks adaptacijos suvokimas šiomis sparčiai besikeičiančios aplinkos sąlygomis nėra visiškai tikslus – nuolat keičiantis išorinei aplinkai, neišvengiamai neįmanomu tampa organizacijos veiklos statiškumas, lemiantis personalo keitimosi darbo vietoje būtinybę“. Taigi adaptacija ypač aktuali tam darbuotojui, kuris pirmą kartą darbinasi į organizaciją.

Analizuojant adaptacijos procesą, aktualu išskirti ir naujų darbuotojų tipus. V. B. Fominienė ir kt. (2009) įvardina tris naujų darbuotojų tipus. Pirmajam tipui priskiriami tie, kurie yra nauji tiek organizacijoje, tiek darbo karjeroje. Kitai grupei priskiriami asmenys, kurie yra nauji organizacijoje, tačiau tęsiantys savo darbo karjerą. Trečiajai grupei priskiriami asmenys, kurie toje pačioje organizacijoje užima naujas pareigas.

Adaptacija dar suprantama kaip abipusis darbuotojo ir organizacijos prisitaikymas. R. Korsakienė ir kt. (2011) akcentuoja, jog prisitaikymo pagrindą sudaro laipsniškas pritapimas prie naujos profesinės ir socialinės-ekonominės darbo aplinkos būtent organizacijos viduje, kai darbuotojas jau priimtas į darbą. Siekiant atstatyti pusiausvyrą, žmogus ne tik keičia savo elgesį, prisitaikydamas prie aplinkos pokyčių, bet ir pats kuria sąlygas, keičia tuos aplinkos elementus, kuriuos pajėgia valdyti. Vadinasi, adaptacijos procese dalyvauja ne tik naujas darbuotojas, bet ir visa organizacija.

Galima išskirti tokią adaptacijos sampratą: „procesas, kurio metu asmuo, viena vertus, savo pastangomis, kita vertus, organizacijos pastangomis įgyja pagrindinį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę bendradarbių paramą ir perima joje priimtą elgesio būdą. Tai naujoko transformacija į senbuvį, tikrąjį organizacijos narį (Žukauskaitė ir kt., 2008, p. 27).

Nepaisant įvairių daugelio autorių nuomonių apie adaptacijos sampratas, galima remtis V. Gražulio (2012) požiūriu, kad darbuotojų adaptacijos organizacijoje galutinis tikslas – veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam identifikuotis organizacijoje. Vadinasi, svarbu, kad naujas darbuotojas taptų savo organizacijos dalimi. Autorius (ten pat, 2012) teigia, jog darbuotojo adaptavimosi pasekmės priklauso ne tik nuo asmeninių ir dalykinių naujo darbuotojo savybių, bet ir nuo organizacijos vadovo bei kolektyvo požiūrio, jų geranoriškos paramos. Vienas svarbiausių darbdavio uždavinių – padėti darbuotojui sėkmingai prisitaikyti naujoje įmonėje. E. Petuškienė ir kt. (2008) pažymi, jog svarbu, kad organizacijos vadovas suprastų, kad darbuotojo atsidavimas yra didžiausia vertybė. I. Žukauskaitė (2010) taip pat pastebi, jog darbuotojų adaptavimosi reikšmė organizacijai didelė, nuo adaptacijos sėkmės priklauso darbuotojo darbo efektyvumas, kai naujas darbuotojas ima kurti organizacijai tokią vertę, kokią pats iš jos yra gavęs. Čia autorės išvelgia ryšį tarp adaptacijos ir motyvacijos: kuo sėkmingiau praeina adaptacijos laikotarpis, tuo labiau žmogus motyvuojamas efektyviau dirbti ir atkakliau stengiasi atlikti jam pavestas užduotis.

Adaptacijos sėkmė priklauso ir nuo bendradarbių grupės (geranoriška parama, reikalavimai ar palaikymas) (Kurutienė, 2006). Naujo darbuotojo santykių su organizacijos nariais formavimuisi daug lemia ne tik darbuotojo asmeninės ir dalykinės savybės, bet ir organizacijos narių požiūris į naują darbuotoją taip pat svarbus. Geranoriška parama turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir sėkmingam įsijungimui į organizacijos veiklą (Bazienė, 2007). A. Juodraitis (2004) darbuotojo adaptaciją sieja su žmogaus elgesio prisitaikymu prie darbo sąlygų, prie žmonių, kolektyvo normų, jo tradicijų. O tai parodo, kad adaptacija organizacijoje suprantama dar kaip naujojo darbuotojo identifikavimosi su organizacijos vertybėmis, idealais, nuostatomis.

I. Žukauskaitė ir kt. (2008), analizuodamos adaptacijos kontekstą, išskiria trijų veiksnių grupę:

- 1) organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai (organizacijos kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo ypatumai, mentorystės sistema);
- 2) socializacijos priemonės (orientavimo programos, mokymai, patirtis, motyvacija) ir individualūs veiksniai (asmeninės savybės, profesinės žinios, patirtis, motyvacija).

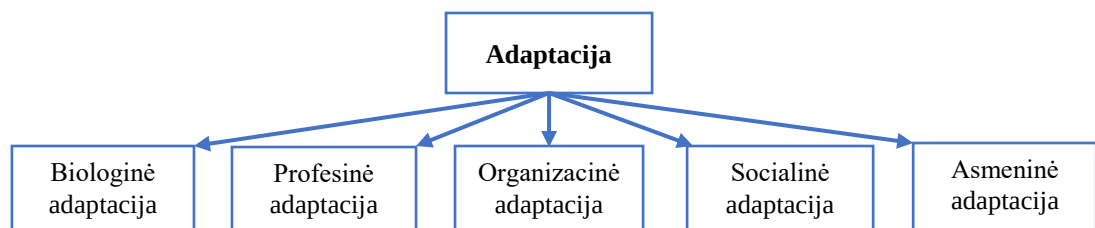
Pasak G. Gaižauskienės ir kt. (2013), adaptacija organizacijoje yra neatsiejama nuo socializacijos ir individualizacijos procesų. Todėl būtina paanalizuoti detaliau, kuo šios sąvokos tarpusavyje skiriasi.

Mokslinėje literatūroje (Dromantaitė ir kt., 2014; Gaižauskienės ir kt., 2013; Bakanauskienė, 2008; Žukauskaitė ir kt., 2008 ir kt.) teigia, jog socializacija ir adaptacija yra skirtingos sąvokos. Socializacija apima ne tik žinių perėmimą, bet ir socialinio vaidmens perėmimą organizacijoje, tampant jos dalimi. Moksliniu požiūriu išvelgti šių dviejų koncepcijų panašumai. Tiek adaptacija, tiek socializacija prasideda individui dar neatėjus į organizaciją t. y. atrankos į darbą metu. Kitas esminis panašumas – tai darbuotojo ir organizacijos lūkesčių suderinimas. Taip pat išvelgiama

takoskyra tarp adaptacijos ir socializacijos procesų. Pirma, socializacija apima visą darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpį, o adaptacija dažniausiai užtrunka iki vienerių metų. Antra, adaptacija yra labiau formali, nes jos eiga, formos, turinys ir kt. gali būti įforminti organizacijoje oficialiu dokumentu – adaptacijos programa, kai tuo tarpu socializacija paprastai yra neformalus ir savaiminis procesas. Trečia, adaptacija yra dažniau suvokiama kaip techninių žinių ir gebėjimų atitiktis naujo darbo atlikimui, o socializacija siejama su organizacinės kultūros, normų ir vertybių perėmimu. Ketvirta, adaptacija, ypač vykdoma pagal adaptacijos programą, liečia siauresnį ratą asmenų, turinčių įtakos naujų darbuotojų adaptacijai, kai tuo tarpu naujų darbuotojų socializacijos procesui poveikį daro visi organizacijos darbuotojai.

Taigi naujo darbuotojo adaptacijos organizacijoje esmė – jo susipažinimas su darbu, bendradarbiais, organizacija, jį supančia aplinka ir jo bandymas prisitaikyti prie jos. Adaptacijos tikslas – padėti žmogui įsiliesti į darbinę aplinką bei kolektyvą, nurodant jam jo užduotis, technikas, susidariusių problemų šalinimo būdus. Šis procesas vyksta trumpai, tik iki vienerių metų. Tuo tarpu socializacija apima visą darbuotojo karjeros organizacijoje laikotarpį. Šių procesų rezultatas yra identifikavęsis darbuotojas, kuris jaučiasi organizacijos dalimi bei suvokia savo vietą jos struktūroje.

Pastebėta, jog ne tik adaptacijos sąvoka pasižymi įvairovę, ji ir klasifikuojama taip pat įvairiai. Pateiksime dažniausiai autorių išskiriamas adaptacijos rūšis (1 pav.).



1 pav. Adaptacijos klasifikavimas (sudaryta autoriaus pagal J. Nekoranec et al., 2014; V. Gražulį, 2012; R. Korsakienę, 2011; V. Fominienę ir kt. 2009 ir kt.)

Kaip matyti 1 pav., daugelis mokslininkų (Nekoranec et al., 2014; Gražulis, 2012; Korsakienė, 2011; Fominienė ir kt. 2009 ir kt.) adaptaciją skirsto į įvairias rūšis, tačiau pirmumą teikia socialinei adaptacijai. Kiekviena išskirta adaptacijos rūšis atlieka skirtingą vaidmenį naujo darbuotojo pritaipimui organizacijoje, tačiau jos taip pat yra glaudžiai tarpusavyje susijusios.

Kalbant apie biologinę adaptaciją (1 pav.), ją suprantame kaip biologinio žmogaus suvokimo prielaidą, įgalinančią 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 (Nekoranec et al., 2014). Biologinės ir socialinės adaptacijos sąvokos apibūdina žmogaus

prigimties ypatumus, tiksliau kalbant, socialinio ir biologinio žmogaus specifiką. Tuo tarpu socialinė adaptacija parodo naujo darbuotojo integraciją į organizaciją, perimant organizacijos 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). Profesinė adaptacija – profesinėms funkcijoms ir nuolatiniam darbui atlikti reikalingų žinių, įgūdžių įgijimas ir tam tikros nuostatos formavimas. Profesinė adaptacija suprantama kaip profesinių įgūdžių pritaikymas darbui konkrečioje organizacijoje. Ji susijusi su organizacine adaptacija, kuri suprantama kaip susipažinimas su organizacija, jos veikla, veikimo būdais; savo statuso, organizacijos struktūros, politikos, jos valdymo mechanizmo supratimas. R. Ployhart ir kt. (2006) teigia, jog organizacinė adaptacija yra asmens individualus polinkis į aktyvias pastangas prisitaikyti organizacijoje pačiam, stengiantis įveikti visas užduotis naujoje aplinkoje. Sėkmingas prisitaikymas turi didelį poveikį tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui. Jei naujokas nesugeba įsisavinti ir prisitaikyti per kuo trumpesnę laiką, tikėtina, kad jis liks nepatenkintas ir pašalintas iš darbo. Naujas darbuotojas prisitaiko prie naujos organizacijos asmeninės adaptacijos metu, kai sutampa jo paties supratimas ir turimas patyrimas, t. y. galimybė išspręsti ir įveikti vidinius konfliktus, kurie būdingi kiekvienam žmogui. Todėl asmeniškai adaptuotiems asmenims tokie konfliktai nėra neišsprendžiama, ilgalaikė ir baigtinė būklė (Nekoranec et al., 2014).

Pastebėta, kad mokslinėje literatūroje (Nekoranec et al., 2014; Gražulis, 2012; Korsakienė, 2011; Fominienė ir kt. 2009; Ployhart ir kt., 2006 ir kt.) iš visų adaptacijos rūšių socialinė adaptacija išskiriama dažniausiai. Tačiau mokslininkai turi skirtingą požiūrį socialinės adaptacijos svarbos naujam darbuotojui pritampant prie organizacijos klausimu.

Kalbant apie socialinę adaptaciją, iš kitų adaptacijos rūšių ji išsiskiria tam tikrais ypatumais. Socialinė adaptacija – „tai pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo, vadovo; susipažinimas ir supratimas organizacijos ir kolektyvo suformuotų darbo, valdymo, bendravimo, asmeninių santykių ir elgesio normų, vertybių, tradicinių požiūrių bei standartų; suvokimas priimtino ir skatinamo elgesio“ (Stankevičienė ir kt., 2006, p. 24). Vadinasi, socialinė adaptacija yra suprantama kaip tarpusavio harmoningų, kolegiskų santykių nustatymas su socialine aplinka ir jos atstovais.

Kaip teigia L. Th. Fountain (2018), socialinė adaptacija padeda perimti socialinius psichologinius organizacijos ypatumus, prisitaikyti prie organizacijoje egzistuojančių santykių sistemos. Būdingi pozityvūs santykiai su kitais darbuotojais bei naujojo darbuotojo įsiliejimas į organizaciją su visomis jos tradicijomis, gyvenimo normomis bei vertybinėmis orientacijomis. Autorės pažymi, jog jaunam darbuotojui socialinė adaptacija nėra taip svarbi, nes jis pradiniame veiklos etape pirmiausia siekia perimti profesinius įgūdžius, formuoti naujus bei taikyti įvaldytus gebėjimus, kompetencijas, t. y. svarbesnė būna profesinė adaptacija. Tačiau situacija tampa priešinga,

kai į organizacijos kolektyvą ateina kitoje organizacijoje dirbęs profesionalas, t. y. asmuo turintis patirtį. Tokiu atveju naujam darbuotojui aktualesnė yra socialinė, o ne profesinė adaptacija, nes asmuo dažniausiai susiduria su kitomis organizacijos normomis, vertybėmis bei kita santykių sistema.

V. Gražulis ir kt. (2012) nagrinėdami Lietuvos organizacijų praktiką, teigia, jog daugelyje organizacijų dažniau yra pabrėžiama tik naujų darbuotojų žinių, įgūdžių svarba, dėl įvairių priežasčių (vadovų kompetencijos stokos, valdymo stiliaus ir kt.) neskiriant dėmesio adaptacijos proceso socialinei pusei. Vadinasi, organizacijose dažniau taikomi tik profesinės adaptacijos elementai bei jos skatinimo būdai, t.y. tai, kas padeda žmogui perimti darbinius įgūdžius, reikalingus toje organizacijoje, nekreipiant dėmesio į socialinę adaptaciją.

M. A. Carrol et al (2015) akcentuoja, jog socialinė adaptacija svarbi tuo, jog padeda nustatyti ir įtvirtinti tarpusavio ir darbo santykius su kolegomis, įsisavinti vertybes ir grupės elgesio normas. Autorius teigia, jog šio proceso metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje nusistovėjusiomis. Neretai naujas darbuotojas turi pervertinti, pakeisti savąsias elgesio normas ir stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija. Taigi naujas darbuotojas tokiu būdu susitapatina su organizacija, t. y. tampa organizacijos dalimi.

Socialinė adaptacija suvokiama kaip asmens pritapimas prie socialinės aplinkos (organizacijos, kolektyvo), darbuotojo gebėjimas priimti naujas tarpusavio santykių normas konkrečioje organizacijoje bei prisitaikyti naujame sociume. Vadinasi, socialinė adaptacija yra ne pastovi būseną, o kaitos procesas, apimantis pasikeitimą, perplanavimą, grįžtamąjį ryšį, įvairias transformacijas, o kartais yra proceso rezultatas (Nekoranec et al., 2014). Todėl į socialinę adaptaciją tikslinga žvelgti ne tik kaip įvairialypį reiškinį, bet ir kaip į procesą. E. Petuškienė ir kt. (2008), analizuodamos darbuotojo socialinės adaptacijos naujoje organizacijoje ypatybes, remiasi požiūriu, jog tiek žmogus, tiek aplinka (organizacijos vadovybė, bendradarbiai, mentorius) turi būti suinteresuoti sėkmingo prisitaikymo siekimu bei tarpusavio santykių harmonizavimu. Todėl aktualu, kad naujo darbuotojo adaptacijos procese turi būti kuriami tarpusavio santykiai, būtų nuolat bendraujama ir bendradarbiaujama su naujoku.

I. Žukauskaitė (2009) pastebi, kad visus veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų socialinei adaptacijai, galima suskirstyti į tris grupes:

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

Individui kaip ir jo socialinei aplinkai ypač svarbu tinkamos ir optimalios elgesio formos pasirinkimas ir laikymasis įvairios veiklos (tame tarpe ir profesinės) sferose. Asmenybės elgesys, skatinantis individą aktyviai ir tikslingai sąveikai su socialine aplinka bei sukuriantis tam tikrų prielaidų socialinės adaptacijos proceso sėkmei (arba nesėkmei), dėl savo struktūros, veikimo mechanizmų ir funkcijų yra sudėtingas darinys, kurį sąlygiškai galima įvardyti ir kaip prigimties ir patirties sąveikos rezultatą (Juodraitis, 2004). Tačiau vienas iš svarbiausių socialinei adaptacijai yra bendravimas ir bendradarbiavimas su tais socialiniais objektais, su kuriais naujam darbuotojui tenka dirbti. I. Žukauskaitė (2008) pastebi, kad kuo daugiau asmuo turi ryšių su kitais asmenimis, tuo mažesnė yra tikimybė, kad jis paliks organizaciją. Svarbiausias asmenybės tikslų ir poreikiu – socialinis poreikis būti grupės nariu. Dažnas žmogus yra linkęs dirbti nelabai įdomų ar nemalonų darbą vien todėl, kad atsidurtų malonesnėje socialinėje aplinkoje. Su socialiniu kolektyvo nario poreikiu susijęs ir noras pajusti draugiškumo jausmą. Prieraišumo jausmas paaiškina, kas darosi tarp žmonių, kai jie drauge. Kolektyve jie elgiasi taip, kad suteiktų malonumą tiems, su kuo nuolat bendrauja. Taip pat pastebėta, kad grupės nariui yra būdingas noras praplėsti savo interesų ratą. Žmogus jaučia, jog tam natūraliausias kelias – dirbti ir bendrauti su kitais. Kartais tą jausmą sukelia susivienijimo jėgos pojūtis, tačiau dažniau žmogus suvokia, kad sėkmės galimybių padaugėja, kai daugelis siekia to paties tikslo. Todėl aktualu, jog organizacijos kolektyvo tikslas būtų užtikrinti savo narių socialinę sąveiką, t. y. kiekvieno grupės nario padėtį (statusą) lemia ne oficialios pareigos, bet teigiamas ar neigiamas įvertinimas, kurį jam duoda viso kolektyvo nuomonė, jos normų paisymas. Socialinės adaptacijos laikotarpiu svarbiausiai yra pasiekti, kad kiti pradedantį pradėtų laikyti reikalingu, geru ir vertu bendradarbiu. Naujai atėjęs į grupę darbuotojas siekia kuo greičiau apsiprasti, visapusiškai pritapti kolektyve, o tam turi būti užtikrintos jo funkcijos, atsakomybė bei teisės (Kasiulis ir kt., 2015).

J. Kasiulis ir kt. (2015, p. 156) teigia, jog kiekvienoje organizacijoje egzistuoja neformalaus elgesio standartas: „nerašytos elgesio taisyklės“. Priimdamas naujus žmones, organizacijos vadovas naudoja formalius ir neformalius būdus palengvinti socialinę psichologinę adaptaciją: teikia informaciją apie save, organizaciją, supažindina su taisyklėmis ir procedūromis. Neoficialioje aplinkoje naujas darbuotojas sužino „nerašytas, taisykles“, kas turi tikrą valdžią, kas yra kolektyve lyderiai, kokia reali galimybė yra padaryti karjerą. Autoriai (ten pat, p. 157) nurodo, kad naujo darbuotojo adaptavimosi procese iškyla problemos, kurios yra psichologinio pobūdžio: jam trūksta žinių apie šias „nerašytas taisykles“, apie realius santykius. Jis nežino normų, tradicijų, mąstymo, vertinimo ypatybių. Naujas darbuotojas bijo „išsišokti“, būti neteisingai suprastas.

I. Žukauskaitė (2008) teigė, kad būtent socializavimo programų kūrimas ir įgyvendinimas, vadovų ir bendradarbių pasidalijimas patirtimi, kaip jiems sekėsi pritapti naujoje darbovietėje, neformalus bendravimas, reguliarius domėjimasis naujoku, reikiamos jam informacijos suteikimas,

globėjo (mentoriaus) paskyrimas, galėtų mažinti patiriamą stresą ir stiprinti naujų darbuotojų ketinimus likti darbe, kas užtikrintų sėkmingą socialinę adaptaciją organizacijoje.

Taigi naujo darbuotojo sėkmingą socialinę adaptaciją lemia ne tik jo asmenybės savybės ir elgesio formos, poreikiai, bet ir organizacijos, sudaromos palankios sąlygos pritapti organizacijoje, kolektyve, pateikiamos taisyklės, palaikymas ir kt. bei, svarbiausia, kūriami santykiai tarp naujo darbuotojo ir organizacijos kolektyvo.

Apibendrinant galima teigti, jog naujo darbuotojo socialinės adaptacijos organizacijoje esmė – naujo darbuotojo susipažinimas ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo, vadovo; susipažinimas ir supratimas organizacijos ir kolektyvo suformuotų darbo, valdymo, bendravimo, asmeninių santykių ir elgesio normų, vertybių, tradicinių požiūrių bei standartų; suvokimas priimtino ir skatinamo elgesio. Aktualu, jog naujas darbuotojas socialinės adaptacijos metu kuo greičiau įsitrauktų į darbą ir galėtų identifikuotis organizacijoje. Tai jis gali padaryti, kai yra kuriami harmoningi tarpusavio santykiai tarp naujo darbuotojo ir organizacijos (kolektyvo).

Toliau aktualu paanalizuoti mentorystės sampratą organizacijoje, kuri reikšminga naujo darbuotojo socialinei adaptacijai.

1.2. Mentorystės organizacijoje samprata

Analizuojant mentoriaus veiklą, jo funkcijas ir kompetencijas organizacijoje, aktualu aptarti mentorystės ištakas ir sampratų įvairovę.

A. Skarbalienė (2015), analizuodama mentoriaus ir mentorystės sampratas, teigia, jog užsienio literatūroje galima aptikti nemažai šių sampratų aiškinimų. S. Paulikienė (2015) bei I. Žukauskaitė (2009) teigia, jog mentorystė nėra naujas konceptas, ji buvo žinoma dar akmens amžiuje. Ši sąvoka kilusi iš graikų mitologijos ir minima Homero poemoje „Odiseja“. Kaip pasakojama minėtuose šaltiniuose, Odisejas, išvykdamas į kelionę, patikėjo savo sūnų Telemachą vyresniam žmogui ir ištikimam patarėjui Mentorui. Mentorius Telemachui buvo gidas, mokytojas ir tėvas. Pagal šį mitą, pasak autorių, mentorius dažniausiai apibūdinamas kaip išmintingas, patikimas patarėjas, ugantis jauną, nepatyrusį žmogų.

Šiuolaikinis mentorystės suvokimas, pasak I. Žukauskaitės (2009), atskleidžiamas su mentorystės santykių įtaka profesiniam tobulėjimui. A. Skarbalienė (2015) tvirtina, jog globojamo asmens asmeninio ir profesinio tobulėjimo siekimas kaip pagrindinė mentoriaus funkcija nurodoma įvairių autorių darbuose (Yahner et al., 2012; Omatsu, 2012; Ladišienė ir kt., 2007; Girveso et al., 2005 ir kt.). Šie autoriai teigia, jog asmeninės paramos funkcija mentorystės procese apima vaidmenų modeliavimą, skatinimą, konsultavimą ir kolegialumą, o profesinė funkcija apima mokymą, instruktavimą ir konsultavimą. Būtent konsultavimas yra labai reikalingas, kadangi tai padeda

susivokti įvairialypėje veikloje ir skatina profesinį tobulėjimą. Be šių funkcijų, mentorius yra ir patarėjas, ir moralinis palaikytojas, ir informacijos šaltinis, ir idealas, į kurį globotinis gali orientuotis, koku gali siekti tapti.

Mentorystės samprata yra labai plati, todėl gausu ir jos taikymo sričių. S. Paulikienė (2015) teigia, jog mentorystė reiškiasi įvairiose srityse (verslo, edukologijos, psichologijos ir kt.), taip pat galimos įvairios mentoriaus veiklos funkcijos, mentorystės formos bei konceptai. Labiausiai mentorystės samprata išsiskiria švietimo ir organizacijos srityje.

Švietimo srityje L. Sajienė (2005) mentoriumi vadina patyrusį mokytoją, kuris būsimiems pedagogams padeda ne tik ugdyti praktinius mokymo įgūdžius mokymosi procese, bet ir integruotis į specifinę mokyklos aplinką, plėtojant pedagoginę etika grįstus santykius su kolegomis, mokyklos administracija, mokiniais, jų tėvais bei socialiniais partneriais. A. Pollard (2006) teigia, jog mentorius kaip labiau įgudęs, nusimanantis ir patyręs, ypač mokymosi procese, asmuo, kuris palaiko, teikia pagalbą pradedančiajam mokytojui pirmaisiais profesinio tobulėjimo metais. Daugelis autorių (Skiecevičius ir kt., 2009; Budėjienė, 2009; Monkevičienė ir kt., 2008; Stankevičienė ir kt., 2007; Sajienė ir kt., 2003) mentorystę nagrinėja pedagoginės praktikos kontekste. Jie mentoriumi vadina būsimųjų mokytojų pedagoginės praktikos vadovą, dirbantį ugdymo įstaigoje, kurioje atliekama pedagoginė praktika. Mentorius, kaip teigia šie autoriai, studentui reikalingas kaip modelis, iš kurio jis gali semtis praktinės patirties, o mentoriaus teikiamas grįžtamasis ryšys pozityviai pastiprina ugdymo sėkmei reikalingus praktinius gebėjimus bei padeda jų įgyti.

Organizacijos kontekste, kaip teigia I. Žukauskaitė (2009), daugelis užsienio mokslininkų mentorystę įvardina kaip procesą, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir / ar asmeninio tobulėjimo. Tai sąmoningai sukurtas dviejų asmenų ryšys, kurio dėka sustiprinamas vienos ar abiejų šalių ugdymas. Tai procesas, kurio metu asmuo išmoka naujų įgūdžių ar pagerina turimus, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje. Mentorius gali būti ne tik neįkainojamas pagalbininkas naujo darbuotojo supažindinimo, ugdymo, įgūdžių mokymo programose, bet ir įgyvendinant naujus uždavinius ar diegiant pokyčius organizacijoje. Taigi kalbame apie fenomeną, kuris pagal tikslus, apimtį ir trukmę yra šiek tiek platesnis nei darbuotojų kuravimas ar globa. Mentorius yra gyvas vertybių, etikos ir profesinės praktikos organizacijoje pavyzdys, vaidmens modelis (Žukauskaitė ir kt., 2010). S. Paulikienė (2015) teigia, jog mentorystę galima suprasti kaip patyrusio asmens nuostatų, žinių ir įgūdžių perdavimas nepatyrusiam asmeniui intensyvios, besivystančios socialinės sąveikos metu, kai mentorius padeda globotiniui tapti kompetentesniam jo profesinėje veikloje, išipareigoja padėti globotiniui plėtoti profesinį augimą. O. P. Hester et al. (2013) pažymi, jog mentorystė yra sudėtingas, interaktyvus procesas, vykstantis tarp skirtingų žmonių patirties ir kompetencijos, apimančios tarpasmeninius ar psichosocialinius,

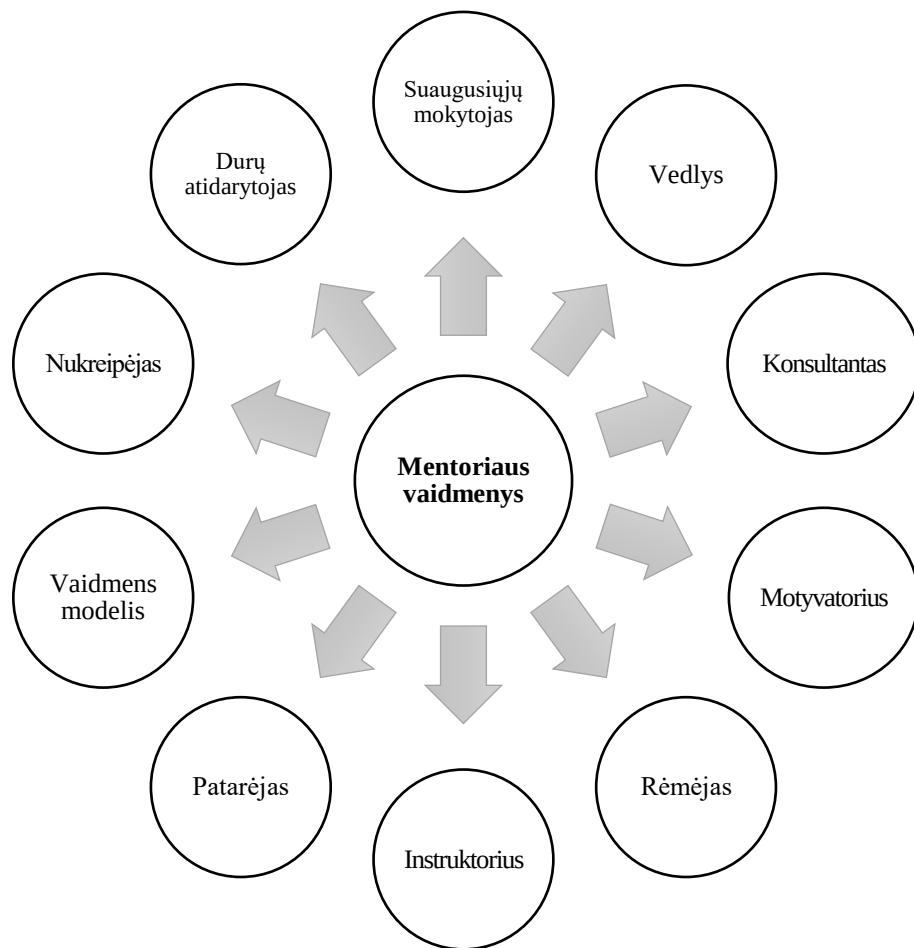
tobulėjimo, karjeros, mokymosi ir socializacijos, santykius. Šie santykiai, kaip teigia autoriai (ten pat) vienas su kitu nuolat vystosi ir tęsiasi, kas padeda nustatyti pačio proceso tiek sąlygojančias sąlygas, tiek rezultatus. Tik tokie tarpusavio santykiai, kuriems būdingas abipusiškumas, suderinamumas, pagarba, profesionalumas, kolegiškumas duos siekiamą rezultatą. Be to, mentorystės procesas vyksta dinamiškuose santykiuose tam tikroje aplinkoje.

Šiame darbe mentoriaus ir naujo darbuotojo tarpusavio sąveiką analizuosime organizacijoje. Todėl patį mentorių suprasime, kaip naują darbuotoją globojantį ir tarpininkaujantį organizacijos žmogų, kuris disponuoja didesnėmis žiniomis ir patyrimu konkrečioje srityje bei šias žinias perduoda naujokui kurdamas andragoginę tarp jų sąveiką.

Andragogikos mokslo požiūriu mentoriaus vaidmenį organizacijoje atlieka andragogas. Andragogas, kaip aiškinama LR neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir tęstinio mokymosi įstatyme (2014), yra asmuo, įgijęs valstybės nustatytą išsilavinimą ir kompetencijas, patvirtinančias galimybę mokyti suaugusiuosius. Andragogo profesijos paskirtis yra ugdyti suaugusiųjų gebėjimą mokytis ir taip didinti suaugusiųjų įsidarbinimo galimybes, skatinti verslumą, nuolat siekti žinių savo ir visuomenės gerovei, plėtoti kultūrinės kompetencijas. Pasak G. Linkaitytės ir kt. (2011), andragogo veikla atsiskleidžia dviem aspektais – kaip visą gyvenimą besimokančio asmens ir kaip profesionalo, kuriančio mokymosi visą gyvenimą sąlygas suaugusiesiems. Taip išryškinami du pagrindiniai andragogo vaidmenys, kuriuos jis gali atlikti kiekvienoje andragoginės veiklos situacijoje: besimokančio ir kitiems mokymosi sąlygas kuriančio švietėjo. Taigi šiame darbe mentorių suprasime kaip andragogą, kuris dirba organizacijoje, ir jo pagrindinė veikla yra nukreipta padėti naujam darbuotojui mokytis ir įgyti praktinės patirties organizacijoje. Mentorius padėdamas mokytis suaugusiajam organizacijoje ir pats kartu mokosi ir įgyja vis daugiau patirties šioje srityje.

Analizuojant mokslinę literatūrą (Paulikienė, 2015; Skrabalienė, 2015; Hester et al.; 2013; Žukauskaitė ir kt., 2010; Skiecevičius ir kt., 2009; Monkevičienė ir kt., 2008; Sajienė ir kt., 2003), aiškėja, jog mentoriaus vaidmenys skirtingų autorių išskiriami labai įvairūs. Skiriami tokie vaidmenys kaip: vaidmens modelis, praktikos vadovas; palengvintojas, socializacijos į profesiją atlikėjas, vertintojas, paramos teikėjas, padėjėjas, kolega, partneris, konsultantas, instruktorius, mokytojas, tarpininkas, sprendimų priėmėjas, advokatas, rėmėjas, vedlys, durų atidarytojas ir kt.

Iš visų pateiktų mentoriaus vaidmenų, aktualu išskirti tik tuos, kurie išryškėja organizacijoje, kai jis siekia padėti naujam darbuotojui socialinės adaptacijos organizacijoje metu. I. Žukauskaitė (2009), remdamasi J. Peterson et al. (2008) bei D. Clutterbuck (2004) darbais, išskiria ir išsamiai analizuoja mentoriaus vaidmenis organizacijoje (2 pav.).



2 pav. Mentoriaus vaidmenys (sukurta autoriaus pagal I. Žukauskaitę, 2009)

Kaip matyti 2 pav., mentoriaus organizacijoje atliekamų vaidmenų spektras yra gana platus. Mentorius šiuos vaidmenis pasirenka atlikti priklausomai nuo organizacijos keliamų tikslų, nuo naujo darbuotojo pasirengimo, poreikių, patirties, nuo tarpusavio santykių, sąveikos ir kt. Siekiant parodyti atliekamų vaidmenų skirtybes, juos trumpai apibūdinsime:

- *suaugusiųjų mokytojas*: turi padėti naujam darbuotojui įgyti naujų įgūdžių ir žinių, reikalingų norint sėkmingai atlikti darbą;
- *vedlys*: turi padėti suprasti vidinį organizacijos funkcionavimą ir paaiškinti „nerašytas taisykles“;
- *konsultantas*: turi užmegzti ilgalaikius santykius su darbuotoju, pagrįstus abipuse pagarba, gebėjimu klausyti ir išgirsti, konfidencialumo užtikrinimu;
- *motyvatorius*: turi stiprinti naujo darbuotojo motyvaciją, kas padeda jam atlikti sudėtingą užduotį ar pasiekti ambicingą tikslą;
- *rėmėjas*: kuria naujam darbuotojui galimybes, kurios kitais atvejais būtų nepasiekiamos;
- *instruktorius*: turi suteikti grįžtamąjį ryšį, norėdamas paskatinti darbuotojo elgesio kaitą;

- *patarėjas*: turi padėti naujam darbuotojui plėtoti savo profesinius interesus ir išsikelti realius karjeros tikslus;
- *vaidmens modelis*: turi rodyti gyvą vertybių, etikos ir profesinės praktikos organizacijoje pavyzdį;
- *nukreipėjas*: turi dirbti kartu su nauju darbuotoju, kad sukurtų veiksmų planą, kuriame atsispindėtų, kokių žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikia, kad jis pasiektų tikslus;
- *durų atidarytojas*: tai durų galimybėms atidarymas, kai siekiama padėti naujam darbuotojui sukurti kontaktų tinklą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų (Žukauskaitė, 2009).

Taigi mentoriaus vaidmenys varijuoja priklausomai nuo to, kokių konkrečių mentoriaus paslaugų reikia naujam darbuotojui.

Nepaisant mentoriaus vaidmenų įvairovės, jis organizacijoje atlieka vieną bendrą vaidmenį – pagalbininko, nes padeda visose naujo darbuotojo socialinės adaptacijos organizacijoje srityse. S. Paulikienė (2015) teigia, jog pagalbos procesas iš prigimties yra mentorystės pagrindas, nes, mentorystė, nors gausu jos bruožų ir formų, pagrįsta mentoriaus orientacija padėti globotiniui mokytis, prisitaikyti ir tobulėti. Pagalba turi apimti ir psichologinį, emocinį aspektus, nepamirštant padėti naujiems darbuotojams, siekiantiems žinių, įgūdžių, gebėjimų. Taigi mentorystės, kaip proceso, samprata padeda suvokti mentoriaus vaidmenis ne kaip atsitiktinių veiksmų seką, bet kaip apgalvotą, struktūruotą, puoselėjantį tarpusavio pagarbos santykių procesą.

Apibendrinant galima teigti, jog mentorystė – tai abipusis ryšys tarp mažiau patyrusio ir patyrusio asmens – mentoriaus, kurio metu pastarasis pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį. Mentorių suprasime, kaip naują darbuotoją globojantį ir tarpininkaujantį organizacijos žmogų, kuris disponuoja didesnėmis žiniomis ir patyrimu konkrečioje srityje bei šias žinias perduoda naujokui kurdamas andragoginę tarp jų sąveiką.

Mentorius yra asmuo, kuris priklausomai nuo situacijos ir iškeltų naujam darbuotojui tikslų gali būti suaugusiųjų mokytojas, rėmėjas, motyvatorius, konsultantas, vedlys ir kt., o bendrai – pagalbininkas jam socialinės adaptacijos metu organizacijoje.

Toliau aktualu aptarti andragoginės sąveikos sampratą, kaip vyraujančios tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo santykių formos organizacijoje, padedančios socialinės adaptacijos procese.

1.3. Andragoginė sąveika mentorystėje

Analizuojant andragoginės sąveikos sampratą ir jos svarbą darbuotojo socialinės adaptacijos procese, pirmiausiai aktualu išsiaiškinti sąveikos reikšmę.

Kaip teigia A. Valantiejus (2007), žmogus būna tiek pasyvus, tiek – aktyvus. Jis ne tik gyvena drauge, perima vyraujančias nuomones, normas, vertybes, taisykles, įpročius ir papročius, bet ir

nuolat sąveikauja, savaip atliepia vienas kito lūkesčius, interpretuoja vienas kito gestus, įterpia savitus, unikalius, atsitiktinius buvimo kartu, vienas dėl kito ir vienas prieš kitą, aspektus. Autorius (ten pat, p. 66) nurodo, jog „Sąveika nėra vienkryptis procesas. Asmens santykis su kitais asmenimis perteikiamas įvairiopa, kaip atvira galimybė“. Todėl labai aktualu išsiaiškinti žodžio „sąveika“ prasmę.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2006) sąveika įvardinama kaip ryšys, santykis, kontaktas, bendravimas. Žodis „sąveika“ minima kalbant apie santykius, bendravimą, ryšį tarp žmonių. Todėl „sąveikos“ sąvoka dažniausiai vartojama socialiniuose moksluose, kai dėmesys telkiamas į žmonių tarpusavio santykius bei jų raidą. Pagrindinis socialinių mokslų uždavinys yra aiškinti socialinius reiškinius, o ne atskirų individų elgesį (Coleman, 2005). Verta pažymėti tai, kad labai svarbus priešdėlis „są-“: jis sukabina paskirus žmonių veiksmus į prasmingas socialinio egzistavimo formas. Žmonių veiksmai yra socialiniai veiksmai tik tada, kai juos įprasmina sąveika (Valantiejus, 2007). Vadinasi, kai kalbame apie sąveiką, visada turime mintyje sąveiką, vykstančią tarp žmonių.

J. S. Coleman (2005) teigia, jog kalbant apie sąveiką, pagrindinis dėmesys turi būti sutelktas į sistemą kaip į visumą, kurioje vyksta įvairaus pobūdžio sąveikos tarp atskirų individų ir jų grupių. Holistinis požiūris į socialinę sistemą (arba visuomenę), leidžia atskleisti įvairius jos viduje vykstančius reiškinius bei juos analizuoti remiantis socialinėmis teorijomis. Kita vertus, socialines teorijas kuria ir tobulina sistemoje vykstantys pokyčiai, todėl sąveika čia vyksta tiek mikro-makro, tiek makro-mikro kryptimis. Autorius (ten pat) mano, jog sąvoka „sąveika“ dažnai pakeičiama į „socialinių santykių“ sąvoką, tačiau iš esmės jie turi vienodą prasmę.

J. Adomaitienė ir kt. (2016) pateikia įvairias sąveikos sampratas, analizuojamas socialiniuose moksluose. Jos teigia, jog žmogaus ryšys su žmogumi, kaip sąveika, yra būtina egzistencijos sąlyga ir neįkainojama, svarbiausia socialinė vertybė. Žmogus tampa asmenybe tik sąveikaudamas su kitu. Sąveika taip pat yra pagrįsta dviejų subjektų (žmogus-žmogus) santykiais, kurie, vienas kitą veikdami, reiškiasi įvairiomis formomis: sutarimo, prieštaros, kitimo ir kt. Žmonės sąveikauja, remdamiesi savo supratimu, kokia yra situacija ir ko ji reikalauja. Situacijos apibrėžimas interpretuoja sąveiką bei jos turinį ir suteikia jai socialinę reikšmę. Socialinės sąveikos procesas yra vadinamas socializacija, kuriai vykstant žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus siekiant efektyviai dalyvauti visuomenėje. Taip pat socialinė žmonių sąveika dar vadinama bendravimu. Bendravimas reiškiasi kaip dviejų ar daugiau žmonių sąveika, kurios metu perduodama informacija ir patenkinami žmonių poreikiai.

A. Subakir (2017) teigia, jog žmogui, kaip socialinei būtybei, labai svarbūs tie santykiai su kitais žmonėmis, kurie turi tam tikrą pobūdį, t. y. turi tam tikrus motyvus jų gyvenime. Sąveika, kuri vyksta tarp dviejų ar daugiau žmonių gyvenime, gali turėti ugdomąjį aspektą, jei ši sąveika kelia tikslą pakeisti kito žmogaus veiksmus ir elgesį. Sąvoka „sąveika“ paprastai yra abipusis individualus ryšys

vienas su kitu asmeniu, kuris atsiranda bendruomenėje arba kitoje aplinkoje. Šie tarpusavyje sąveikaujantys žmonės siekia kartu sukurti mokymo ir mokymosi aplinką. Sąveika mokymesi yra sąmoningas sąveikos procesas, kurio tikslas užtikrinti žmogaus brandumo ir kokybinio augimo lygį.

J. S. Coleman (2005) teigia, jog, socialiniai santykiai yra dviejų rūšių: paprasti ir sudėtingi. Paprasti socialiniai santykiai yra išlaikomi savaime, nes paskatos abiem pusėms tuos santykius pratęsti glūdi pačioje santykių esmėje. Paskatą kuria pats santykis – individai jaučia poreikį tęsti santykius todėl, kad kiekvienas iš jų gauna būtent tokią naudą, kuria yra suinteresuoti. Kito pobūdžio santykiai yra tokie, kurie neišlieka savaime, o priklauso nuo trečiosios šalies. Paskata vienai ar abiem šalims tęsti savo santykius nėra užprogramuota pačiuose santykiuose, juos reikia skatinti iš šalies. Tai būtent tie santykiai, kuriais grindžiamas formaliųjų organizacijų egzistavimas. Tai yra santykiai, kurie sudaromi dirbtinai, siekiant bendro tikslo, tačiau ne visada aiškūs individualūs tikslai ir apskritai neaiškus jų egzistavimo aspektas. Tokiu atveju individai nebūtinai gauna naudos iš pačių santykių, todėl turi būti kitas paskatinimas, kuris leistų išlaikyti juos santykiuose. Pirmu atveju individai patys siekia pasidalinti ištekliais ar juos kontroliuoti sąveikos procese, o antru – ištekliai nukreipti bendro tikslo link. Tačiau abiem atvejais susiję individai vadovaujasi principu elgtis taip, kad būtų maksimaliai realizuoti jų interesai. Tikslas gali būti išteklių suvartojimas arba išteklių mainai, priklausomai nuo bendro sąveikos tikslo (Coleman, 2005).

Taigi sąveiką suprasime kaip abipusis vienas kitą lemiančių objektų veikimas, derinant veiksmus. Sąveiką galima suprasti ir kaip santykius, ryšius, bendravimą, tačiau visumoje, ji reiškia santykius tarp dviejų žmonių, pagrįsta abipusiu poveikiu vienas kitam.

A. Subakir (2017, p. 386) teigia, jog „Kai sąveika tarp dviejų žmonių kuria abipusiai naudingus mokymosi santykius, galima ją apibūdinti švietimo sąveika“. Ši sąveika gali būti tarp vaikų ir mokytojo bei tarp suaugusiųjų ir andragogo. Taigi švietimo sąveikoje yra du pagrindiniai veikėjai – besimokantysis ir mokantis, ši sąveika turi vykti tam tikroje sudarytoje mokymosi aplinkoje pagal numatytą tikslą. Šiuo atveju šiame darbe sąveiką suprasime tarp suaugusiųjų ir andragogo ir vadinsime ją andragogine sąveika.

Kalbant apie andragoginę sąveiką mentorystėje suprantamas kaip mokymasis, kuris vyksta sąveikaujant su kitu asmeniu, stebint jo veiklą įvairiuose socialiniuose kontekstuose. Kad įgytų naujų žinių ar įgūdžių, besimokantysis turi imituoti stebėtą kitų asmenų elgesį (Torre ir kt., 2006). M. Tight (2007) teigia, jog besimokantysis, sąveikaudamas su kitu asmeniu, ne tik imituoja pastarojo elgesį, įsitraukia į patyriminį mokymąsi, plėtoja, tobulina pažintines struktūras, bet nustato, kokių gebėjimų, žinių reikia siekiant tapti norimos srities specialistu, įsilieja į bendruomenės veiklą, perima šios bendruomenės veiklos normas, kalbą.

Galima teigti, jog mentorystėje kuriama andragoginę sąveiką tarp mentoriaus ir globotinio kuria mokymosi procesą, kuriame abu proceso dalyviai (mentorius ir globotinis) turi reflektuoti, kritiškai

mąstyti ir analizuoti savo veiklą. Mentoriavimo metu mokosi ne tik globotinis, bet ir pats mentorius. Mentoriavimas – ne tik mentoriaus veikla, susijusi su globotiniu, bet ir paties mentoriaus mokymasis, informacijos gavimas, savęs ir kitų pažinimas, ugdymo realybėje egzistuojančių santykių geresnis perpratimas. Tad mentorstėje kuriamoje andragoginėje sąveikoje mokosi abu dalyviai (mentorius ir globotinis).

Kaip teigia D. Staniuliavičienė ir kt. (2009, p. 121) mentoriavimo metu mentorius pradžioje mokymosi proceso paremia besimokantįjį tiesiogiai, vėliau mažina pagalbą, kol besimokantysis pats išmoka konstruoti žinias ir supratimą. Mentorius, naudodamasis savo praktine patirtimi, padeda globotiniui, tuo pačiu mokosi ir pats. Šiame procese ryškiausias pasikeitimas įvyksta tada, kai mentoriaus vaidmenys iš „informacijos teikėjo“ ir „mokymo vadovo“ keičiasi į „mokymosi pagalbininko“ bei savo srities „žinių eksperto“ vaidmenis. Tai yra labai svarbu mokymosi proceso aspektas, nes tokiu būdu mentorius padeda besimokančiajam priimti atsakomybę už mokymosi procesą ir pasitikėti savimi. Čia yra labai svarbi tiesioginė ir netiesioginė mentoriaus ir globotinio sąveika, nes šios sąveikos metu atsiranda mokymo/mokymosi procesas, kurio pagrindas yra teorijos ir praktikos susiliejimas (Staniuliavičienė ir kt., 2009).

Apibendrinant galima teigti, jog andragoginė sąveika mentorstėje suprantama kaip mokymasis, kuris vyksta sąveikaujant su kitu asmeniu, stebint jo veiklą įvairiuose socialiniuose kontekstuose. Besimokantysis, sąveikaudamas su mentoriumi, ne tik imituoja pastarojo elgesį, įsitraukia į patyriminį mokymąsi, plėtoja, tobulina pažintines struktūras, bet nustato, kokių gebėjimų, žinių reikia siekiant tapti norimos srities specialistu, įsilieja į bendruomenės veiklą, perima šios bendruomenės veiklos normas, kalbą.

Toliau darbe atskleisime mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.

1.4. Mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektai socialinės adaptacijos procese

Andragoginę sąveiką mentorstėje galima apibūdinti įvairiais tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo kuriamais santykiais, remiantis moksline literatūra (Paulikienė, 2015; Skrabalienė, 2015; Hester et al., 2013; Skiecevičius ir kt., 2009):

- tai multidimensinis dinamiškas ir abipusiškas santykis tarp labiau pažengusio praktiko ir pradedančiojo. Mentorius padeda praktikantui nusistatyti tikslus bei vystyti įgūdžius, reikalingus tikslui pasiekti. Mentoriaus ir globotinio santykių koncentravimas į rezultatus ar žinių įgijimą;

- pati mentorystės samprata apima intensyvių santykių vienas su vienu, kuomet labiau patyręs vyresnis asmuo suteikia pagalbą arba palaiko mažiau patirties turintį asmenį (praktikantą), siekiant sustiprinti jo profesinį ir asmeninį tobulėjimą;
- mentoriavimo veiksmingi santykiai, kuriais siekiama veiksmingų individo elgesio pokyčių bei besimokančiųjų, mentorių ir organizacijos rezultatų. Tokius veiksmingo mentoriavimo santykius dažnai lemia mentoriaus–globotinio poros parinkimas, atsižvelgiant į jų charakterius, įgūdžius, poreikius bei kitus kriterijus;
- pozityvūs mentoriaus ir globotinio santykiai, sukuriantys palankią mokyti(s) aplinką. Tokie santykiai pasireiškia atviru bendravimu, prieinamumu, rūpinimusi santykiais, abipuse pagarba ir pasitikėjimu, informacijos sklaida, bendradarbiavimu;
- mentorystė gali apimti tiek individualų – mentorių ir praktikantų, tiek grupinį – mentorių(-iai) ir praktikantų santykių;

Taigi aktualu detaliai apžvelgti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką socialinės adaptacijos organizacijoje metu. Andragoginę sąveiką tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo aptarsime mokymosi turinio, atliekamų vaidmenų, tarpasmeninio bendravimo, mokymosi metodų ir grįžtamojo ryšio aspektais.

D. Clutterbuck et al. (2005) pateikia mentorystės schemą, kuri leidžia išskirti ją iš kitų ugdymo procesų, atskleidžiant mentorystės skirtumus (3 pav.).

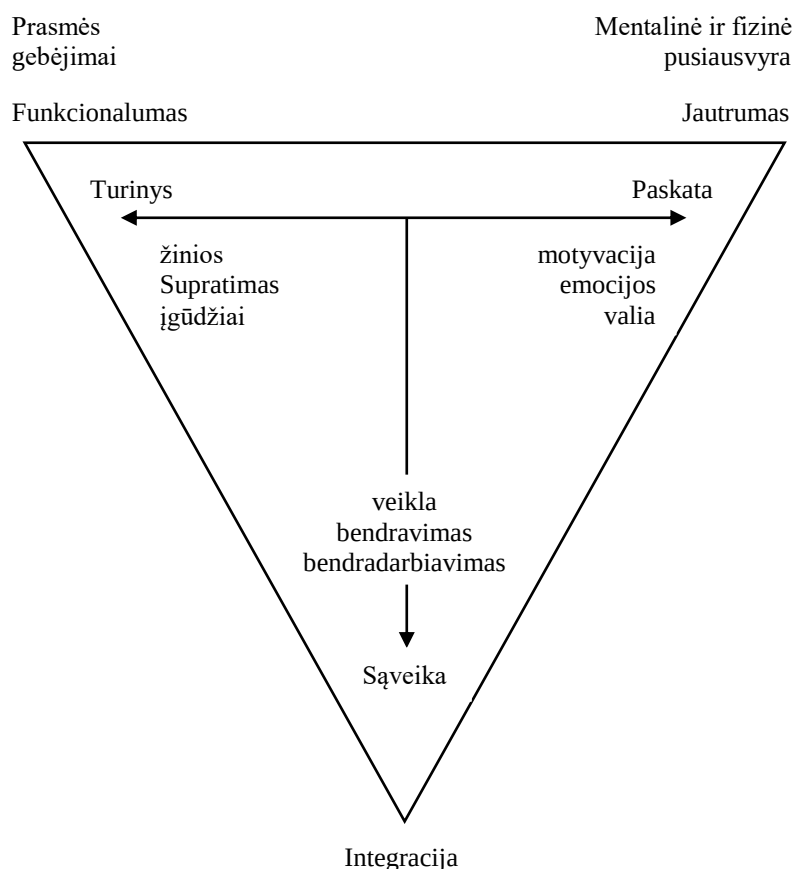
Mokymosi turinys	Vaidmenys	Metodai	Įsitraukimo lygis
Detalus ↓ Numanomas	Mokytojas – mokinys Globėjas – globotinis Instruktorius – besimokantysis Mentorius – kolega	Nurodyti Parodyti Parodyti / aptarti Paskatinti ir teikti gaires	Žemas ↓ Didelis

3 pav. Mentorystės ir kitų ugdymo procesų skirtumai (Clutterbuck et al., 2005)

3 pav. galime aiškiai matyti, kad mentorystė nuo kitų procesų skiriasi tuo, kad jos turinys nėra taip griežtai apibrėžiamas, abiejų pusių asmeninio įsitraukimo lygis didelis, pagrindiniai būdai ugdyti kitą – skatinimas ir gairių teikimas. Galima teigti, jog mentorystė iš kitų ugdymo procesų skiriasi tuo, kad čia kuriama andragoginė sąveika, kurioje vyrauja mokymosi turinys, kuris priklauso nuo naujo darbuotojo patirties ir turimų žinių, mentorių bendrauja su nauju darbuotoju kaip su kolega, kuriama ne mokymo, bet mokymosi aplinka, kurioje naujas darbuotojas mokosi pats, o mentorių jam tik teikia pagalbą, pats naujas darbuotojas savarankiškai įsitraukia į organizacijos veiklą, siekdamas pritapti prie organizacijos.

Andragoginė sąveika mentorystėje realizuojama per mokymąsi, kuris vyksta laikantis trijų principų: tarpusavio ryšio, įvairovės ir savęs „pertvarkymo“ (Learning-in-Practise: The Social Complexity of Learning in Working Life, 2006). Tai suprantama, kad mokymosi procesas mentorystėje yra kompleksinis, leidžiantis į mokymąsi pažvelgti plačiau, holistiškai. Todėl ir mentorai turi būti holistinio požiūrio, lankstūs ir lengvai prisitaikantys prie kintančių sąlygų savo profesijos lauke.

Pasak K. Illerio (2007) (cit. Paulikienės, 2015), mentorystėje labai svarbus kompleksinis mokymosi konceptas, kuris sujungtų abu mokymosi procesus: išorinį sąveikos procesą ir vidinį psichologinį procesą. Toks kompleksinis požiūris į mokymąsi gali būti adekvati priemonė suprasti suaugusiųjų mokymąsi ir mentorystėje vyraujančius santykius. Autorius teigia, kad mokymosi procesas yra tam tikros struktūros, kurią sudaro du procesai ir trys dimensijos (4 pav.).



4 pav. Trys mokymosi dimensijos mentorystėje (Paulikienė, 2015)

4 pav. parodomas sąveikos procesas, kuris nuolat vyksta tarp besimokančiojo ir jo socialinės, kultūrinės aplinkos. Vidinis mokymosi procesas – tai žinių įgijimo procesas. Jis sujungia dvi lygiavertes, tarpusavyje susijusias psichologines funkcijas: a) mokymosi turinio valdymą, b) nukreipiančią, skatinančią funkciją, susijusią su mentaline energija, būtina mokymosi procesui. Be

to, žinių įgijimo procesai visada integruoja dvi sritis: a) kognityvią (racionalią) – žinių ir įgūdžių, b) emocinę sritį, apimančią ir kitas psichodinamines sritis, tokias kaip motyvacija ir požiūriai. Kognityvinis mokymasis visada susijęs su emociniu komponentu, kurio aktualumas priklauso nuo emocinės situacijos, susijusios su mokymosi procesu, tai yra, ar mokymasis buvo savanoriškas, motyvuotas, ar prievartinis.

Taigi mokymosi procesą mentorystėje sudaro tris dimensijos: sąveika, turinys ir paskata. S. Paulikienė (2015) teigia, jog *turinio dimensija* apima tai, kas išmokta. Paprastai tai žinios, įgūdžiai, požiūriai, įžvalgos, vertybės, elgesio būdai, metodai, strategijos ir panašiai. Besimokantysis savarankiškai konstruoja prasmes ir taip sprendžia praktinėje veikloje kylančias problemas. Tokiu būdu plėtojamas asmens funkcionalumas, t. y. gebėjimas prisitaikyti besikeičiančioje aplinkoje. *Paskatos dimensija* sutelkia ir nukreipia psichikos energiją, kurios reikia, kad vyktų mokymosi procesas. Ji apima tokius elementus, kaip jausmai, emocijos, motyvacija, norai, valia. Suaugęs besimokantysis sąmoningai apsisprendžia, ko ir kaip jis nori ar nenori mokytis. Paskatos galutinė funkcija yra užtikrinti nuolatinę besimokančiojo mentalinę pusiausvyrą ir tokiu būdu plėtoti asmens jautrumą. Abi šios dimensijos inicijuojamos impulsų, kylančių iš sąveikos proceso, ir integruojamos vidiniame įgijimo procese. Todėl mokymosi turinys visada susijęs su mokymosi paskata, pvz., mokymąsi skatina noras, interesas, būtinybė ar net prievarta, o esant paskatai, besimokantysis mokosi. Turinio ir paskatos dimensijos priklauso nuo sąveikos proceso tarp besimokančiojo ir socialinės, visuomeninės, kultūrinės, materialinės aplinkos. *Sąveikos dimensija* aiškinama taip: tai sąveika su aplinka, kitais besimokančiaisiais sukelia impulsus, inicijuojančius mokymosi procesą. Ši dimensija skatina asmens integraciją į bendruomenę ir visuomenę, tad tokiu būdu plėtojamas besimokančiojo socialumas. Be to, suaugęs asmuo mokymuisi naudoja kasdienio gyvenimo, asmeninę ir bendruomenės narių profesinę patirtį. Sąveikos procesas yra socialinio ir kultūrinio pobūdžio, priklauso nuo to, kaip ir koku laikotarpiu vyksta, nes sąveikos galimybės skirtingose bendruomenėse ir skirtingomis aplinkybėmis skiriasi.

S. Paulikienė (2015) teigia, jog mentorystės mokymasis yra tęstinis procesas, kurio metu abu proceso dalyviai (mentorių ir globotinis) turi reflektuoti, kritiškai mąstyti ir analizuoti savo veiklą. Todėl mentorystės mokymasis siejamas su suaugusiojo mokymosi principais: savivaldus, patirtinis mokymasis, motyvacija mokytis, mokymasis atsižvelgiant į kontekstą, žinių poreikis ir galėjimas jas pritaikyti.

J. Wang et al (2002) skiria tris mentorių mokymo(si) būdus: 1) žinių perdavimo modelis, kuris skirtas atskiroms mentorystės žinioms ir įgūdžiams perduoti ir pagrįstas prielaida, kad mentoriai gebės įsisąmoninti ir pritaikyti šias žinias bei gebėjimus praktiškai dirbdami kartu su globotiniu; 2) teorijos ir praktikos sąryšio modelio idėja – tai kai mentorystės žinios yra pagrįstos ir kontekstualizuotos tyrimais, o šių žinių įgijimas yra teorinių ir praktinių žinių jungimo procesas; 3)

bendros veiklos modelis, kuris pagrįstas prielaida, kad mentoriaus žinios turi būti konstruojamos mokymo(si) kontekste diskutuojant apie praktiką ir bendrą mentorių, jų bendradarbių, globotinių veiklą bendruomenėje. Autoriai teigia, jog veiksmingas mentorių mokymo būdai turėtų tenkinti kokybės, kiekybės, išlaidų, laiko poreikius, todėl būtina integruoti visus šiuos tris modelius ir atitinkamai koreguoti naujo darbuotojo mokymo programas.

A. Stankevičienė ir kt. (2006) akcentuoja, jog naujo darbuotojo mokymasis yra vienas iš dažniausiai naudojamų socialinės adaptacijos metodų, kurių metu yra kuriami pozityvūs, veiksmingi, intensyvūs ir abipusiai santykiai tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo. Kokie tie santykiai užsimegs ir vystysis, priklauso nuo to, koks santykis užsimezga tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo bei kokia abiejų motyvacija dalyvauti mokymo(si) procese. Šis santykis vystosi spontaniškai arba natūraliai (Skiecevičius ir kt., 2009).

M. S. Knowles ir kt. (2007) teigia, jog sėkmingai socialinei adaptacijai svarbų vaidmenį atlieka geri santykiai su mentoriumi. Sukūrę stiprius ir veiksmingus santykius su organizacijos žmonėmis, naujokai gali pradėti mokytis pačios organizacijos subtilybių. Vykstant individo sąveikai su darbo aplinka, gaunama didžioji dalis informacijos apie organizaciją, pasiekiamas pripažinimas ir išmokstami nauji vaidmenys. Santykių formavimo su mentoriumi ir organizacijos nariais yra pamatinė naujoko pritapimo prie organizacijos fazė. Geri santykiai su mentoriumi padeda kurti pozityvius santykius su bendradarbiais ir vadovu vykstant sėkmingai socialinei adaptacijai. Jie lemia didesnę pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai, mažesnę stresą ir ketinimą išeiti.

M. S. Knowles ir kt. (2007) pažymi, jog kai naujokai sukuria stiprius ir veiksmingus santykius su mentoriumi, tada gali pradėti mokytis pačios organizacijos subtilybių: organizacijos kultūros, jos suvokimo ir vaidmenų organizacijoje. Autoriai teigia, jog organizacijos kultūroje užšifruota daug svarbios informacijos apie organizaciją, kuri niekur neužrašyta ir net nepasakyta. Greitai įgytas supratimas, kokios normos, vertybės ir darbo stilius vyrauja organizacijoje, padeda prisitaikyti ir gauti svarbių užduočių, vedančių į sėkmės spiralę. Taigi naujokai siekdami sėkmingai įsilieti į organizaciją, turi sistemiškai stengtis suprasti savo vaidmenį, gauti informacijos, kuri sumažintų dviprasmiškumą, suvokti organizacijos lūkesčius ir atrasti būdus sumažinti vaidmenų konfliktus atliekant pirmąsias savo užduotis.

I. Žukauskaitė (2009) teigia, jog šiame etape labai svarbūs palankūs mentoriaus ir naujoko santykiai. Autorė nurodo, jog susiklosčius palankiems mentorystės santykiams, naujas darbuotojas gali lengviau perimti iš pašaliečio į tikro organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti savo darbą, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo funkcijas organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitiktį, greičiau išspręsti konfliktus. Mentorius padeda naujam darbuotojui geriau suderinti prioritetus ir suprasti keliamus reikalavimus, todėl darbuotojas patiria mažiau streso.

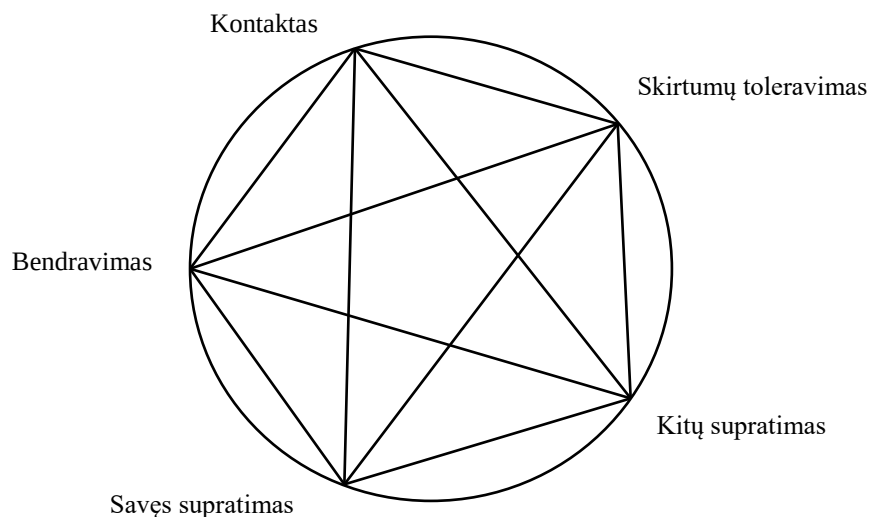
Atlikti tyrimai (Gregg, 1999) atskleidžia, jog net 82 proc. turėjusių mentorius šiuos santykius pratęsė pasibaigus oficialiai mentorystės programai. Tai rodo kad socialinė adaptacija yra pritapimas ne tiek prie organizacijos, kiek prisirišimas prie ten dirbančių ir geranoriškai padedančių jiems žmonių (Žukauskaitė, 2014).

Gerai santykiai, padedantys naujo darbuotojo socialinei adaptacijai organizacijoje, priklauso nuo mentoriaus gebėjimo bendrauti, užmegzti ryšį su globotiniu, palaikyti tinkamus santykius bei taip užtikrinti mokymosi efektyvumą. E. Rodzevičiūtė (2006) teigia, jog mentorius galintis įvertinti savo bendravimo galimybes, suprasti kitus žmones ir tarpusavio santykius. Taip sudaromos sąlygos kurti lygiateisius santykius su bendravimo partneriu (nauju darbuotoju), palaikant jį emociškai ir psichologiškai, leidžiant pasijusti reikalingam ir dalyvaujančiam procese. Tokie santykiai grindžiami atviru dialogu.

Mentoriaus gebėjimas bendrauti yra glaudžiai susijęs su savęs ir globotinio supratimu. Svarbu žinoti, ką naujas darbuotojas yra pasiekęs ne tik darbe, bet ir už jo ribų. Interesai bei praeities pasiekimai yra itin svarbus dalykas ieškant veiksmingų darbo būdų. Kai žmonės pradeda suvokti, kiek iki šiol jau yra pasiekę, padidėja jų moralės suvokimas, motyvacija, o mąstymas atsiveria naujoms galimybėms (Hawkins et al., 2003).

Mokslininkas R. Lappen (2003, p. 84) teigia, jog „Bendravimas – tai dalijimasis poreikiais, mintimis ir jausmais“. Autorius detaliai aptaria supratimo – suvokimo procesą, pateikdamas supratimo – bendravimo modelį, kuris atskleidžia įvairius bendravimo aspektus. Modelis parodo ryšį tarp mentoriaus savęs supratimo, globotinio supratimo, skirtumų vertinimo, kontakto bei bendravimo (5 pav.).

Kaip matyti 5 pav., visi išskirti supratimo – bendravimo modelio aspektai: savęs supratimas, kitų supratimas, skirtumų toleravimas, kontaktas, bendravimas, yra vienas su kitu susiję ir vienas kitą veikia. Savęs ir kitų supratimas yra esminis bendraujant ir užmezgant santykius su kitais žmonėmis. Mentorius turi stengtis suprasti globotinį, matyti jį tokį, koks jis yra, kartu mentorius turi suvokti savo poreikius, jausmus. Tik išvelgdamas skirtumus tarp savęs ir naujo darbuotojo, mentorius gali projektuoti savo poreikius, jausmus ir nuomones apie globotinį. Taigi, mentoriui labai svarbu bendrauti su globotiniu ne remiantis savo poreikiais, jausmais, išankstiniais nusistatymais, bet turi pasitikėti globotinio gebėjimais rinktis tai, kas labiausiai jam tinka. Naujas darbuotojas turi jausti, kad jis yra vertinamas ir gerbiamas toks, koks jis yra.



5 pav. Supratimo-bendravimo modelis (Lappen, 2003, p. 77)

D. Clutterbuck (2004) teigia, jog mentoriaus gebėjimas formuoti teigiamus tarpasmeninius santykius, žinios apie santykių plėtojimąsi yra labai svarbus veiksnys naujo darbuotojo asmenybei tobulėti ir gerai adaptuotis. Socialiniai ryšiai veikia pagal tam tikras taisykles. Žmogaus santykiai su kitais atsiranda iš vidinio poreikio palaikyti ryšius, t.y. iš poreikio bendrauti. Pagrindinis sąveikos vienetas yra diada, t.y. dviejų asmenų ryšys. Svarbiausia diados savybė – tarpusavio sąveika, judėjimas abiem kryptimis, kai kiekvienas individas reaguoja į antrojo elgesį. Diados, kurioms būdinga stipri tarpusavio sąveika, pasak autorių, priklausomybė ir abipusiški teigiami jausmai turi ypač galingą poveikį žmogaus raidai. Ryšiai nėra izoliuoti nuo aplinkos. Jie priklauso nuo įvairių aplinkos lygmenų: mikrosistemos, mezosistemos, egosistemos ir makrosistemos. Vadinasi, kiekviena diada suprantama kaip ryšys tam tikrame kontekste, t. y. konkrečioje visuomenėje, kultūroje, kolektyve. Mentorystė organizacijoje grindžiama andragogine sąveika, socialine parama, tarpininkavimu, pagalba naujam darbuotojui tampant pilnateisiu organizacijos nariu.

J. Almonaitienė ir kt. (2002) nagrinėja tarpasmeninius santykius išskirdami įvairius santykių raidos modelius, aiškinančius, kaip nuo paviršutiniško bendravimo pereinama prie vis gilesnio ir artimesnio. Mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginėje sąveikoje aktualus gali būti išskiriami tarpusavio priklausomybės ir socialinio įsiskverbimo modelis.

Tarpusavio priklausomybės modelyje santykių raida nuo trumpalaikės sąveikos iki artimų santykių vaizduojama kaip auganti dviejų žmonių tarpusavio priklausomybė. Šiame modelyje nuo įsisąmoninimo stadijos, kai asmuo kai ką sužino apie kitą asmenį, pereinama prie paviršutiniško kontakto, kai du žmonės pirmą kartą sąveikauja, pvz. kalbėdami. Tai tarpusavio priklausomybės pradžia. Toks bendravimas dažniausiai yra trumpas, neįpareigojantis, nulemtas socialinio vaidmens, kurį tuo metu atlieka žmogus, ir jo poveikis bendraujančiam yra ribotas. Daugelis sąveikų ir baigiasi šioje minimalios tarpusavio priklausomybės stadijoje. Jei sąveika tarp dviejų žmonių tęsiasi ir toliau,

pereinama į bendrumo stadiją, prasidedančią nuo nedidelės ir pasibaigiančią ryškia tarpusavio priklausomybe. Pastaroji stadija, kai žmonės labai susiję vienas su kitu, žymi artimus santykius. Visiems artimiems santykiams būdingi trys pagrindiniai bruožai: dažna sąveika ir trukmė, daug įvairios bendros veiklos ir kartu patirtų įvykių, didelė įtaka vieno kitam. Artimi santykiai yra teigiamų emocijų, rūpinimosi, paramos šaltinis (Almonaitienė ir kt., 2002).

J. Almonaitienė ir kt. (2002) teigia, jog socialinio įsiskverbimo modelyje santykių raida suprantama kaip laipsniškas savęs atskleidimo procesas, leidžiantis vis giliau ir giliau „įsiskverbti“ į kito žmogaus asmenybės vidų. Santykiams plėtojantis nuo paviršutiniškų iki artimų, bendraujantieji atskleidžia vis daugiau asmeninių dalykų apie save. Tai ir yra santykių plėtra į gylį. Santykiai taip pat plėtojasi į plotį, t. y. ilgainiui apie žmogų sužinoma vis daugiau dalykų, nebūtinai labai asmeniškų. Santykių plėtra į plotį negarantuoja, kad su tuo žmogumi tampama gerais draugais. Galima turėti daug informacijos apie asmenį, bet jo vis tiek gerai nepažinti, jei jis nėra atsiskleidęs. Mentorius naujo darbuotojo mokymosi metu tarpininkauja jam įsitraukiant į darbinę veiklą, palaikant ryšius tarp organizacijos ir socialinių partnerių, skatina naują darbuotoją bendradarbiaujant mokytis praktinių įgūdžių. Mentorius darbe svarbios žinios apie naujo darbuotojo socialinės integracijos, jo socialinės kompetencijos tobulinimo būdus, komandinio mokymosi strategijas.

R. Laužackas ir kt. (2005) aptaria mentoriaus ir globotinio tarpusavio sąveikos pobūdį, analizuodamas individualaus konsultavimo etapus, kuriuos skirsto į keturis žingsnius: įžangos, poveikio ar problemos identifikavimo, problemos ar poveikio tyrinėjimo, sprendimo priėmimo (1 lentelė).

1 lentelė. Mentoriaus-globotinio tarpusavio sąveikos pobūdis konsultavimo metu (pagal R. Laužackas ir kt., 2005)

Individualaus konsultavimo etapai	Konsultavimo etapo rezultatas	Svarbiausia etapo savybė
Įžanga	- Lojalios veiklos formavimas. - Vienas kito požiūrių adaptavimas. - Pasitikėjimo tarp mentoriaus ir globotinio formavimas. - Susitarimas dėl įsipareigojimų ir taisyklių.	Proceso centre - globotinis
Identifikacija	- Globotinio problemos ar poreikio išryškinimas. - Bendros veiklos strategijos kūrimas. - Problemos ar poreikio sprendimo apimčių nustatymas. - Įsipareigojimai dėl bendradarbiavimo.	Proceso centre – globotinio problema
Tyrinėjimas	- Pasirinktos strategijos vystymas. - Strategijos modifikavimas ir eksperimentavimas. - Savitarpio palaikymo rolių priėmimas. - Gilaus tarpusavio supratimo formavimas.	Proceso centre – konsultavimo strategija
Sprendimas	- Konsultavimo rezultatų įvertinimas. - Konsultavimo užbaigimas. - Tolimesnių tikslų numatymas. - Įžvalgų tolimesnei mentoriaus ir globotinio veiklai pateikimas (savianalizė).	Proceso centre – konsultavimo kokybė

1 lentelėje parodomi kaip nuo pradžių kurdamas andragoginę sąveiką mentorius stengiasi palaipsniui naujam darbuotojui sukurti palankią mokymosi aplinką nuo pasitikėjimo vienas kitu, susitarimo, bendros veiklos atlikimo, problemos sprendimo iki įsipareigojimo ir atsakomybės prisiėmimo. Taip kuriama andragoginė sąveika padeda užtikrinti mentoriaus ir naujo darbuotojo konsultavimo kokybę.

E. Bjercknes et al. (2002) teigia, jog mentorystėje svarbiausias mokymosi per patirtį aspektas yra konsultavimasis, todėl čia labai svarbus mentoriaus kaip konsultanto vaidmuo. Šiame kontekste mentorius palaiko naują darbuotoją, skatina tobulėti, siekti kokybės savo veikloje, nepasimesti naujos patirties bei žinių kontekste. Be to, mentorius turėtų gebėti atpažinti besimokančiojo ankstesnės patirties aspektus, kurie pasireiškia jo praktinės veiklos metu, nes taip galima identifikuoti besimokančiojo poreikius bei pasirengimo lygį.

R. Kveselienė ir kt. (2000, p. 46) teigia, jog efektyvią mentoriaus ir globalinio tarpusavio sąveiką užtikrina kai konsultacijų metu yra laikomasi tam tikrų taisyklių:

- nėra vienas konsultavimo proceso metu nėra pranašesnis už kitą. Net prašantysis patarimo nėra tas, kuris žino mažiau; Gali būti, kad besikonsultuojančiajam naujokui tiesiog reikia kito požiūrio, jis ieško alternatyvų, nori numatyti veiklos pasekmes;
- nėra teisingų ar klaidingų atsakymų. Atsakymai ir sprendimai yra situaciniai, todėl konsultavimo metu galima diskutuoti, ar planuojama veikla yra kaip tik tai, ko šiuo metu naujam darbuotojui reikėtų;
- konsultavimas turėtų būti tęstinis. Būtinai pokalbis prieš numatomą veiklą bei po jos, kadangi tik nusprendus, kas, kodėl ir kaip bus daroma, įgyvendinus veiklą ir aptarus, kaip ji pavyko, įmanomas konsultuojamojo mokymasis.

Vadinasi, labai svarbu, kad mentorius konsultavimo procese laikytųsi andragoginės sąveikos aspektų, t. y. bendrautų su nauju darbuotoju kaip su suaugusiuoju, sudarytų galimybes pačiam rasti tinkamiausius mokymosi būdus, metodus, pagelbėtų, padėtų, tada kai naujokas to prašo.

Dar vienas svarbus andragoginės sąveikos aspektas yra mentoriaus grįžtamojo ryšio suteikimas naujam darbuotojui. Grįžtamasis ryšys leidžia aiškiau pažvelgti į tai, kas įvyko bei tai, kas buvo daroma. Grįžtamasis ryšys leidžia naujam darbuotojui pastebėti jo asmeninės patirties ir naujos profesinės veiklos sąveikos aspektus. Grįžtamasis ryšys yra tiesiogiai susijęs su reflektavimu, kadangi mentorius, suteikdamas naujam darbuotojui grįžtamąjį ryšį, pateikia jo veiklos refleksiją. Tuo pačiu naujas darbuotojas, analizuodamas savo veiklą, turi galimybę pateikti grįžtamąjį ryšį apie savo veiklos socialinės adaptacijos metu procesą (Bjercknes et al., 2002).

Andragoginei sąveikai užtikrinti būtina kad mentorius pasižymėtų tam tikromis savybėmis, siekiant tinkamai bendrauti su nauju darbuotoju. I. Žukauskaitė (2014) teigia, jog naujas darbuotojas, kai jam padeda patyręs ir kvalifikuotas mentorius, greičiau adaptuojasi organizacijoje.

Kuriant andragoginę sąveiką tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo, būtina mentorui turėti ir nuolat tobulinti bendrąsias kompetencijas. I. Žukauskaitė (2014) teigia, jog naujų darbuotojų mentoriumi turi tapti savo srities profesionalas, sugebantis jautriai reaguoti į kito asmens poreikius ir mokantis užmegzti ir išsaugoti tarpusavio santykius. Autorė išskiria šias mentorui būtinąs kompetencijas:

- profesinė kompetencija – asmuo turi gebėti įvertinti situaciją, ieško tinkamų sprendimo būdų, sugeba atsižvelgti į oponento nuomonę, moka ieškoti abiem šalims priimtinių sprendimų, nuolatos tobulinasi ne tik profesinėje, bet ir tarpasmeninėje srityje (savišvieta, mokymai ir pan.), gebėti pripažinti savo klaidas ir iš jų mokosi;
- andragoginė kompetencija – asmuo turi žinoti, kaip tinkamai perteikti reikiamą informaciją naujam darbuotojui, mokymo procese pasitelkti tinkamus mokymo metodus, technikas, gebėti sukurti prasmingas profesinio rengimo situacijas;
- socialinė kompetencija – asmuo turi mokėti aktyviai klausyti, gebėti išsakyti savo nuomonę, argumentuoti, pristatyti informaciją žodžiu, perteikti instrukcijas, gebėti užmegzti kontaktą su skirtingais žmonėmis, domisi kitais žmonėmis; gebėti dirbti komandoje, derinti savo poreikius ir interesus su kitų poreikiais ir interesais.

Mokslininkė B. Autukevičienė (2012) išskiria žymiai daugiau mentorui aktualių kompetencijų:

- asmeninė,
- socialinė (profesinių ryšių skatinimo),
- informavimo ir komunikavimo,
- vertinimo, ekspertavimo, refleksijos skatinimo,
- vadybinė
- suaugusiųjų mokymo ir konsultavimo.

Autorė (ten pat) teigia, jog kiekvienai iš šių kompetencijų būdingi saviti gebėjimai, žinios, vertybinės nuostatos. Teorinio modelio turinys atitinka šiuolaikinį kontekstą, nes atspindi informacijos valdymo, nuolatinio mokymosi, komandinio darbo, vadybinių gebėjimų svarbą.

I. Žukauskaitė (2014, p. 81) nurodo, jog gerus tarpasmeninius santykius tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo lemia pačio mentoriaus savybės. Išskiriamos šešios mentoriaus savybės apibūdinančios sėkmingai įvairiose srityse dirbančius mentorius:

- 1) nuoširdus noras bendrauti, padėti jaunam žmogui siekti tikslų, priimti sprendimus;
- 2) pagarba, ypač jaunesniems, – mentorius neturi į juos žiūrėti „iš aukšto“, juos turi sieti lygiavertūs santykiai, net jei patys mentoriai dažniau būna patarėjai;
- 3) gebėjimas būti aktyviam klausytojui – išklausyti, duoti reikiamus klausimus, leisti kitiems paaiškinti savo mintis;
- 4) būti empatiškam – gebėti suprasti jauno žmogaus poreikius, rūpesčius;

5) numatyti galimus sprendimus ir galimybes – net ir sunkiomis situacijomis gebėti ieškoti išeities, priimtinių alternatyvų;

6) lankstumas ir atvirumas – geri mentoriai vertina tarpusavio santykius, žino, kad jų kokybė priklauso nuo visų dalyvaujančių šiame procese, domisi savo mokiniais kaip asmenybėmis.

Taigi tam tikros čia aptartos asmenybės savybės taip pat turi reikšmės andragoginei sąveikai tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo.

Apibendrinant galime teigti, kad mentorystėje kuriama andragoginė sąveika, kurioje vyrauja mokymosi turinys, kuris priklauso nuo naujo darbuotojo patirties ir turimų žinių, vyrauja lygiavertiškas mentoriaus ir naujo darbuotojo bendravimas ir bendradarbiavimas, kuriama ne mokymo, bet mokymosi aplinka, kurioje naujas darbuotojas mokosi pats, o mentorius jam tik teikia pagalbą, padeda nusistatyti tikslus bei vystyti įgūdžius, reikalingus tikslui pasiekti, teikia grįžtamąjį ryšį, kuris leidžia naujam darbuotojui pastebėti savo asmeninės patirties ir naujos profesinės veiklos sąveikos aspektus. Darbuotojo socialinės adaptacijos sėkmę lemia mentoriaus kuriama andragoginė sąveika, kurios raiška priklauso nuo mentoriaus turimų asmeninių savybių bei įgytų ir nuolat plėtojamų andragoginių kompetencijų.

Toliau darbe empiriniu tyrimu aktualu išsiaiškinti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus, lemiančius sėkmingą naujoko socialinę adaptaciją organizacijoje

II. EMPIRINIS TYRIMAS: MENTORIAUS IR NAUJOJO DARBUOTOJO ANDRAGOGINĖS SĄVEIKOS ASPEKTAI SOCIALINĖS ADAPTACIJOS PROCESSE

Mokslinės literatūros apie mentoriaus ir naujojo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese analizė ir tyrimo problemos pagrindimas atskleidė, kad tyrimo konstruktas yra nepilnai tyrinėtas andragoginis reiškiny.

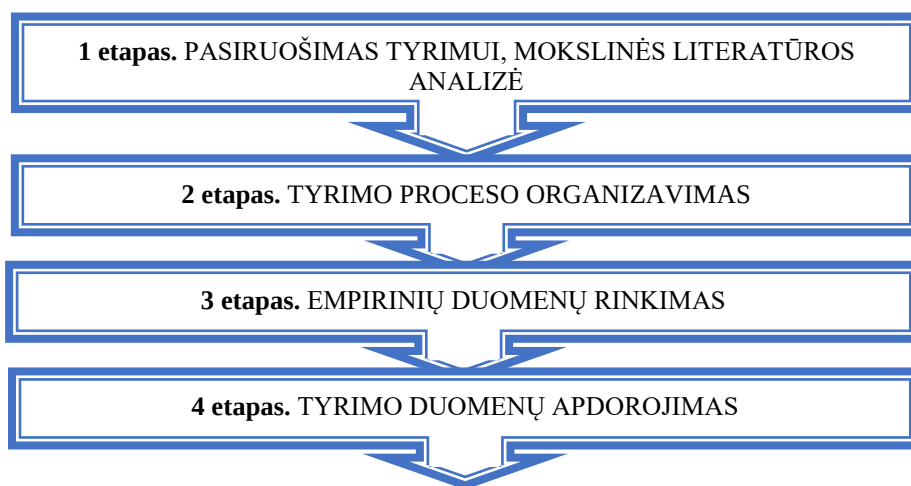
Siekiant išsiaiškinti andragoginės sąveikos tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo aspektus, kai naujas darbuotojas socialinės adaptacijos procese siekia integruotis ir pritaipyti organizacijoje, 2020 m. sausio-vasario mėn. buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimai.

Tyrimo bazė ir imtis. Empiriniame tyrime buvo pasirinktos keturios Plungės m. verslo įmonės. Tyrime dalyvaujančios organizacijos nesutiko viešinti tyrime savo pavadinimų. Todėl darbe šių organizacijų pavadinimai nebus atskleisti.

Šiose keturiose įmonėse dirba nuo 40 iki 50 darbuotojų, iš viso jose dirba 148 darbuotojai. Tyrimui iš kiekvienos organizacijos buvo atrinkti 2 mentoriai ir 27 darbuotojai, tai sudarė apytiksliai 58-73 proc. visų tyrime iš kiekvienos organizacijos dalyvavusių darbuotojų.

Verslo organizacijų pagrindinė veikla yra paslaugų sektorius. Respondentai buvo pasirinkti iš įvairaus verslo organizacijų veiklų spektro: administracijos, paslaugų tiekėjų, gamybos darbuotojų ir kt. Svarbu buvo tai, jog visi dalyvavę tyrime dalyviai turėjo priskirtą mentorių jų socialinės adaptacijos laikotarpiu organizacijoje.

Visą mokslinio tyrimo procesą galima būtų suskirstyti į keturis pagrindinius etapus (6 pav.).



6 pav. Empirinio tyrimo etapai

1. Pasiruošimas tyrimui. Šis etapas susijęs su tyrimo planavimu arba, kitaip tariant, – tai tyrimo (temos) metodologinis pagrindimas. Jame išskirtinas: literatūros studijavimas; temos formulavimas; tyrimo problemos (tiriamąjo klausimo) aptarimas; tyrimo objekto apibūdinimas;

hipotezės formulavimas; tyrimo tikslo ir uždavinių nusakymas (2018 m. rugsėjo mėn.– 2019 m. sausio mėn.).

2. Tyrimo proceso organizavimas (tyrimo metodų ir procedūrų aptarimas, tiriamųjų kontingento – imties tūrio parinkimas ir kiti klausimai) (2019 m. lapkričio-gruodžio mėn.).

3. Empirinių duomenų rinkimas. Šiame etape renkami duomenys, kurie turi patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę (2020 m. sausio-vasario mėn.).

4. Tyrimo duomenų apdorojimas. Šiame etape išskirtinas: statistinis gautų duomenų apdorojimas, tyrime buvo taikyti kiekybiniai tyrimo metodai, panaudotos skaitmeninės kokybinių tyrimų rezultatų reikšmės; teorinis duomenų apdorojimas (duomenų aptarimo skyrius); gautų rezultatų praktinis pritaikymas (siūlomi būdai arba konkrečios rekomendacijos, tačiau tik tais atvejais, kada tyrimo rezultatai leidžia tai padaryti) (2020 m. kovo-gegužės mėn.).

Toliau darbe atskirai bus pateikiama kokybinio ir kiekybinio tyrimų metodologinė ir gautų duomenų analizės bei interpretacijų dalys.

2.1. Kokybinis tyrimas: mentoriaus požiūrio į jo ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką socialinės adaptacijos procese

2.1.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Kokybinio tyrimo tikslas – išanalizuoti Plungės m. verslo organizacijos mentoriaus požiūrį į jo ir naujo darbuotojo kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.

Tyrimo bazė ir imtis. Kokybinis tyrimas vykdytas 2020 m. sausio-vasario mėn. keturiuose Plungės m. verslo organizacijose, suformuluotos rekomendacijos yra tik šių organizacijų atžvilgiu.

Tyrime dalyvavo 8 darbuotojai, dirbantys šiose organizacijose mentoriais. Informantai tyrimui buvo atrenkami taip, kad kiekvienas naujas atvejis suteiktų papildomos, naujos informacijos apie tyrimo problemą. Tai leido generuoti koncepcines kategorijas. Siekiant užtikrinti tyrimo duomenų patikimumą, tyrimo dalyviai buvo pasirinkti tikslingai. Tyrimo dalyviai atrinkti patogiosios tikslinės atrankos būdu, iš kiekvienos po du mentorius. Toks dalyvių skaičius pasirinktas todėl, kad padėtų tyrime atsiskleisti skirtingų verslo organizacijų mentorystės aspektus bei tam, kad tyrimas netaptų pernelyg subjektyvus ir būtų pastebėtos skirtingos nuomonės, mąstymas bei vertinimas. Taip pat buvo siekiama, kad informantai atitiktų pagrindinius du kriterijus: 1) turėtų ne mažesnę kaip 3 metai mentoriaus patirtį šiose organizacijose, 2) dirbtų skirtingose pareigose.

Tyrimui atrinktus 8 informantus sudarė 2 vadovai, 2 vadybininkai, 2 cecho meistrai, 2 darbuotojai. Pagal išsilavinimą: vadovai ir vadybininkai turi aukštąjį, 1 cecho meistras – aukštąjį, o

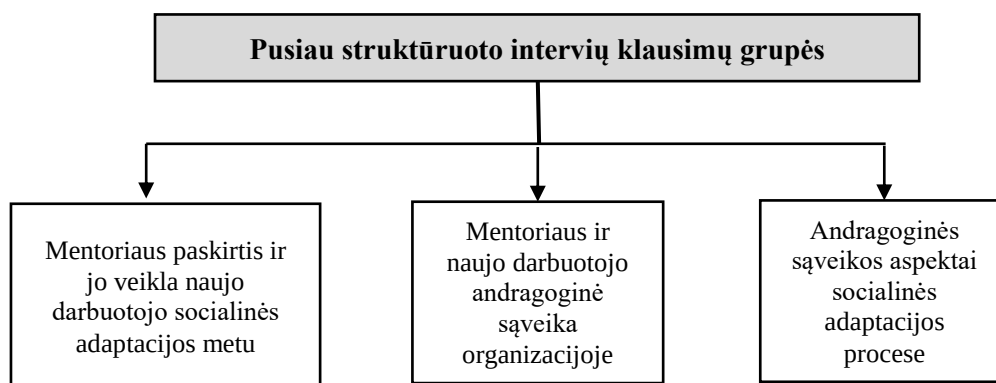
likusieji: 1 meistras ir 2 darbininkai profesinį išsilavinimą. Visų tyrime dalyvavusių informantų kaip mentoriaus darbo patirtis nuo 3 iki 12 metų.

Tyrimo dalyviai buvo pasirinkti darant prielaidą, jog skirtingose verslo organizacijose dirbantys mentoriai padės atsiskleisti išsamesnę mentorystės sampratą bei naujo darbuotojo socialinės adaptacijos proceso aspektus, kas leis į mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką apžvelgti įvairesniais aspektais.

Kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruoto interviu klausimynas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai pateikiami 1 priede.

Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas tam, kad kuo mažiau būtų daroma įtaka tyrimo dalyvių atsakymams, nes pagal K. Kardelį (2016), interviu suteikia galimybę pažinti informantą platesniais aspektais. Pokalbis, tyrimo dalyviams sutikus, buvo įrašinėjamas, siekiant išvengti galimo informacijos praradimo ar netikslumų.

Interviu klausimyno klausimai sudaryti remiantis atliktos mokslinės literatūros analize. Interviu klausimai suskirstyti į keturias grupes (7 pav.).



7 pav. Pusiau struktūruoto interviu klausimų grupės (sudaryta autoriaus)

Interviu klausimyną sudarė tokios klausimų grupės:

- klausimai, skirti išsiaiškinti kaip tyrimo dalyviai supranta savo kaip mentoriaus paskirtį ir kokią jie veiklą atlieka naujo darbuotojo socialinės adaptacijos metu;
- klausimai, kurie atskleidžia informantų požiūrį į mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką organizacijoje;
- klausimai, skirti išnagrinėti andragoginės sąveikos aspektus naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese.

Tyrimo duomenys buvo analizuojami atsižvelgiant į tris dimensijas – mentoriaus vaidmenį organizacijoje, jo veiklą naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese, andragoginę sąveiką tarp

mentoriaus ir naujo darbuotojo, andragoginės sąveikos aspektus naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese.

Gautų duomenų analizei buvo taikomas kokybinės turinio analizės metodas. Tekstas nagrinėjamas nuosekliai, žingsnis po žingsnio dalijant turinį į analitinius vienetus. Pagal K. Kardelį (2016), kokybinio tyrimo rezultatai yra analizuojami skirstant į kategorijas, todėl duomenys pagal kiekvieną dimensiją buvo analizuojami atskirai, skirstant pagal išryškėjusias potemes, kurių kiekviena buvo apibendrinama, vėliau apibendrinama kiekviena dimensija. Kaip teigia R. Tidikis (2003), kokybinio tyrimo objektas analizuojamas remiantis tyrimo dalyvių realios praktikos subjektyviais aspektais, todėl analizės metu skirtingose dimensijose išryškėja skirtingos potemės, nes interviu buvo vedamas dimensijų pagrindu. Potemės išryškėjo gautuose duomenyse.

Tyrimo etika. Kokybinio tyrimo duomenų analizėje, laikantis konfidencialumo principo, nenaudojami tyrimo dalyvių bei jų paminėtų asmenų vardai ir pavardės. Tai daroma ir siekiant atskleisti labiau objektyvų socialinio reiškinio vertinimą ir išvengti subjektyvaus santykio pateikimo, kuris gali trukdyti objektyviai vertinti interviu metu pateiktus duomenis. Pagal K. Kardelį (2016), tyrėjas privalo saugoti tyrimo dalyvių bei tyrimo duomenų anonimiškumą, kad tyrimo medžiaga neleistų nustatyti tyrimo dalyvių tapatybės. Analizuojant gautus duomenis nebuvo naudojami demografiniai duomenys ar informacija, pagal kurią galėtų būti identifikuota konkreti organizacija ar asmenys, kadangi tikslinės grupės (mentorių) skaičius nėra dideli.

Prieš interviu kiekvienas tyrimo dalyvis buvo informuojamas, koks yra tyrimo tikslas ir kam bus naudojama gauta informacija. Taip pat informantai buvo informuoti apie tai, jog bus užtikrintas jų konfidencialumas ir anonimiškumas. Interviu buvo įrašinėjamas gavus tyrimo dalyvių sutikimą.

2.1.2. Tyrimo rezultatų analizė ir jų interpretacija

Mentoriaus paskirtis ir jo veikla naujo darbuotojo socialinės adaptacijos metu. I. Žukauskaitė (2014), H. Van Emmerik et al (2005) ir kt. pastebi, kad asmens tapimo mentoriumi turi įtakos pačio asmens nuostatos darbo ir organizacijos atžvilgiu. Vienas iš veiksnių, kuris sustiprina norą prisiimti daugiau veiklos, nei apibrėžia vaidmuo, yra organizacinis įsipareigojimas. Todėl mentorystė yra papildoma veikla, todėl mentorių su organizacija turi sieti priklausimo ir identifikavimosi jausmai. Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti, kaip informantai supranta savo kaip mentoriaus paskirtį ir veiklos specifiką.

Kaip paaiškėjo tyrimo metu, visų tyrimo dalyvių požiūris į mentorystę, kaip profesinio mokymosi būdą, yra teigiamas. „*Savarankiškai žmogus negalėtų suprasti visos įmonėje darbo specifikos*“ (Mentorius 3), „*Be mentoriaus nebūtų galima įmonėje užsiauginti profesionalų, nauji žmonės tiesiog pabėgtų iš įmonės tik pradėję dirbti ir susidūrę su menkiausiu sunkumu*“ (Mentorius

4). Tačiau mentorystę daugumą informantų renkasi ne patys, o tiesiog būna paskirti pagal priimtą organizacijoje mentoriaus skyrimo tvarką: „*Tai vyksta nepriklausomai nuo darbuotojo noro, ar turimų gebėjimų mentoriavimui. Jei įmonėje būtų priskirtas konkretus žmogus, mokamas jam priedas, tada jis užsiimtų šiuo klausimu ir tai suprantama, kad rezultatas būtų žymiai geresnis*“ (Mentorius 6), „*Būtų gerai, kad vadovas naujo darbuotojo apmokymo periodu skirtų mentorių tik šiai funkcijai, kol naujokas išmoks, o ne viską atlikti kartu ir dirbti ir dar mokyti jį. O dabar tenka savanorystės pagrindais pačiam tai daryti*“ (Mentorius 7). Keletas apklaustųjų nurodė, jog mentoriumi tapo atsitiktinai arba savo iniciatyva: „*Dabartinėje situacijoje neoficialiai tampa tas įmonės darbuotojas, kuris turi didžiulę darbo patirtį ir gali išmokyti atėjusį naujoką visko, ką pats gerai išmano*“ (Mentorius 1), „*Nežinau, kažkaip mentoriumi tapau savo paties iniciatyva. Atėjo jaunas darbuotojas, tiesiog kažkam reikėjo jam padėti, aiškinti kaip ir ką daryti*“ (Mentorius 8). Iš visų įvardintų atvejų, didžioji dauguma (n=6) sutampa, kad mentorius yra paskiriamas darbdavio. Vadinasi, galime teigti, jog organizacijose yra taikoma mentorystė, suvokiama jos svarba, tačiau nėra sukurta mentorystės sistema, darbuotojų skyrimo mentoriumi tvarka, numatyti mentorių motyvaciją skatinantys šaltiniai šiai veiklai atlikti. Mentoriumi dažniausiai tampa patyręs darbuotojas, bet dažniausiai tam specialiai neparengtas, neapmokytas. Kaip teigia R. Rimkienė ir kt. (2012), mentoriams keliama dideli kompetencijų, žinių, įgūdžių, laiko, atsakomybės reikalavimai, tačiau organizacijose dar neišplėtotą profesionali mentorystė, asmenys skiriami mentoriais, neturintys specialaus pasirengimo, nacionaliniu lygmeniu neformalizuotas mentoriaus statusas, neapibrėžtos jo veiklos funkcijos.

O. P. Hester et al. (2013) pažymi, jog mentorystė yra sudėtingas, interaktyvus procesas, vykstantis tarp skirtingų žmonių patirties ir kompetencijos, apimančios tarpasmeninius ar psichosocialinius, tobulėjimo, karjeros, mokymosi ir socializacijos, santykius. Dauguma tyrimo dalyvių mentorystę supranta kaip žinių perdavimą, dalijimosi savo patirtimi, pagalba naujam darbuotojui. „*Labai svarbu man perduoti savo žinias, patirtį, kurią sukaupiau per tiek metų, tuo galiu pasidalinti*“ (Mentorius 3), „*Geras mentorius vien iš pirmo žvilgsnio į naujoką gali pasakyti, ar jis čia pasiliks, ar verta su juo pasidalinti visa sukaupta vertinga patirtimi*“ (Mentorius 7). Taigi informantai mano, jog pagrindinė jų kaip mentoriaus veikos paskirtis yra išmokyti naują darbuotoją dirbti, tinkamai atlikti pavestą darbą, motyvuoti jį. Kaip matyti iš mentorių pasisakymų, jiems labai svarbu ne tik perteikti savo turimas žinias, patirtį, bet ir padėti, paaiškinti naujam darbuotojui, t. y. padėti perprasti darbo specifiką, gerai atlikti darbą. Tik vienas tyrimo dalyvis mentorystę pateikė ne tik kaip savo patirties pasidalijimą ir pagalbą, bet ir kaip asmeninį tobulėjimą kartu su nauju darbuotoju: „*Tiek įdedi pastangų, sugaišti laiką aiškinant, rodant, o jis (naujokas) daro kaip jam šauna į galvą. Kitąkart galvoji, kaip jis iš vis čia atėjo. O kitas rodos iš pirmo žvilgsnio viską suprato. Su juo malonu dirbti, jam patarti, o kartais ir mokytis abiem kartu, tobulėti. Žinių įgyja ir naujas*

darbuotojas ir aš papildomai ką nors sužinau.“ (Mentorius 8). Pastebėta, jog nė vienas informantas neužsiminė apie bendravimo su nauju darbuotoju svarbą.

Mokslinėje literatūroje (Žukauskaitė, 2014; Stankevičienė ir kt., 2006; Sadri et al., 2002 ir kt.) pažymima, kad socialinės adaptacijos metu naujam darbuotojui būtina susipažinti ir prisitaikyti prie naujo kolektyvo, vadovo; susipažinti ir suprati organizacijos ir kolektyvo suformuotas darbo, valdymo, bendravimo, asmeninių santykių ir elgesio normas, vertybes, tradicines pažiūras bei standartus; suvokti priimtina ir skatinamą elgesį. Tačiau dažnai organizacijose apsiribojama naujų darbuotojų profesine adaptacija, kurios metu darbuotojas supažindinamas su veikla, kurią jis turės atlikti, darbo vieta ir kitomis su profesine veikla susijusiomis sąlygomis. Informantų klausėme kaip jie supranta naujo darbuotojo socialinę adaptaciją ir kaip jie padeda jam greičiau ir sėkmingiau socialiai adaptuotis organizacijoje. Dauguma (n=5) tyrimo dalyvių teigia, jog viena svarbiausių mentoriaus veiklų socialinės adaptacijos metu perteikti turimas žinias ir patirtį, supažindinti su būsimo darbo specifika. „*Manau, kad naujo darbuotojo adaptacijos procese labai svarbu padėti jam integruotis į organizaciją, paaiškinti darbo specifiką, padėti, pagelbėti susiorientuoti atliekamoje veikloje, kad galėtų tinkamai atlikti savo darbą. Dar, jei pats klausinėja, gilinasi, tai daug sužino ne tik iš manęs, bet ir iš kitų darbuotojų*“ (Mentorius 3), „*Adaptacija įvyksta tarsi savaime, dirbant kartu ir kalbantis, paaiškinti įmonės specifiką, veiklą, vyraujančią tvarką. Po mėnesio kito, žiūrėk, jau naujokas pritampa*“ (Mentorius 7), „*Pats svarbiausias naujokui sėkmingai adaptuojantis yra susipažinti su organizacija, kolektyvu ir vykdoma veikla. Tai ir stengiuosi jam paaiškinti darbo pobūdį, supažindinti su darbo vieta*“ (Mentorius 8). Pastebėta, jog tyrimo dalyviai atskirai neišskiria socialinės adaptacijos, ją supranta bendrai, į kurią įeina ir profesinė, organizacinė, asmeninė adaptacijos. Tik 2 mentoriai teigia, jog naujam darbuotojui reikia ne tik perteikti turimas žinias ir įgūdžius, bet ir emociškai palaikyti, padrąsinti, sudaryti draugišką atmosferą, kad jis pasijustu kolektyvo nariu, užmegztų su kolektyvu kolegiškus santykius. „*Norint sėkmingai naujam darbuotojui adaptuotis, reikia nuolat padrąsinti, kolegiškai bendrauti, padėti įveikti jam sunkumus*“ (Mentorius 2), „*Turi būti žmogiškas, neužtenka kaip robotui tik perduoti žinias ir tikėtis, kad naujokas pritaps. Reikia su juo bendrauti, padėti įsitraukti į įmonės veiklą, kolektyvą*“ (Mentorius 6). Vadinasi, galima daryti prielaidą, jog dauguma (n=6) mentorių nėra įsigilinę į socialinės adaptacijos paskirtį, per siaurai supranta savo funkcijas naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese, todėl jie negali tinkamai suteikti šioje srityje naujam darbuotojui pagalbą ir paramą.

Kadangi naujo darbuotojo socialinei adaptacijai padeda tinkamai kuriama mentoriaus andragoginė sąveika, aktualiausias klausimas buvo apie andragoginę sąveiką tarp mentoriaus ir naujojo darbuotojo. Pirmiausiai klausėme tyrimo dalyvių, kaip jie supranta andragoginę sąveiką. Informantai andragoginę sąveiką įvardino taip:

- 1) partneriškas bendravimas: „*Tai galima suprasti kaip mentoriaus ir naujo darbuotojo bendravimu paremtą partnerystę. Tai leidžia pasitikėti vienas kitu aiškinis problemas, rasti jų sprendimus, aptarti sėkmes ir nesėkmes*“ (Mentorius 5);
- 2) bendravimas ir bendradarbiavimas: „*...ta prasme, kad abu būtų atviri, nusiteikę bendradarbiauti. <...> Aišku, turėtų būti bendravimas*“ (Mentorius 1);
- 3) abipusis lygiavertis bendravimas: „*Galima įvardinti kaip santykį tarp žmonių, turinčių skirtingas patirtys. Man svarbiausia atrodo pats tobulėjimo procesas, kur tobulėja ne tik naujas darbuotojas, bet ir aš pats*“ (Mentorius 8);
- 4) tarpusavio komunikacija: „*Sąveika – tai turėtų būti abipusis susikalbėjimas, vieno kito supratimas, susitarimas. Kai tinkamai bendrauji, kuriasi tarpusavio ryšys, kas užtikrina naujo darbuotojo sėkmingą mokymąsi*“ (Mentorius 3);
- 5) laisvas bendravimas: „*Iš mentoriaus pusės turėtų būti laisvas bendravimas, t. y. suteikta laisvės naujam darbuotojui, kad jis galėtų atsiskleisti kiek įmanoma. O iš naujo darbuotojo pusės manau turėtų būti atsakas į suteiktą laisvę, t. y. atsakomybės prisiėmimas. Manau, kad tai svarbiausia sąveikoje*“ (Mentorius 4).

Taigi visi informantai andragoginę sąveiką supranta kaip bendravimą, bendradarbiavimą, komunikaciją, kurie paremti abipusiu, lygiavertišku, laisvu ryšiu. Pastebėta, jog tyrimo dalyviai apibrėždami andragoginę sąveiką, ją įvardina kaip sąveiką bendra prasme. Tai patvirtina J. Adomaitienės ir kt. (2016) analizuotas įvairias sąveikos sampratas socialiniuose moksluose. Autorės sąveikos apibrėžtį įvardina kaip žmogaus ryšį su žmogumi, pagrįstą dviejų subjektų (žmogus-žmogus) santykiais, kurie, vienas kitą veikdami, reiškiasi įvairiomis formomis: sutarimo, prieštaros, kitimo ir kt. Tačiau andragoginė sąveika mentorystėje, anot D. M. Torre et al. (2006), suprantama kaip mokymasis, kuris vyksta sąveikaujant su kitu asmeniu, stebint jo veiklą įvairiuose socialiniuose kontekstuose. vadinasi, tai ne tik komunikacija, bendravimas ir bendradarbiavimas. Andragoginę sąveiką reikėtų suprasti plačiau, tai jau mokymosi procesas, kurio nėra vienas mentorius neįvardino. Galime daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai per siaurai supranta andragoginę sąveiką, o tai jiems gali trukdyti kurti palankią andragoginę sąveiką, padedančią naujam darbuotojui socialinės adaptacijos procese.

Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti, kokius andragoginės sąveikos aspektus informantai išskiria kaip aktualius naujo darbuotojo socialinei adaptacijai. Pagrindiniai tyrimo dalyvių išskirti andragoginės sąveikos aspektai yra:

- 1) mokymo metodai: „*Manau, kad turi būti gerai pasirengęs ir taikyti konsultacijos technikas, įvairias pagalbos formas, praktines užduotis, problemines situacijas ir kitokius mokymo būdus, metodus, kurie padėtų naujam darbuotojui adaptuotis*“ (Mentorius 7);

- 2) vadovavimas: „*Vadovavimas šioje srityje yra svarbus, nes kai esi savo srities žinovas, gali tada tikslingai nukreipti naują darbuotoją atitinkama linkme*“ (Mentorius 3); „*Manyčiau, kad mentoriaus funkcija yra vadovavimas, nes tai padeda pasiekti tikslų*“ (Mentorius 4);
- 3) bendravimo ypatumai: „*Mentoriui ypatingai svarbu mokėti dirbti komandoje, bendradarbiauti, išmanyti psichologinius bendravimo niuansus. Tai būtinas bendravimo būdas, kad galėtum užmegzti ryšį su naujoku, sukurti draugišką atmosferą*“ (Mentorius 2);
- 4) vertinimas: „*...Įvertinimas yra ne ką mažiau svarbus, ypač kai vertini tikslingai pasiektus rezultatus. Tai svarbu, nes sužinai, pasirengęs darbui naujas darbuotojas ar ne, kokių jam reikia dar žinių suteikti, patarimų duoti*“ (Mentorius 1).

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad visi informantai tik dalinai supranta ir gali įvardinti andragoginės sąveikos tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo aspektus. Jie supranta, jog norint padėti naujam darbuotojui socialinės adaptacijos procese, jie turi mokėti parinkti ir taikyti tinkamus mokymo metodus, gebėti tinkamai bendrauti ir elgtis su naujoku. Pastebėta, kad informantams yra svarbus vertinimo procesas, tačiau, jų nuomone, jie taikomi tik rezultatams įvertinti, o ne grįžtamajam ryšiui suteikti. Tuo tarpu grįžtamasis ryšys yra labai svarbus andragoginei sąveikai. Tačiau net pusė ($n = 4$) tyrimo dalyvių išskiria vadovavimo naujam darbuotojui funkciją. Tai rodo, kad jie linkę labiau prisiimti mokytojo nei andragogo vaidmenį mentorystėje. Todėl jie mentorystėje daugiau kuria pedagoginę nei andragoginę sąveiką.

Pastebėta, kad nedidelė dalis ($n=3$) informantų andragoginėje sąveikoje didelį dėmesį skiria bendradarbiavimui ir bendravimui: „*...tiesa, tai bendravimu ir bendradarbiavimu pagrįsta mentorystė*“ (Mentorius 8). Iš tyrimo dalyvių pasisakymų paaiškėjo, kad mentorystei svarbus mentoriaus gebėjimas palaikyti lygiaverčius, bendradarbiavimu pagrįstus, draugiškus, kartais ir asmeninio pobūdžio santykius su nauju darbuotoju. Pateikiami ir asmeninių, draugiškų santykių palaikymo argumentai, atskleidžiantys kuriamą palankią andragoginę sąveiką: „*...taip, tada naujas darbuotojas tampa artimesnis ir jam lengviau mokytis, nes gali laisvai nesivaržydamas prieiti prie mentoriaus kaip prie draugo*“ (Mentorius 1). Paaiškėjo ir kitas veiksmingo bendravimo ir bendradarbiavimo privalumas – tai abipusė nauda, kurią gauna mentorius ir naujas darbuotojas: „*...mentorystė turėtų būti abipusė. Ne vien naujas darbuotojas turi gauti kažkokią naudą, bet turi gauti ir pats mentorius*“ (Mentorius 7). Taigi andragoginei sąveikai, kurią kuria mentorius, būdingas lygiavertis bendravimas ir bendradarbiavimas tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo.

Mokslinėje literatūroje (Paulikienė, 2015; Skrabalienė, 2015; Hester et al., 2013; Žukauskaitė ir kt., 2010; Skiecevičius ir kt., 2009; Monkevičienė ir kt., 2008; Sajienė ir kt., 2003) mentoriui priskiriami įvairūs vaidmenys kaip: vaidmens modelis, praktikos vadovas; palengvintojas, socializacijos į profesiją atlikėjas, vertintojas, paramos teikėjas, padėjėjas, kolega, partneris, konsultantas, instruktorius, mokytojas, tarpininkas, sprendimų priėmėjas, advokatas, rėmėjas, vedlys,

durų atidarytojas ir kt. Tyrime buvo aktualu išsiaiškinti, kokį vaidmenį informantai prisiima sau kurdami andragoginę sąveiką su naujų darbuotoju.

Dauguma informantų išskiria šiuos mentoriaus vaidmenis, kaip svarbius andragoginei sąveikai su nauju darbuotoju:

- 1) kolega: „*Aš su nauju darbuotoju bendrauju kaip su kolega, tada galima pasiekti rezultatą*“ (Mentorius 5), „*Mes dar ir kolegos...*“ (Mentorius 8).
- 2) partneris: „*Per pirmą susitikimą visada pasakau: „Na, partneri, eisime padirbėti“, tai man padeda užmegzti gerus santykius*“ (Mentorius 8);
- 3) pagalbininkas: „*Aš atlieku pagalbininko vaidmenį, kad naujokui būtų lengviau įveikti sunkumus...*“ (Mentorius 1);
- 4) patarėjas: „*Patarėjas. Svarbiausia ne rodyti kaip daryti, bet žiūrėti, kaip jis dirba ir duoti patarimus*“ (mentorius 2), „*Nuolat turiu patarti, tai būsiu ir patarėjas*“ (Mentorius 6);
- 5) vadovas: „*Gal labiausiai iš visų mentoriaus vaidmenų išskirčiau vadovavimą ir pagalbą*“ (Mentorius 3), „*...jautiesi kaip viršininkas, kuris viską žino, išmano ir teikia nurodymus, apmoko, paaiškina*“ (Mentorius 6);
- 6) mokytojas: „*Tai net negalvojau, kad būsiu mokytoju, o dabar turiu tai daryti kasdien...*“ (Mentorius 4), „*Tikriausiai esu mokytojas, kuris moko mažiau žinantį*“ (7);
- 7) konsultantas: „*Sakyčiau, konsultavimas, kad galėtum padėti tiek profesinė, tiek asmenine prasme*“ (Mentorius 5), „*Tik konsultuojant gali padėti naujokui įveikti problemas*“ (Mentorius 7);
- 8) žinovas: „*Esu savo srities geras žinovas, perduodantis žinias mažiau išmanančiam*“ (Mentorius 4).

Galime teigti, jog informantai mentoriui priskiria daug įvairių vaidmenų. Tačiau andragoginei sąveikai yra netinkami vadovo, mokytojo, žinovo vaidmenys. Šie vaidmenys yra labiau tinkami pedagoginei sąveikai. Taigi tai dar kartą patvirtina prielaidą, jog tyrimo dalyviams trūksta andragoginių kompetencijų naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese.

Kuriant mentoriui andragoginę sąveiką labai svarbu įgyti ir plėtoti tam tikras kompetencijas. I. Žukauskaitė (2014) teigia, jog mentorius turi pasižymėti profesinėmis, andragoginėmis ir socialinėmis kompetencijomis. Autorė mano, jog nekompetentingo asmens tapimas mentoriumi gali turėti neigiamą poveikį naujo darbuotojo adaptacijos procesui. Tyrimo metu klausėme informantų, kokias kompetencijas jie įvardintų, kaip svarbiausias kuriant andragoginę sąveiką, kuri padėtų užtikrinti sėkmingą naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą.

Visi tyrimo dalyviai, kaip svarbiausią kompetenciją, įvardino profesinę. „*Tai dalykinė kompetencija, nes svarbiausia yra gerai išmanyti savo darbą*“ (Mentorius 4), „*Gebėjimas naudotis savo darbe tam tikromis technologijomis...*“ (Mentorius 6), „*Būtina geras profesijos išmanymas,*

vardinasi reikia turėti profesines kompetencijas“ (Mentorius 7). Taip pat buvo minima socialinė kompetencija: „*Tai gebėjimas bendrauti ir bendradarbiauti su nauju darbuotoju...*“ (Mentorius 1), „*Mano manymu – tai socialinė kompetencija, kuri apima bendravimą. Reikia mokėti gražiai bendrauti su nauju darbuotoju*“ (Mentorius 5). Taigi visi tyrimo dalyviai įvardino profesines ir socialines kompetencijas, kurios būtinos jų veikloje. Tai rodo, kad jie supranta, kad norint gerai atlikti mentoriaus funkcijas, reikia įgyti ir tobulinti profesines ir socialines kompetencijas. Dar du informantai nurodė mentoriui būtiną vadybinę kompetenciją: „*Vadybiniai gebėjimai praverčia ne tik pačiam strateguojant darbus, bet ir planuojant darbą su nauju darbuotoju*“ (Mentorius 3), „...*vadybinė kompetencija padeda suorganizuoti mentoriavimo procesą, įgyvendinti užsibrėžtus tikslus*“ (Mentorius 6). Tačiau nė vienas informantas nenurodė, kad kuriant andragoginę sąveiką būtinos yra andragoginės kompetencijos. Galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai tiesiog nežino andragogikos sampratos, todėl negali suvokti andragoginės kompetencijos svarbos. Tačiau, aktualu pažymėti, kad keletas iš jų intuityviai taiko suaugusiųjų mokymosi strategijas. Kaip jie teigia: „*Mano darbe daug gali nulemti pagyrimas, paskatinimas, nors kartais naujam darbuotojui ir nepavyksta gerai atlikti, bet ramini, kitą kartą pasiseks*“ (Mentorius 1); „*Svarbu sudaryti situacijas, kad naujas darbuotojas būtų motyvuotas kažką veikti, prisiimti atsakomybę, savarankiškai išspręsti problemą*“ (Mentorius 8). Tai rodo, jog informantams būtinos andragoginės kompetencijos ir jas reikia įgyti bei tobulinti. B. Audukevičienė (2012) teigia, jog mentorystės paradigma atitinka andragogikos principus, nes tampa viena iš suaugusiųjų – švietėjo ir besimokančiojo – sąveikos formų. Todėl mentoriui būtinos andragoginės kompetencijos, kurios apibrėžiamos kaip mentoriaus gebėjimai, remiantis suaugusiųjų mokymosi ypatumais, skatinti ir organizuoti naujo darbuotojo mokymąsi, taikyti įvairias konsultavimo strategijas, skatinti profesinį augimą.

S. Paulikienė (2014) teigia, jog mentoriui, atliekančiam konkrečią veiklą, būtinos tam tikros asmens savybės, gebėjimai, nuostatos. Taip pat svarbu išsiaiškinti informantų nuomonę, kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti mentorius, kurdamas andragoginę sąveiką naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese. Informantai įvardino platų spektrą asmeninių savybių, kurios būtinos mentoriui, padedančiam naujam darbuotojui socialinės adaptacijos procese. Tyrimo dalyvių nuomone, mentorius turi pasižymėti savybėmis, kurios būtinos kuriant andragoginę sąveiką (*tolerantiškas, komunikabilus, draugiškas, atviras ir kt.*), bendražmogiškomis savybėmis (*empatiškas, geranoriškas, žmogiškas, gerbiantis kitą asmenį ir kt.*), savybėmis, kurių reikia naujo darbuotojo socialinės adaptacijos proceso vyksmui (*kantrus, atkaklus, iniciatyvus, palaikantis, remiantis, motyvuojantis, organizuotas ir kt.*). Taip pat kai kurie informantai minėjo, jog siekiant kurti tinkamą andragoginę sąveiką mentorius turėtų pasižymėti humoro jausmu, gebėti jį tinkamai panaudoti mentorystės procese. Vienas apklaustasis nurodė ir motyvuotumą būti mentoriumi, kaip vieną iš asmeninių savybių, kuria turi pasižymėti mentorius: „*Pirmiausiai mentorius turi norėti*

padėti, pamokyti, pasidalinti patirtimi. Kitaip sakant, būti motyvuotas, kad mentoriaus darbas jam būtų ne prievolė, savanoriška ir pasitenkinimą teikianti veikla“ (Mentorius 8). Galime teigti, jog mentoriui, kuriančiam andragoginę sąveiką, užtikrinančią naujo darbuotojo sėkmingą socialinės adaptacijos procesą, būtinos bendražmogiškos, komunikacinės, vadybinės savybės.

Apibendrinant galima teigti, kad keturiose Plungės m. verslo organizacijose yra taikoma mentorystė, suvokiama jos svarba, tačiau nėra sukurta mentorystės sistema, darbuotojų skyrimo mentoriumi tvarka, numatyti mentorių motyvaciją skatinantys šaltiniai šiai veiklai atlikti. Mentoriumi dažniausiai tampa patyręs darbuotojas, tačiau tam specialiai jis neparengiamas, neapmokomas.

Didžioji dauguma informantų mentorystės procese siekia perteikti savo turimas žinias, patirtį, padėti, paaiškinti naujam darbuotojui, t. y. padėti perprasti darbo specifiką, gerai atlikti darbą, tačiau neskiria pakankamai dėmesio bendravimo su nauju darbuotoju svarbai.

Tyrimo duomenų analizė parodė, jog dauguma tyrimo dalyvių nėra įsigilinę į socialinės adaptacijos paskirtį, per siaurai supranta savo funkcijas naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese, todėl jie negali tinkamai suteikti šioje srityje naujam darbuotojui pagalbą ir paramą.

Dauguma informantų andragoginę sąveiką supranta kaip bendravimą, bendradarbiavimą, komunikaciją, kurie paremti abipusiu, lygiavertišku, laisvu ryšiu, bet neišskiria mokymosi svarbos šioje sąveikoje. Tai rodo, kad tyrimo dalyviai andragoginę sąveiką supranta per siaurai, o tai jiems gali trukdyti kurti palankią andragoginę sąveiką, padedančią naujam darbuotojui socialinės adaptacijos procese.

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad visi informantai tik dalinai supranta ir gali įvardinti andragoginės sąveikos tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo aspektus. Jie išskiria mokymo metodus, bendravimo ypatumus, vadovavimą, vertinimą, tačiau neteikia reikšmės grįžtamam ryšiui. Tai rodo, kad jie linkę labiau prisiimti mokytojo nei andragogo vaidmenį mentorystėje. Todėl jie organizacijoje kuria daugiau pedagoginę nei andragoginę sąveiką.

Nedidelė dalis informantų andragoginėje sąveikoje dėmesį skiria bendravimui, kuris paremtas lygiaverčiais, bendradarbiavimu pagrįstais, draugiškais, kartais ir asmeninio pobūdžio santykiais su nauju darbuotoju. Tačiau nepakankamai, kad galėtų kurti tinkamą andragoginę sąveiką, kurioje vyrautų lygiavertis bendravimas ir bendradarbiavimas tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo.

Tyrimo dalyviai linkę labiau pritarti pedagoginei tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo, nei andragoginei sąveikai. Jie mentoriui priskiria vadovo, mokytojo, žinovo vaidmenys. Tai rodo, jog tyrimo dalyviams trūksta andragoginių kompetencijų.

Tyrimo duomenų analizė rodo, jog visi tyrimo dalyviai neišskyrė andragoginės kompetencijos, kaip būtinos jiems mentoriavimo procese. Galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai tiesiog nežino andragogikos sampratos, todėl negali suvokti andragoginės kompetencijos svarbos. Todėl informantams būtina įgyti bei nuolat tobulinti andragoginės kompetencijos.

Didžioji dauguma tyrimo dalyvių išskiria mentoriaus savybes, kaip būtinas kuriant andragoginę sąveiką, kurios padeda sėkmingam naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesui organizacijoje. Tai bendražmogiškos, komunikacinės, vadybinės ir kt. savybės, kuriomis turi pasižymėti mentorius. Tai rodo, jog informantai supranta bendravimo su suaugusiais ypatumus, tačiau mentorystės procese labiau linkę taikyti pedagogines strategijas.

2.2. Kiekybinis tyrimas: organizacijos darbuotojų požiūrio į jų ir mentoriaus andragoginę sąveiką socialinės adaptacijos procese

2.2.1. Tyrimo metodika ir organizavimas

Kiekybinio tyrimo tikslas – atskleisti Plungės m. verslo organizacijos darbuotojų požiūrį į jų ir mentoriaus kuriamos andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.

Kiekybinis tyrimas vykdytas 2020 m. sausio mėn. keturiose Plungės m. verslo organizacijose, kuriose vyko ir kokybinis tyrimas.

Tyrimo imtis. Tyrime dalyvavo 104 respondentai. Buvo išdalinta 108 anketų, po 27 anketas kiekvienai verslo organizacijai. Iš visų pateiktų anketų 2 negrįžo tyrėjui, o 2 buvo atmestos, kaip netinkamos tyrimui, nes buvo nepilnai užpildytos. Iš viso tyrime dalyvavo 104 respondentai (anketų grįžtamumas – 92,5 proc.).

Tyrimo buvo taikytas patogiosios tikslinės imties atrankos būdas, kuris padeda lengviausiai pasirinkti tiriamųjų kontingentą. Darbo autorius respondentus prieš apklausą klausė, ar jiems pradėjus dirbti buvo priskiriamas mentorius, siekiant tikslingai atrinkti tyrimui dalyvius.

Tyrimo instrumentas – anketinė apklausa. Kiekvienam respondentui buvo išdalinta po 1 paruoštą anketą (2 priedas). Anketa ir joje pateikiami klausimai buvo suformuluoti remiantis teorinėje dalyje išnagrinėta mokslinių šaltinių medžiaga.

Klausimyną sudarė trys struktūriniai blokai:

- 1) instrukcija respondentams, kurioje apibūdintas tyrimo tikslas, nurodoma tyrimą atliekantis autorius, garantuojamas anketos anonimiškumas;
- 2) diagnostiniai kintamieji ir
- 3) demografiniai kintamieji. Anketos klausimai suskirstyti į penkias grupes, iš viso sudaro 18 klausimų (2 lentelė).

2 lentelė. Anketos klausimų struktūriniai blokai (sudaryta autoriaus)

Klausimų blokas	1 blokas Demografiniai klausimai	2 blokas Socialinės adaptacijos organizacijoje aspektai	3 blokas Mentorystės samprata ir mentoriaus veikla organizacijoje	4 blokas Mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginė sąveika	5 blokas Andragoginės sąveikos aspektai socialinės adaptacijos procese
Klausimų blokų turinys	Respondentų amžius, išsilavinimas, darbinė patirtis	Respondentų požiūris į socialinės adaptacijos organizacijoje svarbą ir aspektus	Apklaustųjų nuomonė į mentorystės sampratą, mentoriaus veiklą organizacijoje	Respondentų požiūris į mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką ir jos svarbą	Nuomonė apie andragoginės sąveikos aspektus naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese
Klausimai	1 – 3	4 – 7	8 – 11	12 – 14	15 – 18

Pirmąją grupę sudarė trys uždari klausimai (1–3 klausimai), skirti respondentų demografiniams duomenims išsiaiškinti.

Antrąją klausimų konstrukta sudarė keturi klausimai (4-7 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų socialinės adaptacijos procesą: eigą, aspektus, veiksnius, trukmę.

Trečiąją klausimų grupę sudarė keturi klausimai (8–11 klausimai), kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie mentorystę organizacijoje, mentoriaus veiklą.

Ketvirtąją klausimų konstrukta sudarė trys klausimai (12–14 klausimai), skirti respondentų nuomonei apie andragoginės sąveikos sampratą ir jos svarbą.

Penktąją klausimų grupę sudarė keturi klausimai (15-18 klausimai), siekiant išsiaiškinti kaip apklaustieji vertina mentoriaus kuriamus tarpasmeninius santykius, kokios kompetencijos ir asmeninės savybės būdingos mentoriui, plėtojančiam andragoginę sąveiką naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese.

Tyrimo duomenų apdorojimas ir analizė. Naudotas kompiuterinės duomenų kaupimo ir analizės SPSS 13.0 statistinis paketas, grafiškai vaizduojama Microsoft Office Excel 2010 programos pagalba. Tyrimo duomenų tarpusavio ryšiai buvo nustatomi naudojant χ^2 kriterijus. Toks taikymas leidžia nustatyti reikšmingumo lygmenį. Kai reikšmingumo lygmuo $p < 0,05$, vadinasi šis skirtumas statistiškai reikšmingas, o jei $p > 0,05$, skirtumas tarp dažnių yra statistiškai nereikšmingas. Jei $p < 0,01$ – esminis, $p < 0,001$ – labai ryškus, $p < 0,0001$ – didelis skirtumas (Bitinas, 2006).

Tyrimo duomenys buvo analizuojami taikant aprašomosios ir lyginamosios statistikos metodus. Buvo skaičiuojami atsakymų bendrieji pasiskirstymai absoliučiais skaičiais ir procentais.

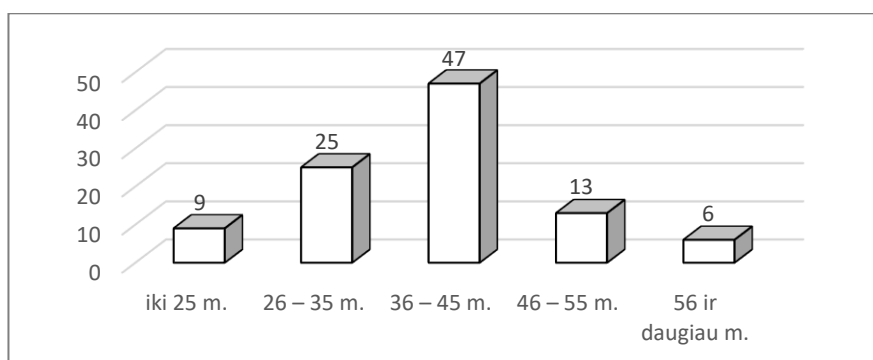
Apdorota informacija susisteminta ir pateikta lentelėse bei grafikuose.

Tyrimo etika. Anketinė apklausa vykdyta nepažeidžiant respondentų teisių ir laikantis etikos principų. Respondentai dalyvauti tyrime sutiko savanoriškai (nepažeistos nei vieno teisės į laisvanoriškumą). Buvo garantuojamas jiems konfidencialumas (jie buvo informuojami, kad

dalyvavimas tyrime ir teikiama informacija nebus panaudojama prieš juos ateityje); tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo turiniu ir tikslu; buvo informuoti apie duomenų rinkimo metodus (anketos naudojimą, bei kokių būdu bus pateikti bendrieji tyrimo duomenys); buvo laikomasi teisingumo, teisės į privatumą, konfidencialumo užtikrinimo, geranoriškumo, teisės gauti tikslią informaciją principų.

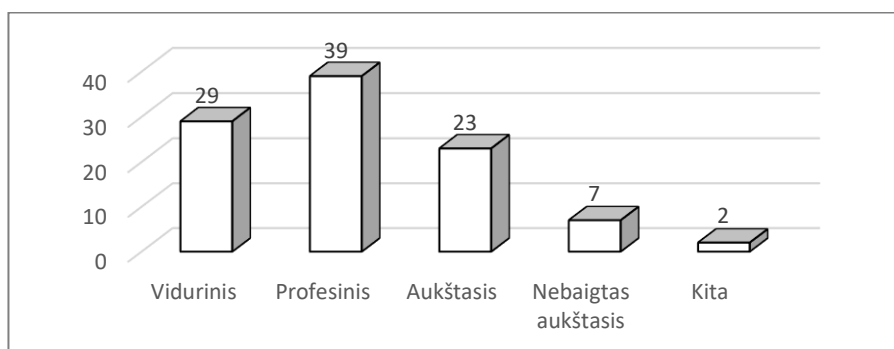
2.2.2. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Demografiniai duomenys. Tyrime buvo aktualu išsiaiškinti respondentų amžių (8 pav.). Paaiškėjo, jog keturiose Plungės m. organizacijose dauguma (47 proc.) darbuotojų yra 36-45 m., ketvirtadalis (25 proc.) – 26-35 m., 13 proc. – 46-55 m., 9 proc. – iki 25 m. amžiaus, o likusieji (6 proc.) yra 56 m. ir vyresni. Taigi galime teigti, jog šiose organizacijose didžioji dalis dirbančiųjų yra vidutinio darbingo amžiaus žmonės.



8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Taip pat aktualu buvo išsiaiškinti apklaustųjų išsilavinimą (9 pav.).

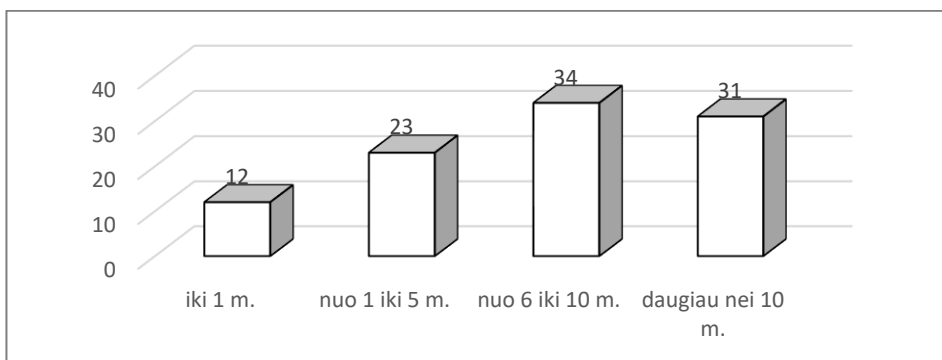


9 pav. Respondentų nurodytas išsilavinimas (proc.)

Kaip parodė gauti tyrimo rezultatai (9 pav.), dauguma (39 proc.) respondentų turi profesinį išsilavinimą, tai pat daugiau kaip penktadalis (23 proc.) apklaustųjų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, tiek universitetinį, tiek neuniversitetinį. Kita dalis respondentų turi vidurinį (29 proc.), nebaigtą

aukštąjį išsilavinimą (7 proc.). 2 proc. darbuotojų nurodė, jog turi tik pagrindinį išsilavinimą. Taigi, galime teigti, jog palyginus nemaža dalis darbuotojų verslo organizacijose turi profesinį ir aukštąjį išsilavinimą, kas leidžia daryti prielaidą, jog šiose organizacijose dirba pakankamai kompetentingi darbuotojai, kurių veikla susijusi su gamyba bei administracinėmis pareigomis, kurios būtent ir reikalauja tokio išsilavinimo.

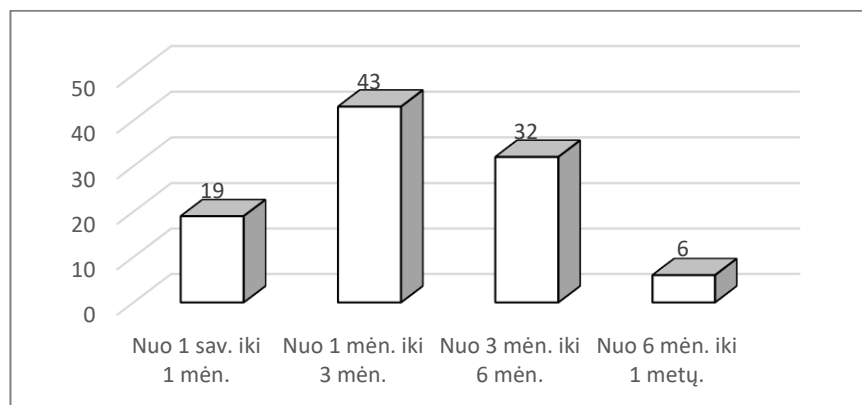
Anketoje respondentų klausėme apie darbinę patirtį šiose organizacijose (10 pav.).



10 pav. Respondentų nurodyta darbo patirtis verslo organizacijoje

Kaip matyti 10 pav., didžioji dauguma darbuotojų turi nemažą darbo patirtį organizacijoje. Iš jų 34 proc. turi nuo 6 iki 10 metų darbo stažą, 31 proc. – daugiau kaip 10 metų. Naujų darbuotojų, turinčių iki 1 metų darbo stažą sudaro 12 proc., likusiųjų (23 proc.) – nuo 1 iki 5 metų. Taigi šie tyrimo duomenys leidžia teigti, kad verslo organizacijose yra sudaromos gero darbo sąlygos, nes darbuotojai turi nemažą darbo stažą. Taip pat galime daryti prielaidą, jog nevengiama priimti ir naujų darbuotojų, kas rodo, jog verslo organizacijos plėtoja veiklas ir veikia sėkmingai.

Socialinės adaptacijos organizacijoje aspektai. Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti, kiek laiko, respondentų nuomone, truko jų socialinė adaptacija organizacijoje (11 pav.).



11 pav. Respondentų nurodyta jų socialinės adaptacijos organizacijoje trukmė (proc.)

Gauti tyrimo rezultatai (11 pav.) rodo, jog daugumos naujų darbuotojų socialinė adaptacija keturiose Plungės m. verslo organizacijoje vyksta sklandžiai. Dauguma (43 proc.) darbuotojų pakankamai per trumpą laiko tarpą (nuo 1 mėn. iki 3 mėn.) adaptuojasi organizacijoje. Taip pat aktualu pažymėti, jog nebuvo nė vieno apklaustojo, kuris nurodytų, jog iki šiol nesijaučia socialiai adaptavęsis organizacijoje. Kaip teigia A. Dromantaitė ir kt. (2014), socialinės adaptacijos procesas vyksta gerai, kai trukmė siekia iki vienerių metų.

Tyrimo rezultatų analizė atskleidė statistiškai reikšmingą ryšį tarp respondento socialinės adaptacijos organizacijoje trukmės ir jo amžiaus. Tyrimo duomenys rodo, kad jaunesnio amžiaus žmonės (iki 35 m.) greičiau socialiai adaptuojasi organizacijoje (nuo 1 sav. iki 3 mėn.) ($\chi^2=16,208$, $df = 4$, $p<0,003$), tuo tarpu vyresniems darbuotojams (46 ir daugiau) gali prireikti adaptuotis nuo 3 mėn. iki 1 metų ($\chi^2=11,704$, $df = 4$, $p<0,02$). Tai patvirtina R. Korsakienės ir kt. (2011) tyrimas, jog jaunesnis darbuotojas greičiau perima socialinės adaptacijos ypatumus jau pradiniam veiklos etape. Tačiau situacija tampa priešinga, kai į organizacijos kolektyvą ateina kitoje organizacijoje dirbęs profesionalas, t. y. asmuo turintis patirtį. Tokiu atveju šie nauji darbuotojai dažniausiai susiduria su kitomis organizacijos normomis, vertybėmis bei kita santykių sistema, todėl greitai perimti kitas vertybes tampa sudėtinga. Vadinasi, tada socialinės adaptacijos procesas užtrunka.

M. S. Knowles ir kt. (2007, p. 268) akcentuoja, jog sėkmingos adaptacijos bendra prasme organizacijoje prielaida yra ta, jog organizacija nori, kad darbuotojas „pritaptų“, t. y. socialiai adaptuotųsi. Tyrime siekta atskleisti respondentų nuomonę apie jų socialinės adaptacijos organizacijoje eigą (3 lentelė).

3 lentelė. Respondentų pateikta nuomonė apie jų socialinės adaptacijos eigą

<i>Teiginiai</i>	<i>Atsakymai (%)</i>		
	<i>Taip</i>	<i>Iš dalies</i>	<i>Ne</i>
Socialinės adaptacijos procesas organizacijoje buvo labai sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių	51	34	13
Adaptuotis pavyko, tačiau prireikė daugiau laiko pritapti prie organizacijos	42	26	32
Adaptavausi prie organizacijos su tam tikromis kliūtimis, kurias galiausiai pavyko išspręsti	14	27	59
Jaučiu, jog mano pritapimas prie organizacijos vis dar tebevyksta	-	16	84
Jaučiuosiu nepritapęs prie organizacijos	-	-	100

Kaip matyti 3 lentelėje pusė (51 proc.) respondentų pažymi, jog jų adaptacijos procesas buvo sklandus, jie jautėsi organizacijoje gerai nuo pat darbo pradžios. Vis tik 42 proc. atsakiusiųjų teigė, jog pavyko adaptuotis, tačiau prireikė daugiau laiko pritapti prie organizacijos. Kiti (27 proc.) respondentai nurodė, kad iš dalies adaptavimasis vyko su tam tikromis kliūtimis, kurias galiausiai pavyko išspręsti. Pažymėtina, jog nė vienas darbuotojas nenurodė, jog jie jaučiasi nepritapę organizacijoje. Galime daryti prielaidą, jog keturiose Plungės m. verslo organizacijose naujų darbuotojų socialinei adaptacijai yra skiriamas dėmesys, siekiama, jog darbuotojai pritaptų prie organizacijos.

J. Kasiulis ir kt. (2015, p. 156) teigia, jog kalbant apie socialinę adaptaciją, aktualu tai, kad kiekvienoje organizacijoje egzistuoja neformalaus elgesio standartas: „nerašytos elgesio taisyklės“. Priimdamas naujus žmones, organizacijos vadovas naudoja formalius ir neformalius būdus siekdamas palengvinti socialinę psichologinę adaptaciją: teikia informaciją apie save, organizaciją, supažindina su taisyklėmis ir procedūromis. Neoficialioje aplinkoje naujas darbuotojas sužino „nerašytas taisykles“, t. y. kas turi tikrą valdžią, kas yra kolektyve lyderiai, kokia reali galimybė yra padaryti karjerą. Tačiau autoriai teigia, jog naujokams trūksta žinių apie šias „nerašytas taisykles“, apie realius santykius. Anketoje siekėme išsiaiškinti tyrimo dalyvių nuomonę, su kokiais svarbiausiais socialinės adaptacijos proceso aspektais jie yra supažindinami (4 lentelė).

4 lentelė. Respondentų išskirti svarbiausi socialinės adaptacijos proceso aspektai, su kuriais jie yra supažindinami

<i>Adaptacijos proceso aspektai</i>	<i>Atsakymai (%)</i>				
	<i>Labai svarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Visiškai nesvarbu</i>
Organizacijos kultūra ir etika	30	63	7	-	-
Komunikacijos ypatumai su tiesioginiais ir kitų skyrių bendradarbiais	24	44	18	14	-
Organizacijos vadovo vadovavimo stilius	30	46	16	8	-
Kolektyvo elgesio normos, vertybės	88	12	-	-	-
Karjeros galimybės	18	61	10	8	3
Mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybių sudarymo sąlygos	33	39	6	21	1
Organizacijos „nerašytos taisyklės“	29	67	1	3	

Kaip matyti 4 lentelėje daugumai respondentų socialinės adaptacijos metu yra aktualu, kad juos supažindintų su kolektyvo elgesio normomis ir vertybėmis (88 proc.), kurios dažniausiai yra formalios. Tačiau nemaža dalis (67 proc.) apklaustųjų nurodė, jog jiems svarbu susipažinti ir su „nerašytomis taisyklėmis“. Taip pat respondentams aktualu žinoti apie organizacijos kultūrą ir etiką (63 proc.) bei išsiaiškinti savo karjeros galimybes (61 proc.). Taigi gauti tyrimo duomenys patvirtina mokslininkų J. Kasiulio ir kt. (2015) nuomonę, jog darbuotojams yra svarbios ne tik formalios, bet neformalios „nerašytos taisyklės“ organizacijoje.

Nustatytas statistinis ryšis tarp darbuotojų amžiaus ir darbo patirties bei socialinės adaptacijos proceso. 46 ir vyresnio amžiaus respondentų grupė labai svarbiu socialinės adaptacijos aspektu laiko kolektyvo elgesio normas, vertybes ($\chi^2=11,491$, $df = 4$, $p<0,022$), tuo tarpu nuo 25 m. iki 35 m. amžiaus apklaustiesiems labiau aktualus yra vadovo vadovavimo stilius ($\chi^2=13,523$, $df = 4$, $p<0,009$). Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad respondentams, turintiems didesnę darbo patirtį (daugiau nei 10 metų), svarbu organizacijoje susipažinti su „nerašytomis taisyklėmis“ ($\chi^2=19,139$, $df = 9$, $p<0,024$), tuo tarpu iki 5 m. darbo stažą turintiems apklaustiesiems yra labiau aktualios karjeros galimybės ($\chi^2=17,408$, $df = 9$, $p<0,043$). Galime daryti prielaidą, kad vyresniems ir didesnę darbo patirtį turintiems darbuotojams socialinės adaptacijos metu aktualiau prisitaikyti prie kolektyvo, jo

įpročių, vertybių, išsiaiškinti vyraujančius neformalius santykius tam, kad greičiau pritaptų prie kolektyvo bei įsitvirtintų organizacijoje.

Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti kurie socialinės adaptacijos veiksniai buvo svarbiausi respondentams (5 lentelė).

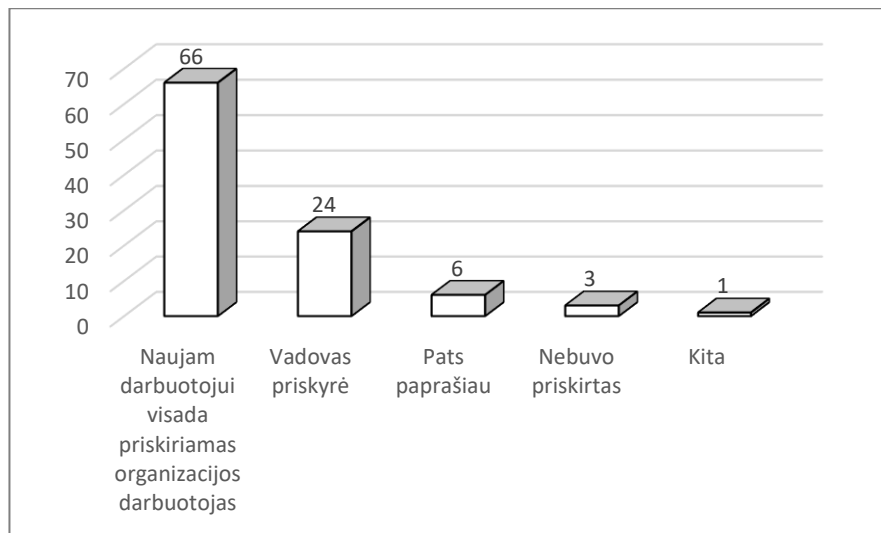
5 lentelė. Respondentų įvardinti veiksniai, svarbūs jų socialinei adaptacijai

Veiksniai	Atsakymai (%)				
	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Individualūs veiksniai (asmenybės tipas, darbuotojo motyvacija, įgūdžiai, informacijos siekimas ir pan.)	36	47	10	7	-
Artimiausios aplinkos veiksniai (darbo kolektyvas, mentoriaus buvimas ir pan.)	57	38	5	-	-
Organizaciniai veiksniai (organizacinė kultūra; organizacijos vertybės, skatinimo politika ir pan.)	42	39	13	5	1

Kaip matyti 5 lentelėje, dauguma (57 proc.) respondentų nurodė, jog svarbiausi jų socialinei adaptacijai yra artimiausios aplinkos veiksniai. Taip pat svarbūs yra individualūs veiksniai (47 proc.) ir organizaciniai veiksniai (39 proc.). Tai rodo, jog tyrimo dalyviams socialinės adaptacijos metu yra aktualūs artimiausios aplinkos veiksniai, kuriuos sudaro darbo kolektyvas ir mentoriaus teikiama pagalba, nei individualūs ir organizaciniai veiksniai. Kaip pastebi V. Gražulis ir kt. (2009), atlikti Lietuvos organizacijų tyrimai rodo, jog daugelyje organizacijų dažiausiai yra akcentuojama tik naujų darbuotojų profesinė adaptacija, neskiriant dėmesio socialinei adaptacijai. Tuo tarpu darbuotojai patirdami frustraciją dėl to, kad reikia įsisavinti daugybę naujos informacijos, kuri dažnai būna nestruktūruota, jie suvokia, kad svarbesni yra draugiški santykiai su bendradarbiais, ir tam deda daugiau pastangų.

Mentorystės samprata, mentoriaus veiklą organizacijoje. Atsižvelgiant į mokslininkų (Paulikienė, 2015; Žukauskaitė, 2009 ir kt.) atliktus tyrimus, kuriuose teigiama, jog Lietuvos verslo organizacijose mentorystė nėra paplitęs reiškinys, šiame darbe mentorius analizuojamas ne tik kaip specialiai parengtas asmuo, bet ir kaip bet kuris organizacijos darbuotojas, priskirtas naujam darbuotojui.

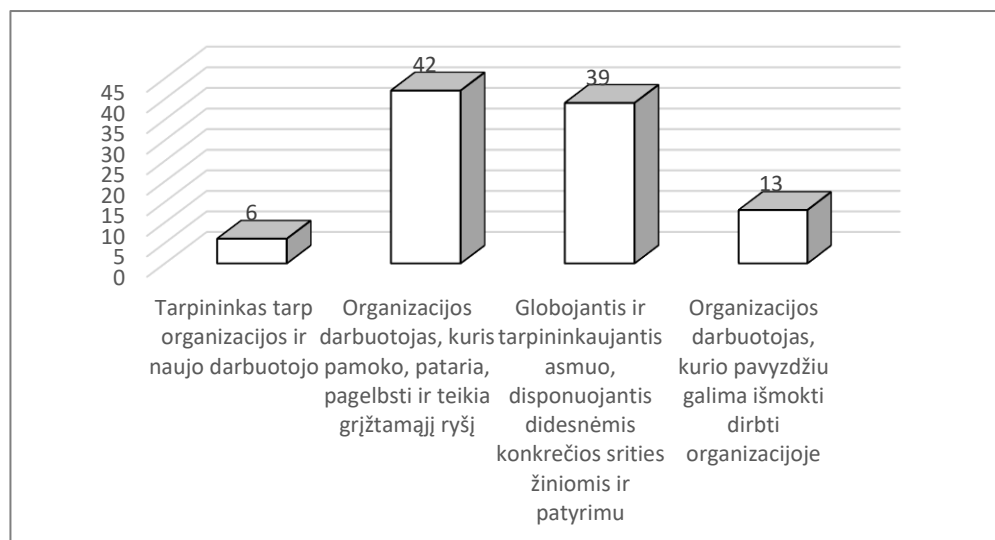
Anketoje buvo aktualu išsiaiškinti koku būdu respondentams buvo priskirtas organizacijos darbuotojas (mentorius), jiems tik pradėjus dirbti (12 pav.). Galime teigti, kad keturiuose Plungės m. verslo organizacijoje yra taikoma mentorystė. Daugumai (66 proc.) respondentų buvo priskirtas mentorius, nes organizacijoje yra susiklosčiusios tokios „tradicijos“. 24 proc. apklaustųjų teigia, jog jiems mentorių priskyrė organizacijos vadovas. Tik 3 proc. apklaustųjų nebuvo skirtas mentorius. O vienas darbuotojas nurodė, jog jam mentoriaus nereikėjo. Tai rodo, jog tirtose organizacijose yra siekiama palengvinti naujo darbuotojo adaptacijos procesą, jam priskiriant mentorių.



12 pav. Respondentų įvardinti mentorius skyrimo naujam darbuotojui būdai (proc.)

Tyrimo duomenų analize atskleista, kad kuo respondantai jaunesni, tuo jiems yra svarbiau, kad jiems būtų priskirtas mentorius ($\chi^2=25,981$, $df = 15$, $p<0,038$). Tai rodo, kad tirtose organizacijose tai ir siekiama daryti – naujam darbuotojui priskirti mentorių.

Organizacijos kontekste mentorystė – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ar patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant šio asmens profesinio ir asmeninio tobulėjimo (Alerd, 2000). Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti, kaip tyrimo dalyviai supranta kas yra mentorius (13 pav.).



13 pav. Respondentų atskleista mentorius samprata (proc.)

Tyrimo rezultatai (13 pav.) rodo, jog respondentams mentorius yra kur kas daugiau nei tarpininkas tarp jų ir organizacijos, taip atsakė tik 6 proc. darbuotojų. Taip pat 13 proc. apklaustųjų netenkina mentorius kaip pavyzdžio vaidmuo. Apylygiai pasiskirstė respondentų atsakymai tarp

dviejų mentoriaus sampratų. 42 proc. teigė, kad tai organizacijos darbuotojas, kuris pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį. 39 proc. tyrimo dalyvių mentorių apibūdino kaip globojantį ir tarpininkaujantį asmenį, kuris disponuoja didesnėmis konkrečios srities žiniomis ir patyrimu. Tai rodo, jog apklaustiesiems pradedant dirbti labai svarbu, kad šalia būtų mentorius, kuris padėti, pagelbėtų, patartų, pasidalintų savo turimomis žiniomis su jais.

Analizuojant tyrimo rezultatus nustatyta, kad jaunesnio amžiaus (nuo 25 iki 35 m.) darbuotojams svarbesnė yra profesinė adaptacija ($\chi^2=24,233$, $df = 9$, $p<0,04$), jie rinkosi mentoriaus apibrėžtį, kuri akcentuoja jo disponavimą didesnėmis konkrečios srities žiniomis ir patyrimu, tuo tarpu vyresniems darbuotojams (nuo 46 m. ir daugiau) labai aktualus mentorius, kuris pataria, pamoko, teikia grįžtamąjį ryšį ($\chi^2=42,179$, $df = 9$, $p<0,0001$). Galima daryti prielaidą, jog šios grupės atstovams labiau rūpi socialinė adaptacija organizacijoje. Tai patvirtina I. Žukauskaitės ir kt. (2008) tyrimai, kuriuose akcentuojama, jog mentorius pirmiausiai turi padėti naujokui pritapti prie organizacijos, pasijausti kolektyvo nariu, perimti joje priimtina elgesio būdą, tik tada jis galės sklandžiai perimti darbo specifiką.

D. Clutterbuck (2004) teigimu, mentorystei būdinga tokia santykių dinamika, kai labiau patyręs turi sprendimo teisę dėl jaunesnio kolegos karjeros. Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti, kaip dažnai mentorius teikia pagalbą, konsultacijas naujam darbuotojui. Trečdalis (33 proc.) respondentų atsakė jog dažnai, 29 proc. teigė, jog visada, 25 proc. nurodė, jog kartais, o 13 proc. – niekada. Galima daryti prielaidą, jog keturiose Plungės m. verslo organizacijose yra taikoma mentorystė, mentorius užmezga santykius su naujoku, palaiko ryšį, tačiau tai daro ne visi mentoriai ir ne visada. Tai rodo, jog organizacijoms reikia stiprinti mentorių rengimą, organizuojant jiems mokymus, sudaryti jiems sąlygas tobulinti kompetencijas.

Susiklosčius palankiems mentorystės santykiams, naujas darbuotojas gali lengviau pereiti iš pašaliečio į tikrojo organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti darbo specifiką, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo vaidmenį organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitikties, greičiau išspręsti konfliktus (Sadri et al, 2002). Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti, kokia mentoriaus pagalba respondentams buvo suteikta organizacijoje. Respondentai galėjo rinktis keletą atsakymų (6 lentelė).

Kaip matyti iš 6 lentelės, daugumai (61 proc.) respondentų mentorius padėjo įgyti žinių, gebėjimus, reikalingus organizacijai. Daugiau kaip pusė (52 proc.) dalyvių teigė, jog supažindino su organizacijos veikla ir jos specifika, 42 proc. – supažindino su organizacijos kultūra.

6 lentelė. Respondentų įvardinta mentoriaus pagalba adaptacijos metu

Mentoriaus pagalbos būdai	Atsakymai (%)
Supažindino su organizacijos veikla ir jos specifika	52
Padėjo įgyti žinias, įgūdžius, gebėjimus, reikalingus organizacijai	61
Supažindino su organizacijos kultūra	42
Supažindino su bendradarbiais, padėjo užmegzti su jais draugiškus santykius	24
Supažindino su organizacijos „nerašytomis taisyklėmis“	19
Padėjo įgyti pasitikėjimo, drąsos	31

Tačiau tyrimo duomenų rezultatai (6 lentelė) rodo, kad mentorius, tyrimo dalyvių nuomone, mažiau dėmesio skyrė socialinei adaptacijai. Tik 24 proc. respondentų teigė, jog jie buvo supažindinti su bendradarbiais, mentorius padėjo su jais užmegzti draugiškus santykius, 19 proc. – su organizacijos „nerašytomis taisyklėmis“. Galima daryti prielaidą, jog mentorius didesnę dėmesį skiria profesinei darbuotojo adaptacijai nei socialinei.

Atliekant tyrimo rezultatų analizę nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų darbo patirties ir mentoriaus pagalbos socialinės adaptacijos procese. Didesnę darbo patirtį (10 ir daugiau) turintys darbuotojai pasigedo mentoriaus pagalbos supažindinant respondentus su bendradarbiais ir „nerašytomis taisyklėmis“ ($\chi^2=37,253$, $df = 6$, $p<0,0001$). Tuo tarpu iki 1 ir nuo 1 m. iki 5 m. darbo patirtį turintys apklaustieji vertino mentoriaus teikiamą profesinę pagalbą ($\chi^2=25,158$, $df = 9$, $p<0,03$). Tai rodo, jog mentoriaus pagalba yra būtina naujo darbuotojo tiek socialinės, tiek profesinės adaptacijos procese.

Mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginė sąveika ir jos svarba. Nagrinėjant darbuotojų socialinę adaptaciją, aktualu išsamiau aptarti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginę sąveiką, klausiant respondentų, kaip jie supranta andragoginės sąveikos apibrėžtį (7 lentelė).

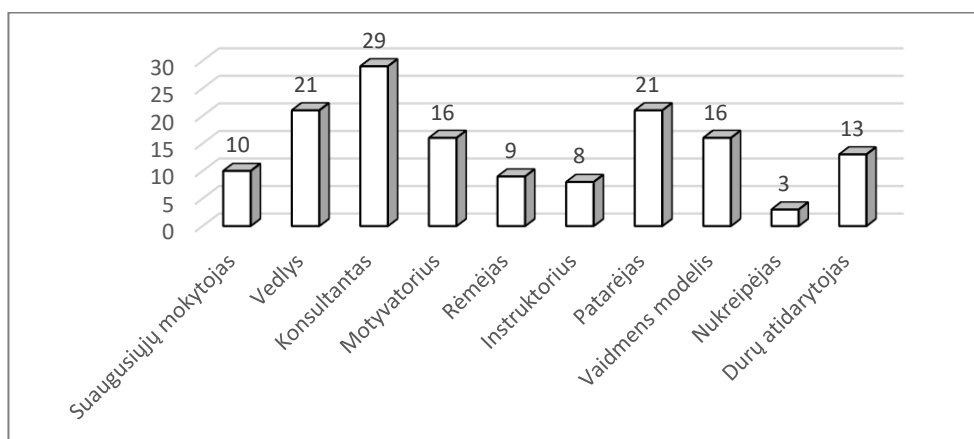
7 lentelė. Respondentų apibūdinta mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginė sąveika

Mentoriaus pagalbos būdai	Atsakymai (%)
Tai santykis tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo, kurio esmė – mentoriaus gebėjimas užmegzti sąveiką tarp naujo darbuotojo praeities ir dabarties bei paversti ją harmoninga, kad augtų harmoninga ir progresyvi asmenybė	36
Tai į mokymąsi nukreipta mentoriaus ir naujo darbuotojo abipusė veikla, paremta bendravimu ir bendradarbiavimu jų asmenybių kaitą užtikrinančioje palankioje mokymosi aplinkoje.	25
Tai abipusis poveikis , kurio metu žmonės įgyja gebėjimus per savo jausmus ir patirtį.	11
Tai dialogas tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo siekiant įgyti praktinių žinių, išmokyti taikyti teorines žinias, savęs pažinimas ir asmeninis tobulėjimas.	28

7 lentelėje matyti, kad respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė įvairiai. Daugumai respondentų andragoginę sąveiką supranta kaip santykį (36 proc.) ir kaip dialogą (28 proc.). Tai paaiškinama tuo, kad darbuotojai tarpusavio ryšį tarp mentoriaus ir jų linkę suprasti kaip bendravimo procesą, kuris apima santykius bei dialogą. Taip pat pastebėta, kad ketvirtadalis (25 proc.) respondentų andragoginę sąveiką įvardina kaip mokymąsi. Mokslinėje literatūroje (Paulikienė, 2015; Tight, 2007; Torre ir kt., 2006 ir kt.) andragoginė sąveika mentorystėje labiau suprantama kaip

mokymasis, kuris vyksta sąveikaujant su kitu asmeniu, stebint jo veiklą įvairiuose socialiniuose kontekstuose. Taip naujas darbuotojas sąveikaudamas su kitu asmeniu įsitraukia į patyriminį mokymąsi, plėtoja, tobulina pažintines struktūras, bet nustato, kokių gebėjimų, žinių reikia siekiant tapti norimos srities specialistu, įsilieja į bendruomenės veiklą, perima šios bendruomenės veiklos normas, kalbą. Taigi dauguma respondentų per siaurai supranta andragoginę sąveiką mentorystėje. Tik dalis (ketvirtadalis) andragoginę sąveiką supranta platesniame kontekste, kad abu jos dalyviai mokosi kartu ir daugiau išmoka. Galime daryti prielaidą, kad keturiose Plungės m. verslo organizacijose reikia plėtoti mentorystę bei tobulinti mentorių andragogines kompetencijas, siekiant užtikrinti tinkamą naujų darbuotojų socialinę adaptaciją.

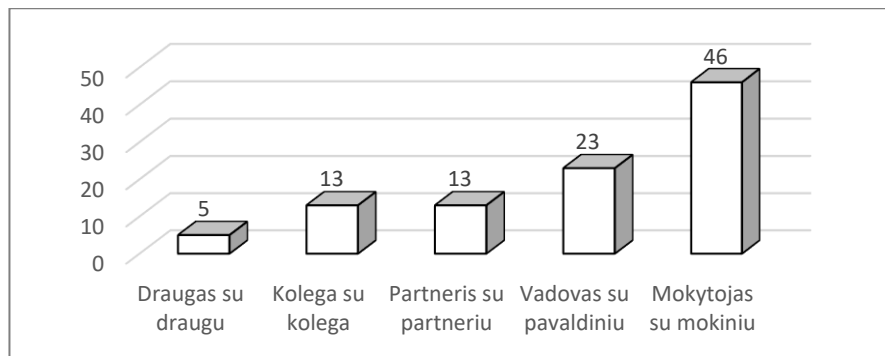
Kaip teigia I. Žukauskaitė (2009), mentoriaus vaidmens atlikimas priklauso nuo naujo darbuotojo poreikių ar jo buvimo organizacijoje trukmės, taip pat nuo organizacijos keliamų tikslų. Tai svarbu ir kuriamai andragoginei sąveikai, padedančiai naujam darbuotojui socialinės adaptacijos procese. Respondentų buvo klausta, kokį vaidmenį jie priskirtų mentoriumi jų socialinės adaptacijos metu (14 pav.). Atsakiusieji galėjo pateikti keletą atsakymų.



14 pav. Respondentų įvardintas mentoriaus vaidmuo socialinės adaptacijos procese (proc.)

Išanalizavus gautus tyrimo rezultatus (14 pav.), matyti, jog respondentai mentoriumi priskiria visus įvardintus vaidmenis, tačiau didesnę dėmesį skiria konsultanto (29 proc.), vedlio (21 proc.), patarėjo (21 proc.) vaidmenims. Nedidelė dalis (10 proc.) apklaustųjų mano, jog mentorius atlieka suaugusiųjų mokytojo vaidmenį. Todėl galime daryti prielaidą, kad didžioji dauguma respondentų mentoriumi priskiria mokytojo nei andragogo vaidmuo. Tai rodo, kad nėra pakankamai gerai užtikrinama andragoginė sąveika tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo, tuo pačiu nėra užtikrinama ir tinkama naujų darbuotojų socialinė adaptacija.

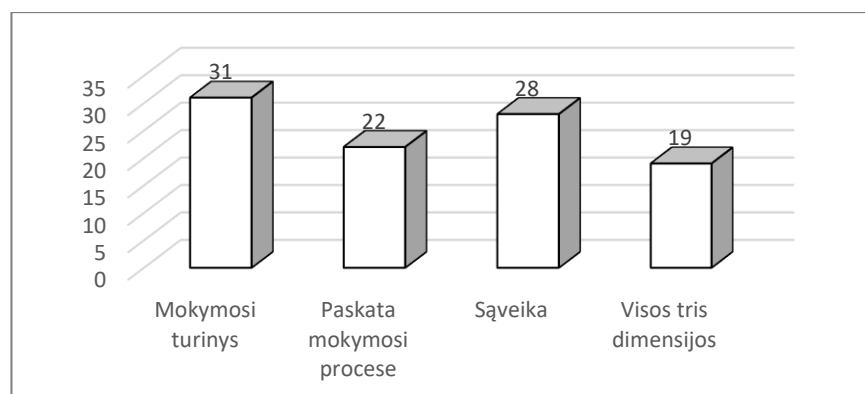
Andragoginės sąveikos aspektai naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese. Tyrimo metu respondentų klausėme, kaip jie apibūdintų andragoginę sąveiką su mentoriumi (15 pav.).



15 pav. Respondentų įvardinta andragoginės sąveikos su mentoriumi pobūdis (proc.)

15 pav. matyti, kad didžioji dauguma (46 proc.) respondentų andragoginę sąveiką įvardina kaip mokytojo ir mokinio. Tik tyrimo dalyvių išskirta sąveika kolega-kolega (13 proc.), partneris-partneris (13 proc.) ir draugas-draugas (5 proc.) rodo andragoginės sąveikos aspektus. Mentorystės susiejimą su pedagogine nei su andragogine sąveika konstatuoja ir I. Žukauskaitė (2014), kuri teigia, jog mentoriaus kaip efektyvaus mokytojo vaidmenį pabrėžia daugelis kitų tyrėjų (Peterson, 2008; Sadri et al, 2002 ir kt.). Tačiau mentoriaus kaip mokytojo gebėjimas tinkamai perteikti informaciją, parinkti tinkamus mokymosi būdus, prasmingų profesinio rengimo situacijų kūrimas negarantuoja, kad naujas darbuotojas sėkmingai adaptuosis organizacijoje. Todėl mentorystėje reikėtų kalbėti apie andragoginę nei apie pedagoginę sąveiką. Pastebėta, kad keturiose Plungės m. verslo organizacijose dar vyrauja sąveika vadovas-pavaldinys, tai nurodė 23 proc. respondentų. Galima daryti prielaidą, kad tokioje sąveikoje mentorystė negalima, tai tiesiog vadovo bendravimas su pavaldiniu teikiant jam nurodymus, paliepimus ir pan.

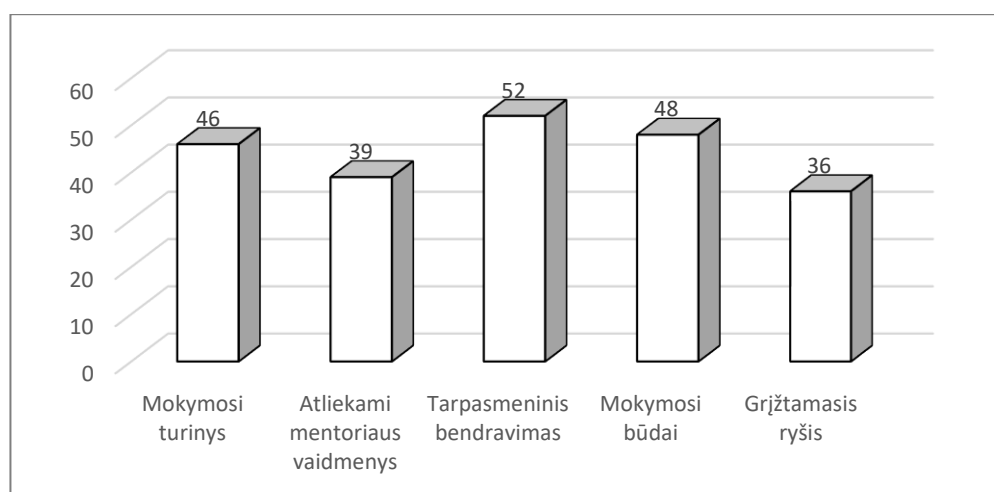
Andragoginės sąveikos svarbą mentorystėje parodė ir kitas anketoje pateiktas klausimas. S. Paulikienė (2015) teigia, jog patys svarbiausios yra tris dimensijos: turinys, paskata ir sąveika, kurios tarsi sudaro vientisą naujo darbuotojo socialinės adaptacijos organizacijoje pagrindą. Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę, kas jiems mokymosi procese svarbiausia, kai jie bendrauja su mentoriumi (16 pav.).



16 pav. Respondentų nurodytas svarbiausios dimensijos sąveikoje su mentoriumi (proc.)

Tyrimo rezultatai (16 pav.) rodo, jog tik beveik penktadalis (19 proc.) respondentų supranta, jog jų ir mentoriaus andragoginėje sąveikoje yra svarbiausios visos trys dimensijos: mokymosi turinys, paskata, sąveika. Tačiau kiti tyrimo dalyviai prioritetą atidavė atskirai kiekvienai iš šių dimensijų: mokymosi turiniui (31 proc.), sąveikai (28 proc.), paskaitai (22 proc.). Tai, kad dauguma tyrimo dalyvių nesusieja šias tris dimensijas į visumą rodo, kad nėra pilnai užtikrinamas mentorystės procesas tirtose organizacijose ir ją reikia dar plėtoti.

Tyrimo metu buvo aktualu išsiaiškinti respondentų nuomonę apie mentoriaus andragoginės sąveikos aspektus, kurie padeda jiems sėkmingai socialiai adaptuotis (17 pav.).

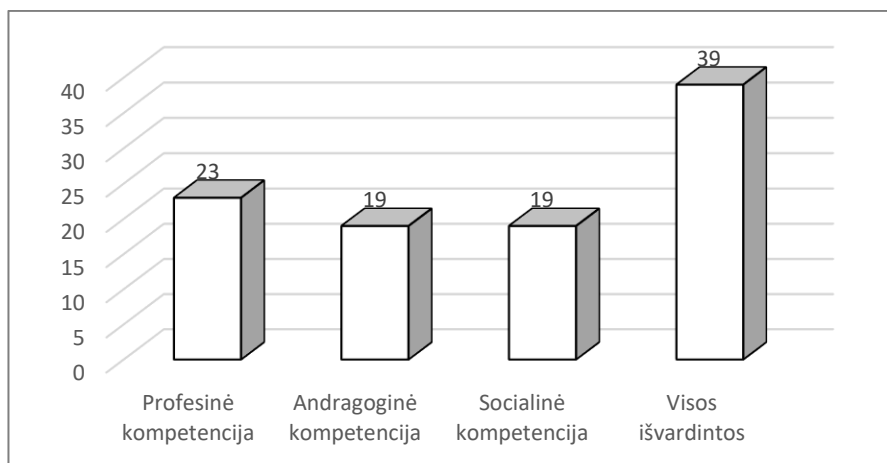


17 pav. Respondentų nurodyti mentoriaus andragoginės sąveikos aspektai, padedantys naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese (proc.)

Tyrimo duomenų (17 pav.) analizė rodo, jog respondentai beveik vienodai įvardina visus andragoginės sąveikos aspektus kaip svarbius. Tačiau didesnę dėmesį skiria tarpasmeniniam bendravimui, jį pasirinko daugiau kaip pusė (52 proc.) tyrimo dalyvių. Tai rodo, jog socialinės adaptacijos metu respondentams labai svarbus tarpasmeninis bendravimas, kaip vienas iš esminių andragoginės sąveikos aspektų. Mokslinėje literatūroje (Paulikienė, 2015; Skrabalienė, 2015; Hester et al, 2013 ir kt.) teigiam, jog pozityvūs mentoriaus ir globotinio santykiai sukuria palankią mokyti(s) aplinką. Tokie santykiai pasireiškia atviru bendravimu, prieinamumu, rūpinimusi santykiais, abipuse pagarba ir pasitikėjimu, informacijos sklaida, bendradarbiavimu. Taip kuriama tiek mentoriui, tiek naujam darbuotojui tinkama andragoginė sąveika.

Tinkamos andragoginės sąveikos sukūrimui yra labai aktualios mentoriaus turimos kompetencijos. I. Žukauskaitė (2014) teigia, jog mentoriumi turi tapti savo srities profesionalas, sugebantis jautriai reaguoti į kito asmens poreikius ir mokantis užmegzti ir išsaugoti tarpusavio santykius, t. y. kurti andragoginę sąveiką. Tyrimo metu respondentų klausėme, kokias kompetencijas

turėtų įgyti ir plėtoti mentorius, kurdamas andragoginę sąveiką naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese (18 pav.).



18 pav. Respondentų įvardintos mentoriaus kompetencijos, kurios būtinos kuriant andragoginę sąveiką (proc.)

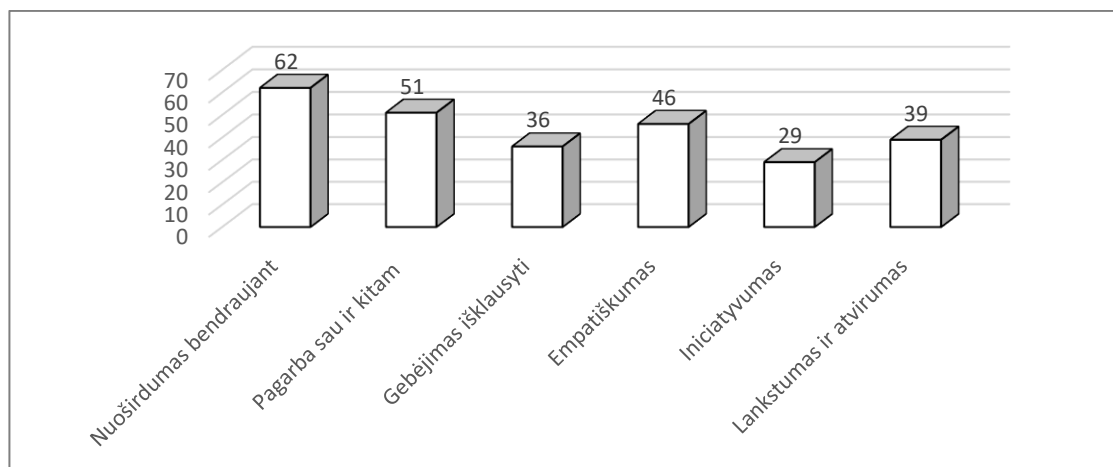
Kaip matyti 18 pav., dauguma (39 proc.) respondentų nurodė, kad jų sėkmingam socialinės adaptacijos procesui būtų labai aktualu, kad mentorius būtų įgijęs ir plėtotų profesinę, andragoginę ir socialinę kompetencijas. Jos visos reikalingos mentoriumi, norint kurti tinkamą andragoginę sąveiką. Tačiau analizuojant kiekvieną mentoriaus kompetenciją atskirai, pastebėta, jog prioritetą tyrimo dalyviai atiduoda profesinei kompetencijai (23 proc.). Tai rodo, jog respondentai linkę labiau pritarti profesinei adaptacijai.

Atliekant tyrimo rezultatų analizę nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp respondentų nuomonės apie mentoriaus teikiamas veiklos funkcijas socialinės adaptacijos metu ir jo kompetencijų jas teikti ($\chi^2=35,528$, $df = 15$, $p<0,002$). tai rodo, kad mentoriumi būtina įgyti ir plėtoti kompetencijas, ypač andragogines.

Kaip teigia I. Žukauskaitė (2014), kad mentorius turi pasižymėti tam tikros asmenybės savybėmis. Bent vienos iš jų prastas įvertinimas gali trukdyti naujo darbuotojo socialinei adaptacijai. Nors mentorius gali būti savo srities profesionalu, bet jei jam trūksta bendravimo įgūdžių arba jie netinkami, darbas su nauju darbuotoju bus sudėtingas. Tad buvo aktualu išsiaiškinti, kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti mentorius, kurdamas tinkamą andragoginę sąveiką naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese (19 pav.).

Tyrimo duomenų analizė (19 pav.) rodo, kad respondentai mentoriumi kelia aukštus reikalavimus. Visos išvardintos mentoriaus savybės tyrimo dalyvių įvardintos kaip gana svarbios. Didžioji dauguma (62 proc.) apklaustųjų mano, kad mentorius turi su jais nuoširdžiai bendrauti. Pusė

(51 proc.) respondentų teigė, jog mentorius turi gerbti ne tik save, bet ir kitus, 46 proc. – būti empatiškas, 39 proc. – lankstus ir atviras.



19 pav. Respondentų įvardintos mentoriaus asmeninės savybės, padedančios kurti andragoginę sąveiką su nauju darbuotoju socialinės adaptacijos procese (proc.)

Tyrimo duomenų analizė rodo, kad didžioji dauguma respondentų kaip pačias svarbiausias įvardina tas mentoriaus savybes, kurios yra susijusios su tinkamos andragoginės sąveikos kūrimu, t.y. lygiaverčiu bendravimu, pagarbiu elgesiu ir kt., kas padeda užtikrinti sėkmingą naujo darbuotojo socialinę adaptaciją.

Atskleista, kad kuo respondentai vyresni, tuo labiau jiems svarbios mentoriaus tokios savybės kaip nuoširdumas bendraujant ($\chi^2=25,981$, $df = 15$, $p<0,038$) bei gebėjimas išklausti ($\chi^2=37,253$, $df = 6$, $p<0,0001$). Tai rodo, jog vyresnio amžiaus nauji darbuotojai prioritetą skiria ne profesinei, bet socialinei adaptacijai. Todėl mentoriaus kuriama andragoginė sąveika gali laiduoti sėkmingą naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą.

Apibendrinus tyrimo duomenų analizę galime teigti, kad:

- *Keturiose Plungės m. verslo organizacijoje, daugumos respondentų nuomone, naujų darbuotojų socialinė adaptacija vyksta sklandžiai, jos trukmė netrunka ilgiau kaip metus. Pastebėta, jog jaunesni žmonės didesnę dėmesį skiria profesinei adaptacijai, tuo tarpu vyresni – priešingai, socialinei.*
- *Tyrimo rezultatų analizė rodo, jog tirtose organizacijose naujų darbuotojų socialinei adaptacijai yra skiriamas dėmesys, siekiama, jog darbuotojai pritaptų prie organizacijos, tačiau nepakankamai. Didžiajai daugumai respondentų yra svarbios ne tik formalios, bet neformalios „nerašytos taisyklės“ organizacijoje. Nustatyta, kad vyresniems ir didesnę darbo patirtį turintiems darbuotojams socialinės adaptacijos metu aktualiau prisitaikyti prie*

kolektyvo, jo įpročių, vertybių, išsiaiškinti vyraujančius neformalius santykius tam, kad greičiau pritaptų prie kolektyvo bei įsitvirtintų organizacijoje.

- *Daugumai respondentų socialinės adaptacijos metu buvo priskirtas mentorius. Naujiems darbuotojams pradedant dirbti labai svarbu, kad šalia būtų mentorius, kuris padėti, pagelbėti, patarti, pasidalinti savo turimomis žiniomis su jais. Tačiau ne visiems tyrimo dalyviams mentoriai teikia pagalbą, konsultuoja, užmezga santykius su naujoku, palaiko ryšį. Tai rodo, jog keturiose Plungės m. verslo organizacijoje yra taikoma mentorstė, tačiau reikėtų stiprinti mentorių rengimą, organizuojant jiems mokymus, sudaryti sąlygas tobulinti kompetencijas.*
- *Tyrimo duomenų analizė rodo, jog mentorius didesnę dėmesį skiria naujo darbuotojo profesinei, nei socialinei adaptacijai. Dauguma respondentų iš mentoriaus pasigenda betarpiško bendravimo bei pagalbos siekiant pritapti prie organizacijos.*
- *Didžioji dauguma tyrimo dalyvių per siaurai supranta andragoginę sąveiką mentorstėje. Andragoginę sąveiką vadina bendravimu, kuris apima santykius bei dialogą. Tik ketvirtadalis respondentų andragoginę sąveiką supranta platesniame kontekste, ją vadina mokymusi, kai abu jos dalyviai mokosi kartu ir daugiau išmoksta. Todėl mentoriui jie priskiria mokytojo, vadovo, bet ne andragogo vaidmenį. Galime daryti prielaidą, kad tirtose organizacijose reikia plėtoti mentorstę bei tobulinti mentorių andragogines kompetencijas, siekiant užtikrinti tinkamą naujų darbuotojų socialinę adaptaciją.*
- *Dauguma respondentų visus andragoginės sąveikos aspektus (mokymosi turinys, mentoriaus vaidmenys, tarpasmeninis bendravimas, mokymosi būdai, grįžtamasis ryšys) įvardina kaip labai svarbius. Tačiau didesnę dėmesį skiria tarpasmeniniam bendravimui. Tai rodo, jog socialinės adaptacijos metu tyrimo dalyviams labai svarbūs pozityvūs mentoriaus ir naujo darbuotojo santykiai, kurie plėtoja tiek mentoriui, tiek naujam darbuotojui tinkamą andragoginę sąveiką.*
- *Didžioji dauguma tyrimo dalyvių mano, jog jų sėkmingam socialinės adaptacijos procesui būtų labai aktualu, kad mentorius būtų įgijęs ir plėtotų profesinę, andragoginę ir socialinę kompetencijas. Taip pat didžioji dauguma respondentų kaip pačias svarbiausias įvardina tas mentoriaus savybes, kurios yra susijusios su tinkamos andragoginės sąveikos kūrimu, t. y. lygiaverčiu bendravimu, pagarbiu elgesiu ir kt., kas padeda užtikrinti sėkmingą naujo darbuotojo socialinę adaptaciją. Jų nuomone, šios įvardintos mentoriaus savybės bei kompetencijos gali užtikrinti tinkamą andragoginę sąveiką tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo bei laiduoti sėkmingą naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą.*

IŠVADOS

Hipotezė pasitvirtino, kad socialinės adaptacijos organizacijoje sėkmė priklauso nuo kuriamos mentoriaus ir naujojo darbuotojo andragoginės sąveikos, kurią lemia: lygiavertiški, kolegiški, grįsti pasitikėjimu, parama santykiai; abipusis bendravimas ir bendradarbiavimas; nuolatinis grįžtamojo ryšio teikimas; mentoriaus turimos ir plėtojamos andragoginės kompetencijos.

Atlikta teorinė ir empirinė tyrimo analizė leido suformuluoti tokias išvadas:

Socialinė adaptacija organizacijoje – tai naujo darbuotojo įsitraukimas ir identifikavimasis organizacijoje, t. y. susipažinimas ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo, supratimas organizacijos darbo, valdymo, bendravimo, asmeninių santykių ir elgesio normų, vertybių, tradicinių požiūrių bei standartų ir kt. Organizacijoje plėtojama mentorystė padeda sukurti harmoningus tarpusavio santykius tarp naujo darbuotojo ir organizacijos, kuriai atstovauja mentorius. Mentorius suprasime, kaip naują darbuotoją globojantį ir tarpininkaujantį organizacijos žmogų, kuris disponuoja didesnėmis žiniomis ir patyrimu konkrečioje srityje bei šias žinias perduoda naujokui kurdamas andragoginę tarp jų sąveiką.

Andragoginė sąveika mentorystėje suprantama kaip mokymasis, kuris vyksta sąveikaujant su kitu asmeniu, stebint jo veiklą įvairiuose socialiniuose kontekstuose. Naujas darbuotojas, sąveikaudamas su mentoriumi, ne tik imituoja pastarojo elgesį, įsitraukia į patyriminį mokymąsi, plėtoja, tobulina pažintines struktūras, bet nustato, kokių gebėjimų, žinių reikia siekiant tapti norimos srities specialistu, įsilieja į bendruomenės veiklą, perima šios bendruomenės veiklos normas, kalbą.

Mentorystėje kuriama andragoginė sąveika, kurioje vyrauja mokymosi turinys, kuris priklauso nuo naujo darbuotojo patirties ir turimų žinių, vyrauja lygiavertiškas mentoriaus ir naujo darbuotojo bendravimas ir bendradarbiavimas, kuriama ne mokymo, bet mokymosi aplinka, kurioje naujas darbuotojas mokosi pats, o mentorius jam tik teikia pagalbą, padeda nusistatyti tikslus bei vystyti įgūdžius, reikalingus tikslui pasiekti, teikia grįžtamąjį ryšį, kuris leidžia naujam darbuotojui pastebėti savo asmeninės patirties ir naujos profesinės veiklos sąveikos aspektus. Darbuotojo socialinės adaptacijos sėkmę lemia mentoriaus kuriama andragoginė sąveika, kurios raiška priklauso nuo mentoriaus turimų asmeninių savybių bei įgytų ir nuolat plėtojamų andragoginių kompetencijų.

Tyrimo duomenų analizė parodė, kad keturiose Plungės m. verslo organizacijose yra taikoma mentorystė, suvokiama jos svarba, tačiau nėra sukurta mentorystės sistema, darbuotojų skyrimo mentoriumi tvarka, numatyti mentorių motyvaciją skatinantys šaltiniai šiai veiklai atlikti. Mentoriumi dažniausiai tampa patyręs darbuotojas, tačiau tam specialiai jis neparengiamas, neapmokomas. Tai patvirtino tiek daugumos informantų, tiek respondentų pateikta nuomonė, jog vadovo priskiriamam mentoriumi trūksta kompetencijų ir patirties mentoriavimo srityje.

Dauguma informantų mentorystės procese didesnę reikšmę teikia naujo darbuotojo profesinei, bet ne socialinei adaptacijai. Mentorai nėra įsigilinę į socialinės adaptacijos paskirtį, per siaurai supranta savo funkcijas naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese. Tuo tarpu didžiajai daugumai respondentų svarbesnė yra socialinė adaptacija. Jie iš mentoriaus pasigenda betarpiško bendravimo bei pagalbos siekiant pritapti prie organizacijos, taip pat jiems yra svarbios ne tik formalios, bet neformalios „nerašytos taisyklės“ organizacijoje. Tai rodo, jog mentorai nepakankamai dėmesio skiria naujo darbuotojo socialinei adaptacijai.

Tyrimo duomenų analizė rodo, jog dauguma mentorių ir naujų darbuotojų andragoginę sąveiką supranta kaip bendravimą, bendradarbiavimą, komunikaciją, kurie paremti abipusiu, lygiavertišku, laisvu ryšiu. Tik ketvirtadalis respondentų andragoginę sąveiką supranta platesniame kontekste, ją vadina mokymusi, kai abu jos dalyviai mokosi kartu ir daugiau išmoksta. Tai rodo, kad tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimų dalyviai andragoginę sąveiką supranta per siaurai, o tai gali trukdyti kurti palankią andragoginę sąveiką, padedančią naujam darbuotojui socialinės adaptacijos procese.

Visi informantai tik dalinai supranta ir gali įvardinti andragoginės sąveikos tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo aspektus. Jie išskiria mokymo metodus, bendravimo ypatumus, vadovavimą, vertinimą, tačiau neteikia reikšmės, ypač grįžtamam ryšiui. Dauguma respondentų, nors visus andragoginės sąveikos aspektus (mokymosi turinys, mentoriaus vaidmenys, tarpasmeninis bendravimas, mokymosi būdai, grįžtamasis ryšys) įvardina kaip labai svarbius, bet didesnę dėmesį skiria tarpasmeniniam bendravimui. Tai rodo, jog tirtose organizacijose mentoriaus kuriama andragoginė sąveika nepakankamai užtikrina naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą, nes neskiriamas pakankamas dėmesys mokymosi turiniui, tikslui, grįžtamajam ryšiui.

Tyrimo duomenų analizė rodo, jog keturiose Plungės m. verslo organizacijose vyrauja labiau pedagoginė nei andragoginė sąveika. Tai įrodo daugumo mentorių ir naujų darbuotojų polinkis mentoriui priskirti mokytojo, vadovo, vedlio, žinovo vaidmenis. Vadinasi, jų supratimu, mentorius organizacijoje yra mokytojas nei andragogas. Galime teigti, kad tirtose organizacijose būtina plėtoti mentorystę bei tobulinti mentorių andragogines kompetencijas, siekiant užtikrinti tinkamą naujų darbuotojų socialinę adaptaciją.

Didžioji dauguma informantų neišskyrė andragoginių kompetencijų kaip svarbių jiems kuriant andragoginę sąveiką. Galima daryti prielaidą, kad tyrimo dalyviai tiesiog nežino andragogikos sampratos, todėl negali suvokti andragoginės kompetencijos svarbos. Tuo tarpu respondentams svarbios visos mentoriaus kompetencijos bei savybės, kurios susijusios su andragogine sąveika (lygiavertis bendravimas, pagarba, empatiškumas ir kt.), kuri padeda jiems sėkmingai adaptuotis. Tai rodo, jog mentoriui būtina įgyti ir nuolat plėtoti andragogines kompetencijas, o tam sąlygas turėtų sudaryti keturių Plungės m. verslo organizacijų vadovai.

REKOMENDACIJOS

Keturių Plungės m. verslo organizacijų vadovams:

- kurti organizacijoje mentorystės sistemą, nustatant mentorių atrankos ir motyvavimo tvarką, pareigybių aprašą, jų kvalifikacijos tobulinimo nuostatus;
- kiekvienam naujam darbuotojui užtikrinti tinkamą socialinę adaptaciją organizacijoje, priskiriant jiems patyrusius mentorius;
- patyrusiam darbuotojui savanoriškai priskiriant mentoriaus funkcijas, traktuoti jas kaip papildomą darbą, už kurį yra papildomai atlygintina tiek socialiai, tiek materialiai;
- sudaryti sąlygas organizacijos mentoriams įgyti ir plėtoti andragogines kompetencijas, dalyvaujant mokymuose, stažuotėse, dalijantis patirtimi tarp kolegų ir kt.

Mentoriams:

- mentorystės procese didesnę dėmesį skirti naujo darbuotojo socialinei adaptacijai, ypač supažindinant naujoką su organizacija, kolektyvu, formaliomis ir neformaliomis elgesio taisyklėmis;
- naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese didesnę dėmesį skirti ne naujoko mokymui, bet mokymuisi, skatinti jo savarankiškumą veikiant bei teikti grįžtamąjį ryšį;
- siekti įgyti ir plėtoti andragogines kompetencijas, aktyviai dalyvaujant įvairiuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose: mokymuose, seminaruose, konferencijose, stažuotėse ir kt.

Naujiems darbuotojams:

- siekti, kad pradėjus dirbti naujoje organizacijoje būtų priskirtas patyręs mentorius;
- patiems stengtis būti aktyviais besimokančiais: veikti, klausti, aiškintis, domėtis, analizuoti, mentoriaus prašant pagalbos, patarimo, konsultacijos.

LITERATŪRA

1. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2013. Optimization of andragogic interaction from the viewpoint of conceptualization and realization. *European Scientific Journal*. Vol. 9, No 14. ISSN: 1857-7881. Portugal: University of the Azores, p. 87-104.
2. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2014. Assumptions for optimization of andragogic interaction: methodological and practical grounding. *European Scientific Journal*. ESJ september Special/edition Vol. 1, ISSN: 1857-7881. Portugal: University of the Azores P. 175-187.
3. Adomaitienė J., Zubrickienė I. 2015. Projektai mokymosi procese: iniciatyvumą įgalinantys aspektai. *Andragogika. Moksliniai darbai*. Nr. 1 (6). Klaipėda: KU leidykla. p. 58-78.
4. Almonaitienė J., Antinienė D., Ausmanienė N., Lekavičienė R., Matulienė G., Ruibytė L., Vasiliauskaitė Z. 2002. *Bendravimo psichologija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. [Žiūrėta 2019 m. sausio 18]. Prieiga per Internetą: http://www.sos03.lt/fies/knygos/Bendravimo_psichologija.pdf.
5. Armstrong M. A. 2006. *Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th edition. Kogan Page, p. 3-18.
6. Autukevičienė B. 2011. Mentorius kompetencijų raiška, vadovaujant ikimokyklinio ugdymo studijų programos studentų praktikai. *Socialiniai mokslai. Edukologija. Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr.3(32). Šiauliai: ŠU leidykla, p. 6-16.
7. Autukevičienė B. 2012. Mentorius profesinės kompetencijos ir jų raiška vadovaujant studentų praktikai ikimokyklinėje ugdymo institucijoje. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Edukologija.
8. Autukevičienė B., Monkevičienė O. 2011. Mentorius kompetencijų modelis: studentų praktikai vadovujančių ikimokyklinio ugdymo mentorių nuomonė. *Pedagogika* Nr. 103. Vilnius: LEU leidykla, p. 64–73.
9. Bakanauskienė I. 2008. *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU leidykla.
10. Bell C., R. 2003. The Bluebird's Secret: Mentoring with Bravery and Balance. *Training & development* 51 (2), p. 30-33.
11. Bjerknes E., Lappen R., Tobiassen T. 2002. *Learning & Counselling / Experiential Learning. Mentoring, Reflective and Other Strategies of Counselling. Different Models of Planning and Organisation of Counselling. Awareness and Communication in Counselling*. Akershus universiteto koledžas (Norvegija).
12. Budėjienė A. 2009. Praktikos vadovų (mentorių) veikla neapibrėžtoje situacijoje. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai* Nr. 6. Vilnius, p. 155–168.

13. Carroll M. A., Barnes E. F. 2015. Strategies for enhancing diverse mentoring relationships in STEM fields. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, No. 13(1), p. 58-69.
14. Clutterbuck D. 2004. *Everyone Needs a Mentor*. London: CIPd
Clutterbuck d. (2006). *Mentor Competences: a Field Perspective*. [Žiūrėta 2019 m. lapkričio 3 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.goverpub.com/pdf/situational>.
15. Clutterbuck D. 2004. *Mentor competences: A field perspective. The situational mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring*. Aldershot: Gower Publishing Ltd, p. 42–56.
16. Coleman J. S. 2005. *Socialinės teorijos pagrindai*. Vilnius: Margi raštai.
17. Collins J. H. 2006. *Organizational socialization: A review of the literature*. [Žiūrėta: 2020 m. sausio 14 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.Thecollinsgroups.com/organizational.html>.
18. *Dabartinis lietuvių kalbos žodynas*. 2006. Vilnius: Lietuvių kalbos institutas.
19. Dromantaitė A., Pokštas V. 2014. Naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo mokyklose Lietuvoje. *Socialinių mokslų studijos*. T. 6. Nr. 2, p. 361 –375. [Žiūrėta: 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per Internetą: <http://dx.doi.org/10.13165/sms-14-6-2-08>.
20. Foley G. 2007. *Suaugusiųjų mokymosi metmenys. Suaugusiųjų švietimas globalizacijos laikais*. Vilnius: Kronta.
21. Fominienė V. B., Švagždienė B., Mikalauskas R. 2009. Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. T. 14. Nr. 1. Vilnius, p. 87–94.
22. Fountain L. Th. 2018. *Mentoring Elements that Influence Employee Engagment. The doctoral dissertation*. Walden University.
23. Gaižauskienė G., Švagždienė B. 2013. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija*. T. 20. Nr. 4, p. 344-353.
24. Gedvilienė G., Stasiūnaitienė E., Petrulytė A. 2008. Prioritetinės suaugusiųjų mokymo(si) teorijos, naudojamos mentorystės procese. *Suaugusiųjų mokymas ir konsultavimas: mentoriaus rengimo vadovėlis*. Sud. A. Petrulytė. p. 37–56.
25. Girves J. E., Zepeda Y., Gwathmey J. K. 2005. Mentoring in a Post-Affirmative Action Word. *Journal of Social Issues*, Vol. 61, Iss. 3. P. 449-479.
26. Gražulis V. 2012. Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 t. Nr. 27. Vilnius, p. 145–155.
27. Gražulis V., Valickas A., Dačiulytė R., Sudnickas T. 2012. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija. Vilnius: MRU leidykla.

28. Hawkins P., Smith N. 2003. Coaching, mentoring and Organizational Consultancy-Supervision, Skill and Development. New York, USA.
29. Hester J. P., Setzer R. 2013. Mentoring: Adding Value to organizational Culture. The Journal of Values-Based Leadership. Volume 6. Iss. 1, p.1-21.
30. Yahner R., Goodstein L. 2012. Graduate student mentoring: be more than an advisor. The Pennsylvania State University. [Žiūrėta: 2019 m. rugsėjo 14 d.]. Prieiga per Internetą: <http://www.grandsch.psu.edu/factaff/practices/mentoring.html>.
31. Jovaiša L. 2007. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gintasis žodis.
32. Juodraitis A. 2004. Asmenybės adaptacija kintamųjų sąveika. Vilnius.
33. Kardelis K. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
34. Kasiulis J., Barvydienė V. 2015. Vadovavimo psichologija. Kaunas: KTU leidykla „Technologija“.
35. Kavaliauskienė Ž., Lengvinienė N. 2016. Statutinės organizacijos darbuotojų adaptacija ir socializacija. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, Vol. 38. No.2, p. 136-144.
36. Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. 2007. Suaugęs besimokantysis: klasikinis požiūris į suaugusiųjų švietimą. Vilnius: Danieliaus leidykla.
37. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
38. Kurutienė Z. 2006. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 1 (6). Šiauliai, p. 110-116.
39. Kveselienė R., Vengalienė R., Zuzevičiūtė V. 2000. Mokymosi bendradarbiaujant formos – konsultavimo galimybės mokytojų kvalifikacijos tobulinimui. Suaugusiųjų švietimas dabarčiai ir ateičiai. P. 25-34.
40. Ladišienė M., Monkevičienė O. 2007. Pradedančio dirbti pedagogo ir studento praktikanto konsultavimo ypatumai. Pedagogika, nr. 86, p. 36-43.
41. Lappen S. 2003. Conversation model in the organization. Journal of Psychology, Vol. 35, p. 373-387. [Žiūrėta: 2019 m. sausio 14 d.]. Prieiga per Internetą: http://www.lappen_s/conversation_index/2Fd
42. Learning-in-Practise: The Social Complexity of Learning in Working Life. 2006. UK.
43. Mačianskienė N., Gedvilienė G., Linkaitytė G., Teresevičienė M. 2004. Suaugusiųjų mokymasis. Mentoriavimas : mokomoji knyga. Kaunas: VDU.
44. Mentorius kompetencijos. Mentorius knyga. 2007. Sud. O. Monkevičienė, M. Gaigalienė, ir kt. Kaunas: Technologija.

45. Monkevičienė O., Autukevičienė B. 2008. Pradedančiojo pedagogo profesinės raidos etapai, patiriami sunkumai ir mentoriaus paramos ypatumai. *Pedagogika* Nr. 91. Vilnius: LEU leidykla, p. 27–34.
46. Monkevičienė O., Rauckienė A. 2010. Pedagogų rengimo kokybės tobulinimas Lietuvos aukštosiose mokyklose: mentorystės institucijos kūrimas. *Mokytojų ugdymas* Nr. 14 (1). Šiauliai: ŠU leidykla, p. 12–25.
47. Monkevičienė O., Schoroškienė V. (Sud.), 2008. Mentoriaus veikla ir kompetencijos. Mentoriaus rengimo vadovėlis. Kaunas: Technologija.
48. Nekoranec J., Kmošena M. 2014. Mobbing in the workplace – its manifestations, consequences and possibilities of wlimination in the armed forces. *The Journal og Values-Based Leadership*. Volume 7. Iss. 1, p.45-61.
49. Omatsu G. 2012. Student Leadership Training Booklet. Educational Opportunity Program. California State University, Northridge.
50. Papšienė P., Černiauskienė A. 2009. Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. Vadybos mokslas ir studijos. *Mokslo darbai*. Nr. 19 (4). Vilnius, p. 35-51.
51. Paulikienė S. 2015. Mentorystės mokymosi ir mentoriaus veiksmingumo ryšys: slaugos studijų atvejis. Daktaro disertacija. Klaipėda; KU leidykla.
52. Peterson J., Collins C. 2008. Mentor roles and responsibilities. [Interaktyvus]. [žiūrėta: 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://internships.info.nih.gov/mentor.html>.
53. Petuškienė E., Glinskienė R. 2008. Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (12). Šiauliai, p. 219-230.
54. Pileckaitė-Markovienė M. 2007. Mentorių rengimas. Pedagoginės stažuotės mentorių ir tutorių rengimo metodika. Vilnius: Švietimo ir mokslo ministerija.
55. Ployhart R. E., Bliese P. D., Wang M., et al. 2006. Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived p–e fit variables. *Personnel psychology* [interaktyvus]. 2011, 64: 163–189 [žiūrėta 2017-10-31]. P. 165.
56. Poteliūnienė S., Šatikauskaitė E. 2015. Pradedančiųjų kūno kultūros mokytojų profesinę adaptaciją mokykloje veikiantys veiksniai. *Sporto mokslas*, 2(80), p. 18–23.
57. Rancova G. 2004. Dėmesio – kolektyve naujokas. Naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje sistema. *Biuro administravimas*, Nr. 11 p. 3–6.
58. Ratkovic Njegovan B., Kostic B. 2014. Impact of organizational socialization towards employees' scial adaptation. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*. Vol. 4, No.1, p. 34-40.

59. Rimkienė, R., Grūnovienė, D., Dovydaitis, J. (2012). Praktikos vadovo (mentoriaus) parama studentams realizuojant baigiamąją praktiką: studentų požiūrio analizė. *Sveikatos mokslai*, vol. 22(5): 180–187.
60. Robbins S. P. 2007. *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
61. Sadri G., Tran H. 2002. Managing your drivers workforce through improved communivation. *Journal of management Development*. Vol. 21 (3)., p. 227-237.
62. Sajienė L., Dailidienė E. 2003. Mentorius vaidmuo profesijos mokytojų rengimo kaitos kontekste: mokymasis darbo vietoje. *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* Nr. 6. Kaunas: VDU leidykla, p. 104–115.
63. Samašonok K. ir kt. 2010. *Institucinio ugdymo ir adaptyvaus elgesio dermės modeliavimas: monografija*. Šiauliai: ŠU leidykla.
64. Skarbalienė A. 2015. Praktikos mentorių lyderystės kompetencijų ir mentoriaus funkcijų įtaka plėtojant studentų lyderystės kompetencijas. *Andragogika*, Nr. 1 (6). Klaipėda: KU leidykla, p. 40-57.
65. Skiecevičius P. Kanišauskaitė V. 2009. *Praktikos vadovas (mentorius) socialinio darbo mokomojoje praktikoje*. Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, Nr. 3(1). Kaunas: VDU e-leidykla, p. 141-153. [Žiūrėta 2019 m. spalio 29 d.]. Prieiga per Internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:6138331>.
66. Skiecevičius P., Kanišauskaitė V. 2009. *Praktikos vadovas (mentorius) socialinio darbo mokomojoje praktikoje*. Socialinis darbas. Patirtis ir metodai, Nr. 3. Vilnius, p. 141–153.
67. Staniulevičienė D., Večkienė N. 2009. Socialinio darbo studentų praktikos vadovo (mentoriaus) funkcijos. *Socialinis darbas. Patirtis ir metodai*, 3(1), 117-139.
68. Stankevičienė A., Lobanova L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
69. Stankevičienė A., Lobanova L. 2006. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
70. Straviskienė I. 2017. Darbuotojų adaptacijos valdymas susijungusiose organizacijose: teorinės įžvalgos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 77. Kaunas: VDU leidykla, p. 137-152.
71. Subakir A. 2017. Concept of educational interaction in education: in sociological perspective. *Didaktika Religia*, Vol. 5, No. 2., p. 381-400. [Žiūrėta: 2019 m. birželio 4 d.]. Prieiga per Internetą: <https://jurnal.iainkediri.ac.id/index.php/didaktika/article/view/867>.
72. Šadrakov A. 2004. Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. *Personalo adaptacijos problemų sprendimas. Vadovo pasaulis*, Nr. 9, p. 10–13.

73. Tarptautinių žodžių žodynas. 2017. [interaktyvus]. [žiūrėta 2017 m. spalio 30 d.]. Prieiga internetu: <http://zodis.eu/>
74. Tidikis R. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
75. Tight M. 2007. Kertinės suaugusiųjų švietimo ir mokymo idėjos. Vilnius: Kronta.
76. Torre, D.M., Daley, B.J., Sebastian, J.L., & Elnicki, D.M. 2006. Overview of Current Learning Theories for Medical Educators. *The American Journal of Medicine*, 119 (10), 903-907.
77. Valantiejus A. 2007. Sociologijos istorija: teorinės idėjos, problemos ir sąvokos. Sociologijos filosofija. I tomas. Vilnius: VU leidykla.
78. Večkienė N. P., Eidukevičiūtė J. 2016. Komunikacinės kompetencijos raiška profesinio identiteto paieškoje. *Tiltai. Moksliniai darbai*, Nr. 3. Klaipėda: KU leidykla, p. 17-36.
79. Wang J., Odell S. I. 2002. Mentored Learning to Teach According to Standards-Based Reform: A Critical Review. *Review of educational research*. 72 (3), p. 481 –546.
80. Willemyns M. 2010. Mentoring communication style: implications for managers. In Z. Haqq (eds), *Annual London Business Research Conference*, World Business Institute, Australia, Melbourne, p. 47-51.
81. Žydzūnaitė V., Merkys G., Jonušaitė S. 2004. Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Pedagogika*, Nr. 76, p. 23–32.
82. Žukauskaitė I. 2009. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija. Vilnius: Vilniaus universitetas.
83. Žukauskaitė I. 2014. Mentorstė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką? *Acta Paedagogica Vilnensia*, Nr. 33. Vilnius: VU leidykla, p. 79-95.
84. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. 2008. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, t. 37, p. 26–43.
85. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. 2012. Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentorių turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*, Nr. 11(10), p. 9–26 .
86. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. 2012. Informacijos įgijimo skirtumai tarp mentorių turėjusių ir jų neturėjusių naujų darbuotojų. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris*. Nr. 10, p. 9–26.

PRIEDAI

INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiamasis tyrimo dalyvė,

Tyrimą atlieka Klaipėdos universiteto Andragogikos magistrantūros studijų programos magistrantas Ričardas Jocys. Tyrimo tikslas – atskleisti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese.

Tyrimė nebus naudojami demografiniai duomenys, taip pat informacija, pagal kurią būtų galima identifikuoti konkrečią įstaigą ar asmenį. Jums sutikus, pokalbis bus įrašinėjamas.

Interviu klausimai:

1. Kaip Jus suprantate mentorystės sampratą? Kaip ir kodėl Jus tapote mentoriumi?
2. Kokias veiklos funkcijas Jus atliekate naujo darbuotojo socialinės adaptacijos metu? Kaip padeda naujam darbuotojui greičiau adaptuotis organizacijoje?
3. Kaip Jus galėtumėte įvardinti, kas yra andragoginė sąveika tarp metoriaus ir naujo darbuotojo? Pakomentuokite.
4. Apibūdinkite mentoriaus ir naujo darbuotojo andragogikinės sąveikos aspektus? Kokį vaidmenį Jus priskirtumėte sau kuriant andragoginę sąveiką su nauju darbuotoju?
5. Kokias kompetencijas Jus įvardintumėte kaip svarbiausias kuriant andragoginę sąveiką siekiant užtikrinti sėkmingą naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesą?
6. Kokiomis asmeninėmis savybėmis turi pasižymėti mentorius kurdamas andragoginę sąveiką naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procese?
7. Keletas klausimų apie Jus: amžius, išsilavinimas, darbo stažas šioje organizacijoje.

Ačiū už išsamius atsakymus.

ANKETA

Gerbiamasis respondente,

Klaipėdos universiteto Andragogikos magistrantūros studijų programos magistrantas Ričardas Jocys atlieka apklausą, kurios tikslas – atskleisti mentoriaus ir naujo darbuotojo andragoginės sąveikos aspektus socialinės adaptacijos procese. *Socialinė adaptacija* – tai naujo darbuotojo integracija į organizaciją, perimant naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones. Šią informaciją darbuotojas priima aktyviai, palygindamas su prieš tai įgyta socialine patirtimi, su savo vertybėmis ir orientacija. *Mentorius* – tai globojantis bei tarpininkaujantis žmogus, disponuojantis didesnėmis žiniomis ir patyrimu konkrečioje srityje.

Prašome Jūsų atsakyti į visus anketos klausimus. Anketa anoniminė. Jūsų atsakymų apibendrinti duomenys bus panaudoti tik baigiamajame magistro darbe.

Pildydami anketą, Jums tinkantį atsakymą žymėkite (x) arba įrašykite savo nuomonę. Daugumoje klausimų Jūs galite pasirinkti vieną atsakymo variantą, jei galimas kitoks atsakymas, bus nurodyta instrukcijoje prie klausimo.

Iš anksto dėkoju Jums už nuoširdžius atsakymus.

1. Jūsų amžius:

- ☐ iki 25 m.
- ☐ 26 – 35 m.
- ☐ 36 – 45 m.
- ☐ 46 – 55 m.
- ☐ 56 ir daugiau m.

2. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis (universitetinis, neuniversitetinis)
- ☐ Nebaigtas aukštasis
- ☐ Kita (įrašykite).....

3. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

- ☐ iki 1 m.
- ☐ nuo 1 iki 5 m.

- ☐ nuo 6 iki 10 m.
- ☐ daugiau nei 10 m.

4. Kiek laiko truko Jūsų socialinė adaptacija organizacijoje?

- ☐ Iki 1 sav.
- ☐ Nuo 1 sav. iki 1 mėn.
- ☐ Nuo 1 mėn. iki 3 mėn.
- ☐ Nuo 3 mėn. iki 6 mėn.
- ☐ Nuo 6 mėn. iki 1 metų.
- ☐ Vis dar nesijaučiu socialiai adaptavęsis šioje organizacijoje.

5. Įvertinkite savo socialinės adaptacijos organizacijoje eigą (prie kiekvieno teiginio pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą).

Teiginiai	Taip	Iš dalies	Ne
Socialinės adaptacijos procesas organizacijoje buvo labai sklandus, jaučiausi gerai nuo pat pradžių	☐	☐	☐
Socialiai adaptuotis pavyko, tačiau prireikė daugiau laiko pritapti prie organizacijos	☐	☐	☐
Socialiai adaptavausi prie organizacijos su tam tikromis kliūtėmis, kurias galiausiai pavyko išspręsti	☐	☐	☐
Jaučiu, jog mano pritapimas prie organizacijos vis dar tebevyksta	☐	☐	☐
Jaučiuosi nepritapęs prie organizacijos	☐	☐	☐
Kita (įrašykite).....	☐	☐	☐

6. Kaip manote, su kokiais socialinės adaptacijos proceso aspektais, būtų svarbiausia supažindinti naują darbuotoją? (prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą).

Teiginiai	Labai svarbu	Svarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Organizacijos kultūra ir etika	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikacijos ypatumai su tiesioginiais ir kitų skyrių bendradarbiais	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos vadovo vadovavimo stilius	☐	☐	☐	☐	☐
Kolektyvo elgesio normos, vertybės	☐	☐	☐	☐	☐
Karjeros galimybės	☐	☐	☐	☐	☐
Mokymosi, kvalifikacijos tobulinimo galimybių sudarymo sąlygos	☐	☐	☐	☐	☐
Organizacijos „nerašytos taisyklės“	☐	☐	☐	☐	☐
Kita (įrašykite).....	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kurie iš šių veiksmų buvo svarbūs Jūsų socialinei adaptacijai organizacijoje? (prie kiekvieno teiginio pažymėkite tinkantį atsakymo variantą)

<i>Teiginiai</i>	<i>Labai svarbu</i>	<i>Svarbu</i>	<i>Nei svarbu, nei nesvarbu</i>	<i>Nesvarbu</i>	<i>Visiškai nesvarbu</i>
Individualūs veiksniai (asmenybės tipas, darbuotojo motyvacija, įgūdžiai, informacijos siekimas ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐
Artimiausios aplinkos veiksniai (darbo kolektyvas, mentoriaus buvimas ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐
Organizaciniai veiksniai (organizacinė kultūra; organizacijos vertybės, skatinimo politika ir pan.)	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kokių būdu, Jums tik pradėjus dirbti, buvo paskirtas organizacijos darbuotojas (mentorius?)

- ☐ Naujam darbuotojui visada priskiriamas organizacijos darbuotojas.
- ☐ Vadovas priskyrė.
- ☐ Pats paprašiau.
- ☐ Nebuvo priskirtas.
- ☐ Kita (įrašykite).....

9. Kaip Jus suprantate, kas yra mentorius?

- ☐ Tai tarpininkas tarp organizacijos ir naujo darbuotojo
- ☐ Tai organizacijos darbuotojas, kuris pamoko, pataria, pagelbsti ir teikia grįžtamąjį ryšį.
- ☐ Tai globojantis ir tarpininkaujantis asmuo, disponuojantis didesnėmis konkrečios srities žiniomis ir patyrimu
- ☐ Tai organizacijos darbuotojas, kurio pavyzdžiu galima išmokti dirbti organizacijoje
- ☐ Kita (įrašykite).....

10. Kaip dažnai sulaukdavote pagalbos, konsultacijų iš mentoriaus?

- ☐ Visada.
- ☐ Dažnai.
- ☐ Kartais.
- ☐ Niekada.

11. Kokia mentoriaus pagalba Jums buvo suteikta socialinės adaptacijos metu šioje organizacijoje? (galite pažymėti keletą atsakymų)

- ☐ Supažindino su organizacijos veikla ir jos specifika.
- ☐ Padėjo įgyti žinias, įgūdžius, gebėjimus, reikalingus organizacijai.

- ☐ Supažindino su organizacijos kultūra.
- ☐ Supažindino su bendradarbiais, padėjo užmegzti su jais draugiškus santykius.
- ☐ Supažindino su organizacijos „nerašytomis taisyklėmis“.
- ☐ Padėjo įgyti pasitikėjimo, drąsos.
- ☐ Nebuvo suteikta.
- ☐ Kita (įrašykite).....

12. Jūsų nuomone, kuri pateikta sąveikos samprata apibūdina sąveiką tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo?

- ☐ Tai santykis tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo, kurio esmė – mentoriaus gebėjimas užmegzti sąveiką tarp naujo darbuotojo praeities ir dabarties bei paversti ją harmoninga, kad augtų harmoninga ir progresyvi asmenybė.
- ☐ Tai į mokymąsi nukreipta mentoriaus ir naujo darbuotojo abipusė veikla, paremta bendravimu ir bendradarbiavimu jų asmenybių kaitą užtikrinančioje palankioje mokymosi aplinkoje.
- ☐ Tai abipusis poveikis, kurio metu žmonės įgyja gebėjimus per savo jausmus ir patirtį.
- ☐ Tai dialogas tarp mentoriaus ir naujo darbuotojo siekiant įgyti praktinių žinių, išmokti taikyti teorines žinias, savęs pažinimas ir asmeninis tobulėjimas.

14. Kaip apibūdintumėte tarpusavio andragoginę sąveiką su mentoriumi?

- ☐ Draugas su draugu
- ☐ Kolega su kolega.
- ☐ Partneris su partneriu.
- ☐ Vadovas su pavaldiniu
- ☐ Mokytojas su mokiniu.
- ☐ Kita (įrašykite).....

13. Kas, Jūsų nuomone, mokymosi procese svarbiausia mentoriui sąveikaujant su nauju darbuotoju?

- ☐ Mokymosi turinys (žinios, įgūdžiai, požiūriai, įžvalgos, vertybės, elgesio būdai, metodai, strategijos ir pan.)
- ☐ Paskata mokymosi procese (jausmai, emocijos, motyvacija, norai, valia ir pan.)
- ☐ Sąveika (sąveika su aplinka, kitais besimokančiaisiais, padedanti integruotis į visuomenę, organizaciją)
- ☐ Visos tris aukščiau pateiktos dimensijos

15. Kokį vaidmenį Jus mentoriui priskirtumėte Jūsų socialinės adaptacijos procese?

- ☐ Suaugusiųjų mokytojas: turi padėti naujam darbuotojui įgyti naujų įgūdžių ir žinių, reikalingų norint sėkmingai atlikti darbą.
- ☐ Vedlys: turi padėti suprasti vidinį organizacijos funkcionavimą ir paaiškinti „nerašytas taisykles“.
- ☐ Konsultantas: turi užmegzti ilgalaikius santykius su darbuotoju, pagrįstus abipuse pagarba, gebėjimu klausyti ir išgirsti, konfidencialumo užtikrinimu.
- ☐ Motyvatorius: turi stiprinti naujo darbuotojo motyvaciją, kas padeda jam atlikti sudėtingą užduotį ar pasiekti ambicingą tikslą.
- ☐ Rėmėjas: kuria naujam darbuotojui galimybes, kurios kitais atvejais būtų nepasiekiamos.
- ☐ Instruktorius: turi suteikti grįžtamąjį ryšį, norėdamas paskatinti darbuotojo elgesio kaitą.
- ☐ Patarėjas: turi padėti naujam darbuotojui plėtoti savo profesinius interesus ir išsikelti realius karjeros tikslus.
- ☐ Vaidmens modelis: turi rodyti gyvą vertybių, etikos ir profesinės praktikos organizacijoje pavyzdį.
- ☐ Nukreipėjas: turi dirbti kartu su nauju darbuotoju, kad sukurtų veiksmų planą, kuriame atspindėtų, kokių žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikia, kad jis pasiektų tikslus.
- ☐ Durų atidarytojas: tai durų galimybėms atidarymas, kai siekiama padėti naujam darbuotojui sukurti kontaktų tinklą tiek organizacijoje, tiek už jos ribų.
- ☐ Kita (įrašykite).....

16. Kokie mentoriaus andragoginės sąveikos aspektai padeda Jums sėkmingai socialinei adaptuotis? (galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Mokymosi turinys (žinios, įgūdžiai, požiūriai, įžvalgos, vertybės, elgesio būdai, metodai, strategijos ir pan. (tai ko reikia naujam darbuotojui)
- ☐ Atliekami mentoriaus vaidmenys (vadovo, mokytojo, kolegos, partnerio, draugo).
- ☐ Tarpasmeninis bendravimas (tarpusavio ryšys, skirtumų toleravimas, kitų ir savęs supratimas).
- ☐ Mokymosi būdai (žinių perdavimo modelis, teorijos ir praktikos sąryšio modelio, bendros veiklos modelis).
- ☐ Grįžtamasis ryšis (naujo darbuotojo veiklos analizė (refleksija)).
- ☐ Kita (įrašykite).....

17. Kokias mentoriaus kompetencijas Jūs išskirtumėte jam kuriant andragoginę sąveiką sėkmingam naujo darbuotojo socialinės adaptacijos procesui?

- ☐ Profesinė kompetencija (asmuo turi gebėti įvertinti situaciją, ieško tinkamų sprendimo būdų, sugeba atsižvelgti į oponento nuomonę, moka ieškoti abiem šalims priimtinių sprendimų, nuolatos tobulinasi ne tik profesinėje, bet ir tarpasmeninėje srityje (savišvieta, mokymai ir pan.), gebėti pripažinti savo klaidas ir iš jų mokosi)
- ☐ Andragoginė kompetencija (asmuo turi žinoti, kaip tinkamai perteikti reikiamą informaciją naujam darbuotojui, mokymo procese pasitelkti tinkamus mokymo metodus, technikas, gebėti sukurti prasmingas profesinio rengimo situacijas)
- ☐ Socialinė kompetencija (asmuo turi mokėti aktyviai klausyti, gebėti išsakyti savo nuomonę, argumentuoti, pristatyti informaciją žodžiu, perteikti instrukcijas, gebėti užmegzti kontaktą su skirtingais žmonėmis, domisi kitais žmonėmis; gebėti dirbti komandoje, derinti savo poreikius ir interesus su kitų poreikiais ir interesais)
- ☐ Visos išvardintos

18. Koks asmeninių savybių rinkinys padeda mentoriui kurti andragoginę sąveiką su nauju darbuotoju socialinės adaptacijos procese? (galite pažymėti keletą atsakymų)

- ☐ Nuoširdumas bendraujant
- ☐ Pagarba sau ir kitam
- ☐ Gebėjimas išklausyti
- ☐ Empatiškumas
- ☐ Iniciatyvumas
- ☐ Lankstumas ir atvirumas
- ☐ Kita (įrašykite).....

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų atsakymus!