

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gintarė PUŠKORĖ

**BANKO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA: SKIRTINGOS DARBO
PATIRTIES ATVEJIS**

Magistro darbas

Vadovas:
Doc. dr. L.Žalys

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Gintarė PUŠKORĖ

**BANKO DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA: SKIRTINGOS DARBO
PATIRTIES ATVEJIS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Gintarė PUŠKORĖ

Banko darbuotojų socializacija: skirtingos darbo patirties atvejis.

Magistro darbas.

Magistro darbe iškelta, skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų socializaciją įtakančių veiksnių, problema. Išanalizuoti ir susisteminti įvairių, tiek Lietuvos, tiek ir užsienio, autorių teoriniai ir praktiniai darbuotojų socializacijos organizacijoje tyrimai, apimantys darbuotojų socializacijos organizacijoje esmę, procesą, veiksnius bei pagrindinius rodiklius. Atliktas tyrimas, susijęs su skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializaciją įtakančiais veiksniais. Patvirtinta darbo autorės iškelta hipotezė, kad tiek ir organizacijos, tiek ir individualūs veiksniai daro tiesioginę įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke.

SUMMARY

Gintarė PUŠKORĖ

Bank Staff Socialization: The Case of Different Work Experience.

Master's Thesis.

In the master's thesis the problem of factors influencing socialization of bank employees having different work experience is risen. Theoretical and practical researches of staff socialization in an organization of both Lithuanian and foreign authors are analyses and systematized, including the essence of staff socialization in organization, its process, factors and main indices. The research, related with the factors influencing socialization of employees with different experience is carried out. Hypothesis, set by the author, was confirmed: both organizational and individual factors make a direct impact on socialization of the employees with different work experience in bank.

TURINYS

ĮVADAS.....	8
1. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE ESMĖ, PROCESAS IR VEIKSNIAI.....	11
1.1. Darbuotojų socializacijos esmė ir vieta žmogiškųjų išteklių vadyboje	11
1.2. Darbuotojų socializacijos procesas	15
1.3. Organizacijos aplinkos veiksniai įtakoiantys darbuotojų socializaciją.....	18
1.4. Individualūs veiksniai įtakoiantys darbuotojų socializaciją	25
1.5. Darbuotojų socializacijos organizacijoje rodikliai.....	28
2. SKIRTINGĄ DARBO PATIRTĮ TURINČIŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS BANKE TYRIMO METODIKA	34
2.3. Tyrimo metodika ir organizavimas	34
2.2. Tyrimo instrumento apibūdinimas	36
3. SKIRTINGĄ DARBO PATIRTĮ TURINČIŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS BANKE TYRIMO REZULTATAI.....	38
3.3. Trumpa bankų charakteristika	38
3.4. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal sociodemografinius veiksnius.....	39
3.3. Socialinių demografinių charakteristikų įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke analizė	42
3.4. Vadovo bei darbo grupės charakteristikų įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke analizė	48
3.5. Asmeninių savybių įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke analizė.....	54
3.6. Skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu analizė	57
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS	64
LITERATŪRA	65
PRIEDAI	71

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Įvairių mokslininkų požiūris į socializaciją organizacijoje	14
2 lentelė Vadovavimo stiliai ir jų požymiai pagal kelio - tikslo teoriją	20
3 lentelė Didžiojo penketo asmenybės savybių apibūdinimas	26
4 lentelė Informacijos tipai ir juos apibūdinantys požymiai.....	30

ILIUSTRACIJŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje	11
2 pav. Bendras socializacijos procesas ir jam įtakos turintys veiksniai bei pasekmės	16
3. pav. Vadovavimo stiliai pagal valdžios pobūdį	18
4 pav. Vadovavimo stilių pagal valdymo pobūdį ir kelio – tikslo teoriją tarpusavio ryšys	22
5. pav. Vadovo ir pavaldinio santykių raidos stadijos	23
6 pav. Socializacijos rodikliai	28
7 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (proc.).....	40
8 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	41
9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką banke (proc.)	41
10 pav. Pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių banko darbuotojų turima informacija (proc.)	42
11 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų turimos informacijos vidutinis pasiskirstymas pagal lytį (proc.).....	44
12 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų turimos informacijos vidutinis pasiskirstymas pagal amžių (proc.)	45
13 pav. Turinčių darbo patirties banko darbuotojų vidutinis turimos informacijos pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	46
14 pav. Dirbančių pagal specialybę ir ne pagal specialybę banko darbuotojų turima informacija (proc.)	46
15 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties darbuotojų turimos informacijos vidutinis pasiskirstymas pagal darbo trukmę banke	47
16 pav. Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės vertinimas pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties darbuotojų imtyse	49
17 pav. Vadovo ir pradedančių darbinę karjerą banko darbuotojų santykių kokybės įtaka informacijos sklaidai (proc.).....	49
18 pav. Vadovavimo stiliaus vertinimas pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų imtyse	50
19 pav. Vadovavimo stiliaus įtaka informacijos sklaidai (proc.).....	51
20 pav. Darbo grupės atmosferos vertinimas pradedančių darbinę karjerą (N=21) banko darbuotojų imtyje.....	52
21 pav. Skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų turimos socialinės informacijos pasiskirstymas pagal darbo grupės dydį	53
22 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal asmenybės bruožus.....	54
23 pav. Skirtingos darbo patirties banko darbuotojų pasiskirstymas pagal asmenines savybes (proc.)	55

24 pav. Asmeninių savybių įtaka informacijos sklaidai tarp skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų.....	56
25 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu vertinimas	57
26 pav. Darbo grupės įtaka pradedančių darbinę karjerą banko darbuotojų darbo vertinimui	58
27 pav. Į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus įtaka skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų darbo vertinimui	59
28 pav. Palaikymo vadovavimo stiliaus įtaka skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų darbo vertinimui	59

IVADAS

Socializacijos svarba naujiems darbuotojams pasaulyje susidomėta praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje, kai buvo atkreiptas dėmesys, kad asmens tapatinimasis su organizacija susijęs su ekonomine ir finansine nauda (pvz., didesnis darbo efektyvumas, mažesnė darbuotojų kaita, didesnis atlygis už darbą) (Allen, 2006). Socializacija susijusi ir su psichologiniais padariniais – didesniu pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai, profesinės kompetencijos, socialinės integracijos jausmais ir pan., kas savo ruožtu taip pat naudinga organizacijai (Chan ir kt., 2000). Mokslinėje literatūroje darbuotojų socializacija dažniausiai apibūdinama, kaip procesas, kurio metu individas atėjęs į organizaciją iš organizacijos išorės patenka į organizacijos vidų. Socializacijai įtakos daro tiek organizacija, tiek naujas darbuotojas (Bauer ir kt., 2007). Šio proceso metu asmuo įgyja socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Nuo šio proceso sėkmingumo priklauso darbuotojo įsipareigojimo organizacijai didėjimas bei sprendimo apie tolimesnę karjerą šioje organizacijoje priėmimas.

Dabar praktinėje veikloje ir literatūroje darbuotojų socializacijai skiriamas ypatingas dėmesys. Praktikoje socializacija yra labai svarbi tada, kai nepakankama darbo jėgos pasiūla ir sunku organizacijoje išlaikyti darbuotojus. Socializacija yra svarbi ir darbuotojų lojalumo organizacijose požiūriu. Dažnai didelė darbuotojų kaita organizacijoje, žemas darbuotojų lojalumas yra prastos personalo socializacijos padarinys. Vadinas, socializacija turėtų būti išplėta tose organizacijose, kurioms sunku išlaikyti darbuotojus, kur trūksta darbuotojų lojalumo (Bakanauskienė, 2008). Tačiau daugelyje organizacijų vis dar paplitusi klaidinga nuomonė, kad naujas darbuotojas turi pats susidoroti su darbe kylančiomis problemomis. Taip pat pastebėta, kad pradedantys darbinę karjerą asmenys stokoja grįžtamojo ryšio, nes nežino, ar sėkminga jų veikla. Organizacijos abejingumas, uždarumas karjerą pradėjančiam darbuotojui sukelia neigiamą reakciją į darbą, aplinką, stresą ir norą greičiau palikti įmonę. Tokio nusivylusio darbuotojo veikla įmonei veikiausiai atneš nuostolius tiek dėl netinkamai vykdomų naujokui paskirtų darbo užduočių, tiek dėl personalo poreikio patenkinimo išlaidų, kai žmogui negebėjus pritaipyti organizacijoje, tenka pakartotinai ieškoti kito darbuotojo (Taylor, Doherty, McGraw, 2008).

Socializacijos organizacijoje svarba įrodyta daugeliu tyrimų. Nesėkminga socializacija, kuri galiausiai pasireiškia darbuotojo išėjimu iš darbo, gali lemti dideles organizacijos išlaidas. Dauguma organizacijų skiria daug laiko, energijos, lėšų mokymams ir orientavimo programoms, tikėdamos, kad darbuotojų kompetencija – vienas iš svarbiausių išteklių ateities organizacijose (Filstad, 2004). Kai darbuotojai išeina, organizacijos praranda savo investicijas. Be to, darbuotojų kaita turi didelę ir ilgalaikę įtaką organizacijoje liekančių dirbti darbuotojų elgesiui ir nuostatoms. Darbuotojų socializacija naudinga organizacijai ir dėl to, kad tai vienas iš tiesioginių būdų, kuriuo yra perduodama ir išlaikoma organizacinė kultūra. Tinkama socializacija organizacijoje gali padėti

atsirasti tokiems darbuotojams, kurie ne tik supranta, bet ir priima organizacijos vertybes ir normas, o tai ir sudaro organizacijos šerdį. Paklusimas organizacijai leidžia pačiai organizacijai išlikti (Collins, 2006). Būtina paminėti ir tai, kad socializacijos proceso sėkmė yra svarbi ne tik organizacijai, bet ir darbuotojams, nes būdas, kuriuo yra koreguojama jų karjera, turi įtakos tiek darbo kokybei, tiek gyvenimui už organizacijos ribų. Darbuotojų socializacija susijusi su darbuotojų motyvacija, įsipareigojimu organizacijai, bendradarbiavimu komandoje, kompetencijos ir pasitikėjimo savimi jausmais, patiriamu stresu, pasitenkinimu darbu ir jo aspektais (Arđts ir kt., 2002).

Lietuvoje šiuo organizacinės elgsenos aspektu susidomėta tik paskutinius keletą metų. I. Bakanauskienės, S. Staniulienės, I. Maziliauskaitės (2008) atliktame tyrime paaiškėjo, kad net trečdalis Lietuvos įmonių ignoruoja socializacijos reikalingumą. Tačiau, jei socializacija yra vykdoma, tai vykdoma visapusiškai: ne tik supažindinant su techninėmis darbo charakteristikomis, bet ir su įmonės vadovais, istorija, veikla, perspektyvomis ir pan. Minėtų autorių atliktas tyrimas parodė, kad 41% apklaustų įmonių turi iš anksto paruoštą darbuotojų socializacijos planą. Taip pat pastebėta, jog lyginant su ankstesniais tyrimais sumažėjo organizacijų, naujo darbuotojo socializaciją, atliekančių ekspromtu. Taigi praktinį problemos aktualumą lemia Lietuvoje vis didėjantis susidomėjimas naujų darbuotojų socializacijos procesu, tačiau tai daugiausia pasireiškia taikomojoje srityje, tuo tarpu mokslinių darbuotojų socializacijos konstrukto tyrinėjimų vis dar gerokai stinga. Lietuvoje labai nedaug tyrinėta kaip darbuotojų socializacija yra susijusi su įvairiais organizaciniais veiksniais, tokiais kaip vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, vadovo ir pavaldinių santykių kokybe bei darbo grupės klimatu. Taip pat trūksta tyrimų, kurie apžvelgtų, kokie aprioriniai veiksniai (tokie kaip lytis, darbo stažas, pirmasis darbas, asmeninės savybės, socializacijos rodikliai) lemia darbuotojų socializacijos sėkmę. Todėl išskyla **probleminis klausimas**: kokią įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke turi organizacijos ir individualūs veiksniai?

Siekiant atsakyti į probleminį klausimą iškelta **hipotezė**: tikėtina, kad tiek organizacijos, tiek ir individualūs veiksniai turi didelę įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke.

Ši hipotezė tikrinama indukciniu samprotavimu, išanalizavus ir apibendrinus kiekybinio tyrimo duomenis, gautus anketinės apklausos metu, taip pat ir dedukcine logika, tyrimo rezultatus grindžiant apibendrintomis teorinėmis žiniomis apie **darbo objektą** – darbuotojų socializaciją. Mokslinio **darbo dalykas** - darbuotojų socializacijos veiksniai ir rodikliai.

Tikrinant iškeltą hipotezę suformuluotas **darbo tikslas** - palyginti organizacijos ir individualių veiksnių įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke. Magistriniame darbe keliami tokie **uždaviniai**:

1. Atskleisti darbuotojų socializacijos esmę bei vietą žmogiškųjų išteklių vadyboje;
2. Nustatyti padedančius ir/ar trukdančius darbuotojų socializacijai organizacijos ir individualius veiksnius;
3. Apžvelgti darbuotojų socializacijos rodiklius;
4. Išanalizuoti skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializaciją banke įtakojančius veiksnius.

Darbo metodai:

1. Mokslinių literatūros šaltinių (monografijų, mokslinių straipsnių, vadovėlių) analizė leido atskleisti darbuotojų socializacijos organizacijoje esmę, nustatyti ją įtakojančius organizacinius ir individualius veiksnius bei apžvelgti darbuotojų socializacijos pagrindinius rodiklius;
2. Anketinė apklausa taikyta siekiant įvertinti organizacinių ir individualių veiksnių įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke;
3. Statistinė palyginamoji analizė, grupavimas bei grafinis duomenų pateikimas, atliktas Microsoft Office Excel 2007 programa PivotTable arba PivotChart.

Atlikto **tyrimo mokslinį naujumą** pagrindžia šie teiginiai:

1. Teoriškai nustatyti ir išanalizuoti organizaciniai ir individualūs veiksniai įtakoiantys darbuotojų socializaciją organizacijoje;
2. Išanalizuota organizacijos ir individualių veiksnių įtaka skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke;
3. Nustatyta skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų nuostata darbo atžvilgiu.

Darbo teorinis reikšmingumas: susistemintos teorinės žinios darbuotojų socializacijos organizacijoje kontekste. Praplečiamos organizacinių ir individualių veiksnių, įtakojančių darbuotojų socializaciją suvokimo ribos. Pagilintos žinios apie darbuotojų socializacijos rodiklių reikšmingumą asmenų socializacijai organizacijoje.

Tyrimo rezultatų praktinis reikšmingumas.

Darbe atskleidžiami skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijos organizacijoje dėsningumai bei veiksniai, turintys įtakos socializacijos spartai.

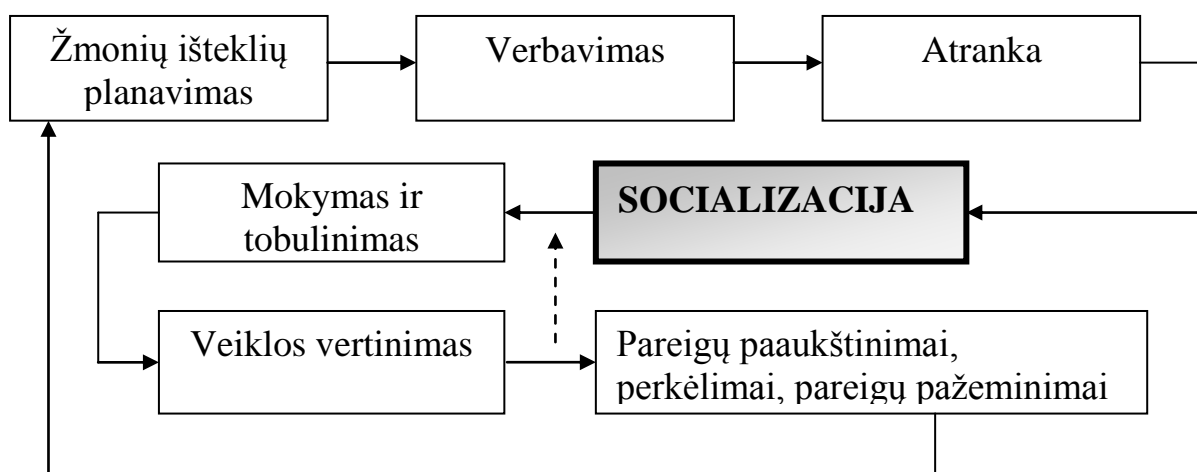
Magistro darbą sudaro: įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe pateikta: 4 lentelės, 28 paveikslai.

1. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE ESMĖ, PROCESAS IR VEIKSNIAI

1.1. Darbuotojų socializacijos esmė ir vieta žmogiškųjų išteklių vadyboje

Jokia šiuolaikinė organizacija negali išsiversti be žmogiškųjų išteklių vadybos, kurioje nenuginčijamai svarbi vieta tenka personalo parinkimo sistemai, padedančiai surasti kandidatus darbui organizacijoje, atlikti jų atranką ir paskirstymą į darbo vietas (Bates, 2008).

Žmonių išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų (žr. 1 pav.), kurias trumpai aptarsime. Žmonių išteklių planavimo paskirtis – užtikrinti, kad į personalo paklausą būtų nuolat ir tinkamai reaguojama. Verbavimas, susijęs su potencialių kandidatų grupės, atitinkančios žmonių išteklių plano poreikius, sudarymu. Į atranką įeina kandidatų į darbuotojus vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, žinių apie juos santraukas, interviu, įdarbinimo ir gabumo testus ir rekomendacijas. Svarbi vieta šioje sistemoje skiriama ir darbuotojų socializacijos procesui, kuris apibrėžiamas kaip socialinis ir psichologinis prisitaikymas prie darbo aplinkos (Taylor, Doherty McGraw, 2008). Mokymo ir tobulinimo tikslas – padidinti darbuotojo gebėjimą prisidėti prie organizacijos sėkmės. Veiklos vertinimas – individo darbo rezultatų lyginimas su standartais arba tikslais, keliamais užimamoms pareigoms. Pareigų paaukštinimas, perkėlimas, pareigų pažeminimas ir atleidimas iš darbo rodo darbuotojo vertę organizacijoje (James, Stoner ir kt., 2005).



1 pav. Žmonių išteklių valdymo procesas organizacijoje

A. F. James, R. Edward Freeman, R. Daniel, Jr. B. Gilbert (2005) Vadyba. Poligrafija ir informatika

Socializacija organizacijoje – organizuotas ir kryptingas procesas, kuris parengia ir suteikia asmeniui galimybę užimti poziciją / turėti pareigas organizacijoje (Collins, 2006). Nenusisekęs naujų darbuotojų socializacijos procesas yra labai svarbus veiksnys, sąlygojantis nuolatinę jų kaitą organizacijoje. Daugelyje organizacijų vis dar paplitusi klaidinga nuomonė, kad naujas darbuotojas turi pats susidoroti su darbe kylančiomis problemomis (Taylor, Doherty, McGraw 2008). Taip pat pastebėta, kad pradedantys darbinę karjerą asmenys stokoja grįžtamojo ryšio, nes nežino, ar sėkminga jų veikla. Organizacijos abejingumas, uždarumas karjerą pradedančiam darbuotojui sukelia neigiamą reakciją į darbą, aplinką, stresą ir norą greičiau palikti įmonę (Petruškienė, Glinskienė, 2008). Todėl toliau darbe pagrindinis dėmesys bus skiriamas darbuotojų socializacijos organizacijoje procesui, kuris užtikrina veiksmingą darbuotojų įtraukimą į darbą bei padeda jam identifikuotis organizacijoje.

Kadangi socializacijos terminas į organizacijas pateko iš psichologijos ir sociologijos, jo apibrėžimas nusakant turinį turėtų apimti socialinę psichologinę perspektyvą. Tokį apibrėžimą pateikia J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg (2003), teigdami, kad socializacija yra procesas, kurio metu asmuo išmoksta ir perima tam tikros socialinės grupės ar visuomenės elgesio būdus. Idėja apie socialinio konteksto perėmimą arba neperėmimą atsveria ankstesnę požiūrį į žmonių „performavimą“ (Van Maanen, Schein, 1979). Kitaip tariant, darbuotojų socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu organizacija gali pasirinkti arba nepasirinkti darbuotojo, bet kartu tai procesas, kai darbuotojas turi nuspręsti, jis perima organizacinę kultūrą ar nusprendžia to nedaryti (ir, pavyzdžiui, išeiti iš darbo ar elgtis savaip). Idealiu atveju abi šalys bendradarbiauja ir dėl to socializacija organizacijoje tampa abipusiu procesu. Būtent abipusiškumas skiria socializaciją organizacijoje nuo kito dažnai vartojamo termino – adaptacijos (Kammeyer-Mueller, Wanberg 2003).

Pagrindinis adaptacijos tikslas – padėti naujokams susidoroti su stresu naujoje darbo vietoje. Naudojami įveikos metodai leidžia naujokams lanksčiai reaguoti į pokyčius, o socializacija labiau analizuoja naujokų gebėjimą perimti svarbiausias organizacijos normas ir vertybes (Wanous ir kt., 1992). Skaičius asmenų, kurie atsakingi už naujokų adaptaciją, paprastai yra mažesnis nei tų, kurie turi įtakos naujoko socializacijai. Adaptacines programas gali vykdyti nebūtinai naujoko bendradarbiai ar jų vadovai. Tačiau esminiai socializacijos procesą veikiantys veiksniai yra paklusimas bendradarbių spaudimui ir autoritetams (Kammeyer-Mueller, Wanberg 2003).

Taip pat teigiama, jog adaptacija susijusi su specialiomis programomis, o socializacija yra terminas vartojamas apibūdinti keitimosi procesą, bet ne specifinius veiksmus, padedančius keistis. Dėl šios priežasties naujokų adaptacija apibrėžiama kaip prisiderinimas pirmą dieną ar savaitę darbe. Tuo tarpu socializacija trunka daug ilgiau po asmens įsidarbinimo organizacijoje (Garavan, Morley, 1997). Nėra svarstoma, kiek trunka socializacija, bet dažniausiai tai apima pirmuosius

darbo organizacijoje metus. J. P. Wanous ir kt. (1992) tvirtinimu, socializacija trunka viso darbo organizacijoje metu, nes tai tampa aktualu kiekvieną kartą, kai kinta darbo pobūdis (pavyzdžiui, darbo funkcijos) ar kai gaunamos aukštesnės pareigos.

Mokslinėje ir metodinėje literatūroje socializacijos organizacijoje sampratą daugelis specialistų aiškina kaip procesą, kurio metu organizacijos senbuviai, perduodami savo žinias ir įgūdžius, būtinus naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti, padeda naujam darbuotojui integruotis bei pasirengti daryti karjerą. Šis procesas laikytinas tęstiniu, nes dar apima mokymą dirbti darbo grupėje, organizacijos vertybių perėmimą, taisyklių, veikimo būdų bei normų, visuomeninių bei darbinių santykių ugdymą (Robbins, 2006).

Taip pat dauguma autorių organizacinės socializacijos apibrėžime nurodo procesą, kurio metu naujas darbuotojas pereina nuo buvimo organizacijos išorėje į buvimą organizacijos viduje. Tai abiejų: ir naujo darbuotojo, ir organizacijos sąveika prisitaikymo procese todėl į socializaciją organizacijoje žvelgiama iš dviejų pusių – organizacijos ir darbuotojo (Bauer, Bodner, Tucker, 2007). D. A. Major (2000) papildo, jog pasikeitus darbo prigimčiai, organizacija iš darbuotojo tikisi, kad jis bus lankstus ir prisitaikantis, nuolat besimokantis ir save tobulinantis, besidalinantis informacija bei sugebantis dirbti komandoje. Tuo tarpu darbuotojas siekia asmeninio ir socialinio prasmingumo, galimybės augti ir vystytis bei pasiekti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Taigi įdarbinimo metu užmezgamas psichologinis kontraktas, kuriuo tikimasi patenkinti abiejų pusių lūkesčius. Būtent naujų darbuotojų socializacija gali būti tas įrankis, kuris padėtų kurti ryšį, palengvinantį nuolatinį mokymąsi suprasti ir priimti besikeičiančius organizacinius reikalavimus. Socializacija turėtų būti suprantama kaip abipusis procesas, apibūdinantis tiek naujų darbuotojų, tiek žmonių, jau priklausančių organizacijai, augimą (Jex, 2002).

Todėl, pasak R. J. Taormina (2000), praktikoje socializacijos metodai organizacijose yra kuriami su tikslu pagerinti darbuotojų prisitaikymą prie organizacijos, kartu skatinant gebėjimą susidoroti, vadinas ir sumažinti stresą. Iš čia aiškėja, jog socializacijos tikslas yra padėti darbuotojui kuo geriau atlikti savo darbo užduotis ir jaustis šios organizacijos tikruoju nariu.

Taigi, siekiant apibrėžti darbuotojų socializacijos organizacijoje sampratą, susiduriama su didžiule jos aiškinimo įvairove. Daugelis apibrėžimų yra trumpi, neišsamūs. Tačiau jie visi pabrėžia jos svarbą darbuotojo įsiliejimui į organizaciją. Norint atskleisti darbuotojų socializacijos organizacijoje sampratos turinį, 1 lentelėje pateikiami dažniausiai literatūroje sutinkami apibrėžimai.

Įvairių mokslininkų požiūris į socializaciją organizacijoje

Autorius	Apibrėžimas
Van Maanen ir Schein, (1979)	Socializacija – procesas, kurio metu asmuo įgyja socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti.
Reichers, (1987)	Socializacija organizacijoje yra procesas, kurio metu organizacija gali pasirinkti arba nepasirinkti darbuotojo, bet kartu tai procesas, kai darbuotojas turi nuspręsti, jis perima organizacinę kultūrą ar nusprendžia to nedaryti.
Chao ir kt., (1994)	Socializacija organizacijoje, tai yra procesas, kurio metu asmuo pasiekia reikalingų darbo įgūdžių, išsiugdo organizacinio supratimo funkcinių lygį, pasiekia palaikančių santykių su bendradarbiais ir apskritai priima nusistovėjusius konkrečios organizacijos papročius.
Taormina, (1997)	Socializacija organizacijoje yra procesas, kuriuo metu asmuo sustiprina reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą.
Vesnina, (1998)	Socializacija – procesas, kuris apima valdymo ryšių pažinimą; doktrinų, kuriomis vadovaujama organizacijoje, suvokimą; mokymosi procesą, įsisąmoninimą to, kas yra svarbu organizacijai ar jos padaliniams.
Jex, (2002)	Socializacija atspindi procesą, kurio metu naujas narys gali įsisavinti organizacijos kultūrą, išmokti su darbu susijusias užduotis bei įsitraukti į bendradarbių komandą.
Žukauskienė, (2005)	Darbuotojų socializacija organizacijoje – procesas, per kurį naujokai išmoksta tam tikrų elgesio būdų, vertybių, įsitikinimų ir socialinių žinių, kaip atlikti savo vaidmenį ir sėkmingai funkcionuoti organizacijoje.
Mitus, (2006)	Socializacija yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas tampa artimas organizacijai arba darbo grupei, išmoksta jos (organizacijos) normas bei pradeda dalintis jos vertybėmis.
Colins, (2006)	Socializacija organizacijoje – procesas, kurio metu asmuo perima nuostatas, elgesį ir žinias, reikalingas tapti organizacijos nariu.

Šaltinis: sudaryta autorės

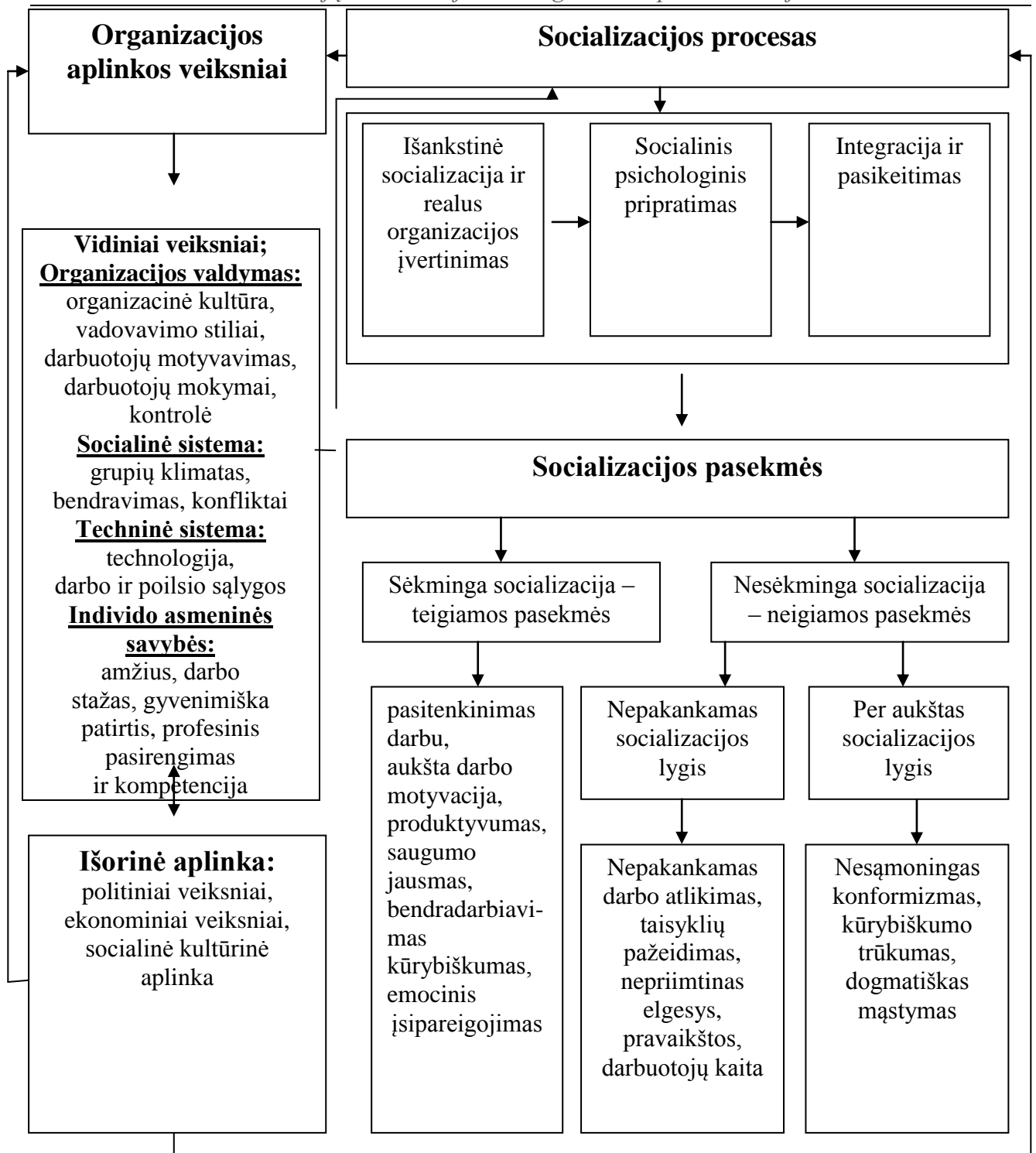
Bene universaliausią ir dažniausiai cituojamą socializacijos organizacijoje apibrėžimą pateikė R. J. Taormina (2008). Autorius aiškina, jog socializacijos proceso metu asmuo įgyja darbuotojui reikalingų darbui įgūdžių, išsiugdo organizacijos funkcinio lygmens supratimą, pasiekia palaikančių socialinių santykių su bendradarbiais ir apskritai prisiima nusistovėjusius tam tikros organizacijos veikimo būdus. Socializacijos proceso metu naujas darbuotojas pradėjęs dirbti organizacijoje įsisavina savo darbo atlikimą, sukuria kontaktus su tos organizacijos darbuotojais, pradeda save laikyti tikroju organizacijos nariu, tuo pačiu priimdamas tos organizacijos normas, vertybes, tikslus ir pan. Galima daryti prielaidą, kad su laiku darbuotojo socializacijos metu kartu su

prisitaikymo lygmeniu didėja organizacinis įsipareigojimas, o vis geriau ir geriau atliekant darbą bei sukuriant gerus tarpusavio santykius su kolegomis didėja ir pasitenkinimas darbu. (Taormina, 2008).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų socializacijos organizacijoje proceso 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. Kitaip tariant, tai naujoko transformacija į senbuvį, tikrąjį organizacijos narį (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Todėl, toliau kalbant apie darbuotojų socializaciją organizacijoje, tikslinga išsamiau susipažinti su darbuotojų socializacijos procesu.

1.2. Darbuotojų socializacijos procesas

Veiksmingos socializacijos programos padeda naujiems darbuotojams įveikti nerimą, teikia jiems informaciją apie aplinką ir viršininkus, supažindina juos su kolegomis, skatina klausti ir domėtis. Ankstyvoji darbo patirtis, kai naujo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai sutampa ar prieštarauja, atlieka svarbų vaidmenį asmens karjerai organizacijoje. Svarbus pasitenkinimo darbu aspektas – įsitikinimas, kad darbuotojas gali dirbti organizacijos labai tik būdamas motyvuotas (nepažeisdamas savo interesų bei poreikių). Jei lūkesčiai nesuderinami, jaučiamas nepasitenkinimas. Socializacija susijusi ir su psichologiniais padariniais – didesniu pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai, profesinės kompetencijos, socialinės integracijos jausmais ir pan., kas savo ruožtu taip pat naudinga organizacijai (Chan, Schmitt, 2000). Todėl svarbu susipažinti su bendru socializacijos procesu ir jam įtakos turinčiais veiksniais bei pasekmėmis (žr. 2 pav.). Socializacijos procesą sudaro trys etapai: išankstinė socializacija, susidūrimas ir pasikeitimas. Išankstinės socializacijos etapas yra susijęs su žmogaus profesine bei socialine kompetencija ir organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu išorinei aplinkai (Chmiel, 2005).



2 pav. Bendras socializacijos procesas ir jam įtakos turintys veiksniai bei pasekmės

Šaltinis: sudaryta autorės pagal P. Jucevičienę (1996), S. P. Robbins (2006).

Socializacijos proceso metu (žr. 2 pav.) naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija apie organizaciją (organizacinė socializacija) ir darbą (profesinė socializacija). Socialinė – psichologinė socializacija – tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Šio proceso metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje nusistovėjusiomis. Neretai naujas darbuotojas

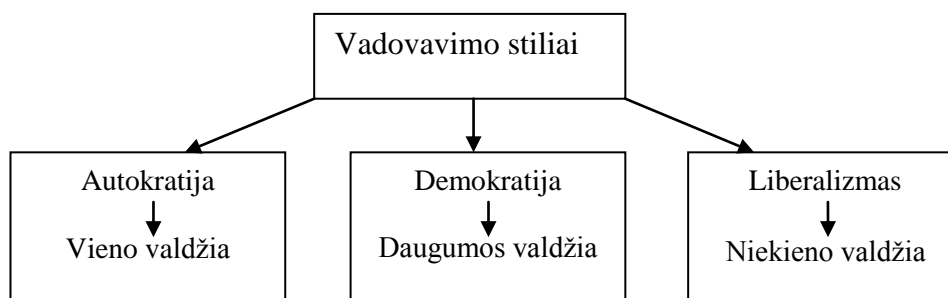
turi pervertinti, pakeisti savąsias elgesio normas ir stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija (Miller, 2003). Taigi organizacijos, rengdamos socializacijos programas, padeda naujiems darbuotojams prisitaikyti prie pakitusių darbo sąlygų, sumažina patiriamą stresą, palengvina įsiliejimą į organizacinę kultūrą, sudaro prielaidas efektyviam darbui. Be abejo, socializacijos sėkmė priklauso ir nuo naujojo darbuotojo asmeninių bei dalykinių savybių, antra vertus, organizacijos narių požiūris į naująjį darbuotoją, geranoriška parama taip pat turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir organiškam įsitraukimui į organizacijos veiklą. Galima teigti, jog integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas (Kasiulis, Barvydienė, 2003). Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas). Karjerą planuojantys darbuotojai sudaro galimybę organizacijai formuoti kokybinį vidinį profesinio augimo rezervą. Sėkmingas karjeros planavimas ir realizavimas priklauso nuo darbuotojo asmeninių pastangų ir organizacinės kultūros formuojamos palankios aplinkos (Robbins, 2006). Galiausiai, sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą. Realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrą organizacijos tikslų, organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą – būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis. Tuo tarpu nesėkmingos socializacijos pasekmės (žr. 2 pav.) – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas – paveikia organizacijos darbo efektyvumą. (Gražulus, Bazienė, 2009).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų socializacija yra procesas apibūdinantis asmens įsiliejimą į organizaciją nuo darbo joje pradžios iki išėjimo iš organizacijos. Įvairūs socializacijos apibrėžimai atskleidžia skirtingas socializacijos dimensijas. Tačiau iš esmės tai yra procesas apimantis darbuotojo tapimą organizacijos vidiniu, tikruoju integruotu ir efektyviu nariu (Cooper-Thomas, Anderson, 2006). Taip pat šiame darbe laikomasi nuostatos, jog socializacija yra procesas apimantis tiek naujų darbuotojų prisitaikymą organizacijoje, tiek vėlesniuose karjeros etapuose vykstantį tapimą tikruoju organizacijos nariu. Bei nagrinėjama tiek iš individo, tiek iš pačios organizacijos perspektyvų, nes abi pusės suvokiamos kaip aktyvios proceso veikėjos. Todėl sekančiuose skyriuose bus išanalizuoti organizacijos aplinkos bei individualūs veiksniai, darantys įtaką darbuotojų socializacijai.

1.3. Organizacijos aplinkos veiksniai įtakoiantys darbuotojų socializaciją

Mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama, kad darbuotojo socializacijai esminę įtaką darančiais veiksniais laikytini vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, darbo grupė ir jos dydis bei vadovo ir pavaldinio santykių kokybė (Kouzes, Posner 2003). Šie veiksniai yra laikomi aplinkos veiksniais, nes jų šaltinis yra organizacija, taigi nukreipta iš išorės į individą (Taormina, Law, 2000). Būtent organizacija suteikia apmokymus, orientuoja darbuotojus įgyti funkcinį organizacijos supratimą, skatina palaikantį darbuotojų bendravimą ir suteikia atitinkamus ir pasiekiamus apdovanojimus bei ateities perspektyvas. (Bauer ir kt.,2007). Tuo tarpu vidiniai, individualūs darbuotojų socializacijos veiksniai, priklausantys ne nuo organizacijos, o nuo paties žmogaus apima demografinius rodiklius, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, tai ar pirmojoje darbovietėje žmogus dirba, ar ne bei ar pagal specialybę dirba ar ne. (Cooper-Thomas, Anderson; 2006).

Vadovavimo stilių galima apibūdinti jo požiūriu į darbuotojus, todėl organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą veikiančius komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą ir pan. Taigi daugiau dėmesio vadovo vaidmeniui naujo darbuotojo socializacijoje skiriama dėl neišvengiamų jų tarpusavio santykių. Vadovo sugebėjimas tinkamai paskirstyti darbus, suteikti reikalingą informaciją yra svarbus naujų darbuotojų socializacijai. Be abejo, jau patys lyderystės teorijų kūrėjai atkreipė dėmesį į tai, kad vadovavimo stilius turi būti parinktas pagal pavaldinio gebėjimus ir brandumo lygį (Dvir ir kt., 2002). Labiausiai paplitusi vadovavimo stilių klasifikacija, atsižvelgiant į vadovo ir pavaldinio santykius, remiasi valdžios pobūdžiu, kuri apjungia autokratinį, demokratinį ir liberalųjį stilius. (žr. 3. pav.) (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004, p. 102).



3. pav. Vadovavimo stiliai pagal valdžios pobūdį

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis V. Žilinskas, B. Martinkus, A. Staleronka, 2004.

Kalbant apie autokratinį vadovavimo stilių galima teigti, jog jis pasižymi stipria valdymo centralizacija, polinkiu į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Šis stilius sąlygoja kolektyvo pasyvumą, formalų požiūrį į darbą, susiskaldymą, nepasitikėjimą vienas kitu, priešišumą: vieni prisitaiko prie vadovo, kiti bando protestuoti prieš vienvaldiškumą. Reikalinga pastebėti, kad vadovai, kurių vadovavimo stilius – autokratinis, dažniausiai linkę į vienvaldystę, norint pasiekti geresnių rezultatų reikalinga, kad vadovai keistų šį vadovavimo stilių, nes šie vadovai neturi pakankamai kompetencijos, kad galėtų dirbti įvairiose srityse (Damašienė, 2002).

Tuo tarpu demokratinis vadovavimo stilius suteikia galimybę darbuotojams tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, visiškai panaudoti savo intelektualinį ir profesinį potencialą bei suteikia galimybę tobulėti. Demokratiškas vadovas dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, o tai stiprina tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą tarp jo ir darbuotojų (bendradarbių) bei didina vadovo realią valdžią ir autoritetą (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Liberalusis vadovavimo stilius pasižymi tuo, kad vadovas minimaliai kišasi į pavaldinių veiklą. Jo nurodymai dažnai primena prašymus, nes nenorėdamas gadinti tarpusavio santykių su pavaldiniais toks vadovas vengia įsakinėti. Pavaldiniai, turintys didelę veiksmų laisvę, naudojami ja savo nuožiūra, patys iškelia sau uždavinius ir juos realizuoja, todėl teisingai sakoma, kad liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Bendraudamas su darbuotojais, vadovas liberalas ypatingai, gal netgi per daug mandagus, geranoriškas ir taktiškas (Damašienė, 2002). Kaip teigia V. Martinkus ir kt. (2004), liberalas vadovas visada išklauso kritiką ir kitų nuomonę, tačiau nesugeba nieko keisti. Toks vadovas nesiekia karjeros ir visai netinka sudėtingoms ir dinamiškoms gamybos sąlygoms.

Kadangi organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia darbuotojų socializacijos procesą įtakančius komponentus, tokius kaip darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą, bei apsprendžia socializaciją skatinančių ir nukreipiančių metodų kokybę - darbo motyvaciją ir darbo įvertinimą. Todėl siekiant įvertinti vadovavimo stilių įtaką darbuotojų socializacijai, buvo pasirinkta ir plačiau darbe analizuojama R. House 1971 metais sukurta kelio - tikslo teorija, kuri sistemingai sujungia vadovavimo ir motyvavimo funkcijas (House 1996). Šios teorijos pagrindinė idėja yra ta, kad lyderis gali turėti įtakos pavaldinių darbo atlikimui, pasitenkinimui ir motyvacijai: a) pasiūlydamas atlygį už pasiektą tikslą; b) nuroydamas kelią link tikslo; c) pašalindamas darbų atlikimo kliūtis. Nors dažniausiai ką tik priimti darbuotojai labai entuziastingai žiūri į savo darbą, vis dėlto naujo darbuotojo nepatyrimas, žinių ar įgūdžių stoka gali būti kliūtis tinkamai atlikti darbą (Peterson, Collins, 2008). Patiriamas nerimas darbe, abejonės dėl savo pasirinkimo dirbti šioje organizacijoje, stipri konkurencija padalinyje gali trukdyti užmegzti santykius su kolegomis. Taigi, vadovas turi pasirinkti tinkamą bendravimo su nauju darbuotoju stilių. Ši teorija bando paaiškinti poveikį, kurį daro vadovo elgesys pavaldinių motyvacijai,

pasitenkinimui ir darbo našumui, kas savo ruožtu turi įtakos ir darbuotojų socializacijai organizacijoje (Garavan, Morley, 1997). R. House (1996) išskiria keturis vadovavimo stilius: palaikymo, direktyvus, dalyvavimo ir orientuotas į pasiekimus (žr. 2 lentelę). Pasirenkant atitinkamą vadovavimo stilių, vadovas turi suprasti, jog jo elgesys bus priimtinas pavaldiniams tuo atveju, jei šį elgesį suvoks kaip tiesioginio pasitenkinimo šaltinį arba būsimo pasitenkinimo priemonę.

2 lentelė

Vadovavimo stiliai ir jų požymiai pagal kelio - tikslo teoriją

Vadovavimo stilius	Požymiai
Direktyvus – tai sprendimų priėmimas ir instruktavimas, ką ir kaip daryti, kad būtų pasiektas tikslas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas informuoja pavaldinius apie tai, ką reikia daryti ir kaip tai turi būti padaroma; 2. Vadovas nuolat prižiūri kaip vykdoma užduotis; 3. Vadovas išsako savo lūkesčius.
Palaikymo – vadovas orientuojasi į žmogiškuosius santykius, jam svarbūs pavaldiniai.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus; 2. Vadovas elgiasi, galvodamas apie pavaldinių asmeninius poreikius; 3. Vadovas darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.
Dalyvaujantis – vadovas dalijasi turima informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir pasiūlymais priimdamas sprendimus.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas konsultuojasi su pavaldiniais, kai iškyla sunkumų; 2. Vadovas skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje; 3. Vadovas informuoja darbuotojus apie savo planus ir išklauso jų nuomonę ar prieštaravimus.
Orientuotas į pasiekimus – vadovas griežtai nustato tikslus pavaldiniams bei tikisi, jog jie dirbs visiškai atsidavę.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vadovas kelia pavaldiniams tokius tikslus, kurie jiems yra iššūkiai; 2. Vadovas reikalauja darbą atlikti tik geriausiai; 3. Vadovas reikalauja iš pavaldinių visiško atsidavimo organizacijai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis R.House (1996) ir J. Peterson, C. Collins (2008).

Kalbant apie direktyvų vadovavimo stilių, galima sakyti, jog vadovas labiau orientuojasi į darbą ar užduotį (Northouse, 1997). Darbų grafiko sudarymas ir darbo atlikimo kontrolė, vaidmens aiškumo užtikrinimas, lūkesčių išsakymas, nuolatinis paskatinimas – tai priemonės, kuriomis

didinamas pasitenkinimas vadovu ir organizacija, mažinamas stresas, gerinamas darbo atlikimas. Direktyvus vadovavimo stilius labiausiai tinka, kai užduotis yra nestruktūruota, sudėtinga arba kai darbuotojas nepatyręs. Toks vadovavimas sustiprina saugumo ir kontrolės jausmą, todėl yra tinkamas dirbant su naujais darbuotojais. Be to, turintys darbo patirties naujokai sėkmingiau socializuojasi, kai vadovas aiškiai nurodo, ką ir kaip daryti (House, 1996).

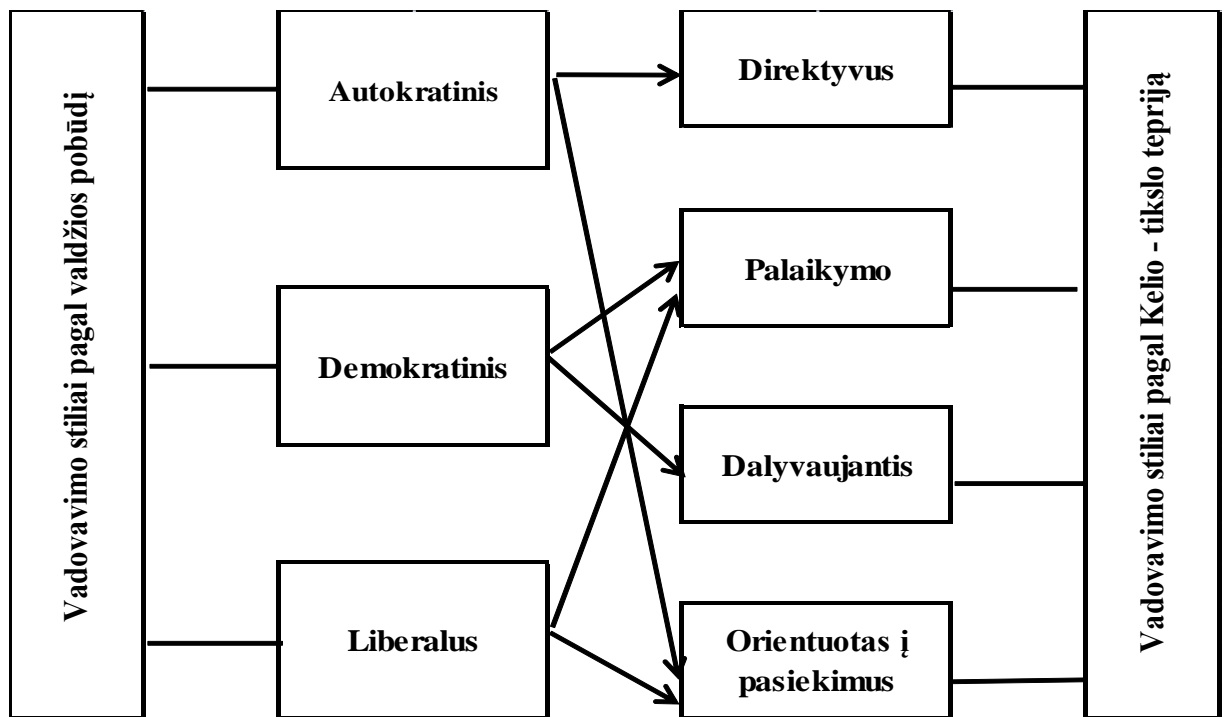
Tuo tarpu dalyvaujantis vadovavimo stilius pasižymi tuo, kad vadovas, prieš priimdamas galutinį sprendimą, konsultuojasi su pavaldiniais, atsižvelgia į jų išsakytas idėjas (Peterson, Collins, 2008). Šių stilių propaguojantys vadovai skatina visų pavaldinių kūrybiškumą ir aktyvų įsitraukimą tiek sprendimo priėmimo metu, tiek imantis veiksmų. Svarbiausias tokio vadovavimo motyvacinis aspektas – darbuotojas jaučiasi esąs svarbus organizacijoje, stiprėja jo „savininkiškumo“ jausmas. Paprastai dalyvaujantis vadovavimo stilius taikomas vėlesnėmis darbuotojo karjeros stadijomis. Šis stilius geriausiai tinka, kai pavaldiniai yra ekspertai, kurių patarimai yra vertinami ir netgi laukiami, kad jais bus dalijamasi (Northouse, 1997). Tačiau ir naujiems darbuotojams svarbus jų vertės pripažinimas, paskatinimas rodyti savo žinias ir sugebėjimus. Tai tarsi organizacijos siunčiamas signalas, kad naujo darbuotojo socializacija organizacijoje klostosi sėkmingai (Wanous ir kt., 1992).

Neturintiems darbo patirties, socializuotis organizacijoje, labiau padeda parama ir supratimas – tai palaikymo vadovavimo stilius. Tai vadovavimo pavaldiniams būdas, padedant jiems įveikti kliūtis, jei su jomis susiduriama siekiant tikslų, būnant draugiškam, atsižvelgiant į pavaldinių asmeninius poreikius (House, 1996).

Tuo tarpu, jei vadovas pasirenka į pasiekimus orientuotą vadovavimo stilių, tai pavaldiniai yra skatinami siekti geriausios darbo atlikimo kokybės. Taip pat kelia darbuotojams iššūkius, tikėdamas, kad bus pajėgūs tuos iššūkius pasiekti (Northouse, 1997).

Atlikus vadovavimo stilių pagal valdymo pobūdį ir kelio – tikslo teoriją palyginamąją analizę, nustatyti tam tikri tarpusavio ryšiai (žr. 4 pav.). Pastebėta, jog autokratinis vadovavimo stilius (pagal valdžios pobūdį) susijęs su direktyviu ir orientuotu į pasiekimus vadovavimo stiliumi (pagal kelio – tikslo teoriją). Jų tarpusavio ryšius atskleidžia vadovavimo požymių panašumas. Tiek autokratas, tiek ir direktyvus vadovas patys priima sprendimus ką ir kaip daryti, kad būtų pasiektas tikslas. Ryšis tarp autokrato ir į pasiekimus orientuoto vadovo toks, kad tiek vienas, tiek ir kitas pasižymi valdymo centralizacija bei griežtais reikalavimais savo pavaldiniams.

Tuo tarpu tiek demokratinis, tiek ir liberalus vadovavimo stilius (pagal valdžios pobūdį) turi sąsają su palaikymo ir dalyvaujančio vadovavimo stiliumi (pagal kelio – tikslo teoriją). Jų tarpusavio ryšius patvirtina tai, jog vadovas pasižymintis minėtais vadovavimo stiliais stengiasi palaikyti gerus santykius su pavaldiniais.

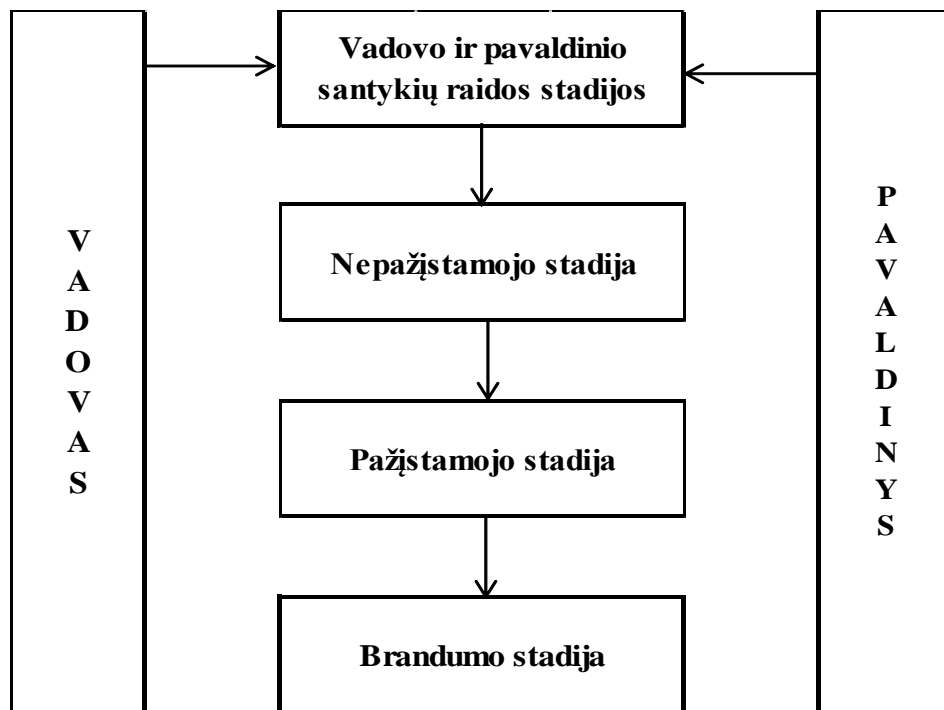


4 pav. Vadovavimo stilių pagal valdymo pobūdį ir kelio – tikslo teoriją tarpusavio ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbėdamas apie organizacinių veiksnių įtaką darbuotojų socializacijai C. C. Coglisters ir C. A. Schreusheim (2000) teigia, kad pradedantiems darbinę karjerą asmenims svarbiausia yra, geri santykiai su vadovu, kurių kokybė susijusi su palankesniais nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu. A. C. Yrle ir kt. (2002) teigimu, kai vadovą ir pavaldinį sieja geresni santykiai, jų bendravimas dažniau grindžiamas dalyvavimu – dažnesnės yra diskusijos, padedančios spręsti kylančias problemas. O kai santykių kokybė yra žema, bendravimas dažniau grindžiamas koordinavimu – informacijos teikimu ir pokyčių išaiškinimu. Tačiau vadovo ir pavaldinio santykių kokybės ir nuostatų ryšys gali būti ir tiesioginis. H. F. Thibodeauxas ir R. Hays-Thomas (2005) teigia, kad darbuotojų ir jų vadovų santykių kokybė yra svarbus asmens karjerai ir jausmams apie organizaciją įtakos turintis veiksnys. Be to, D. A. Major ir kt. (1995) nustatė, kad naujiems darbuotojams aukšti vadovo ir pavaldinio santykių vertinimai kompensuoja nepateisintus lūkesčius dėl darbo.

Kaip teigia G. B. Greano ir M. Uhl-Bien (1995), vadovo ir pavaldinio santykių raida apima tris stadijas: nepažįstamojo, pažįstamojo ir brandumo stadijas (žr. 5 pav.).



5. pav. Vadovo ir pavaldinio santykių raidos stadijos

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis G. B. Greano ir M. Uhl-Bien (1995).

Nepažįstamojo stadijoje lyderis ir pavaldinys įsitraukia į abipuses sąveikas, tačiau išlieka nepriklausomi. Kai abi pusės sutinka su didesniais vaidmenimis, santykiai pereina į pažįstamojo stadiją, kur didėja tarpusavio sąveika, santykiai tampa labiau asmeniški ir išsiplečia už ekonominių mainų ribų. Brandūs partneriški santykiai apima tiek transakcines, tiek transformacines funkcijas, o vaidmens atlikimas pasikeičia į lojalumą, abipusę paramą, pagarbą, pasitikėjimą ir įsipareigojimą.

Taigi galima teigti, jog naujo darbuotojo ir jo vadovo santykių kokybė teigiamai veikia nuostatas darbo atžvilgiu. Taip pat, matyti, kad aukštesnė vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi su didesniu vaidmens aiškumu, socialine integracija, geresniais organizacijos tikslų, istorijos ir vertybių skalių įvertinimais (Augaitytė, (2005).

Daug sudėtingesnis yra naujo darbuotojo socializacijos ir organizacinės kultūros santykis. Viena vertus, organizacinės kultūros ypatumai yra tai, ką turi perimti naujas darbuotojas, o socializacija – tai būdas išsaugoti organizacinę kultūrą. Kita vertus, visų organizacijų kultūros skiriasi, o tai reiškia, kad vienos organizacijose naujokai pritampa greičiau nei kitose. Pavyzdžiui, žymaus kultūros tyrėjo G. Hofstede ir kt. (1990) pateiktoje kultūrų klasifikacijoje minima, kad organizacijos skirstomos pagal savo atvirumą – uždarumą. Organizacijų, kurių kultūros apibūdinamos kaip atviros, nariai yra draugiški su naujais darbuotojais ir pašaliečiais. Jie tiki, kad beveik kiekvienas tiks šiai organizacijai ir kad naujiems darbuotojams reikia tik kelių dienų, kad jie pasijaustų lyg namuose. Uždaroje kultūroje viskas slepiama netgi nuo seniai ten dirbančių žmonių.

Tokių organizacijų darbuotojai tiki, kad tik kai kurie asmenys gali pritapti organizacijoje ir kad naujiems darbuotojams reikia daugiau laiko pasijausti savais organizacijoje.

Svarbu pabrėžti tai, jog organizacinės kultūros ypatumai svarbesni pradedantiems darbinę karjerą (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Pradėjus dirbti susiduriama su nežinomybe, todėl pageidautina, kad aplinka būtų stabili, prognozuojama. Inovacijas vertinančioje organizacijoje pokyčiai yra dažnesni, todėl naujam darbuotojui sunkiau prisitaikyti. Ir atvirkščiai, kai organizacinėje kultūroje vyrauja paramos teikimas, naujo darbuotojo tapsmas tikruoju organizacijos nariu paspartėja (Hofestede ir kt., 1990).

Taigi, galima teigti, jog organizacinė kultūra svarbi socializacijos procesui tuo, kad jos propaguojami tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje. Antra, skiepydama darbuotojui organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas padeda jam prisiderinti prie kolektyvo. Trečia, padeda integruotis darbo grupėms ir ketvirta, skatina darbuotojo tolesnį tobulėjimą (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Kitas, ne mažiau, svarbus veiksnys darbuotojų socializacijai yra darbo grupė, kurios aplinkoje vyksta darbuotojo pradinės socializacijos raida. Nustatyta, kad pirmieji metai nuo įsidarbinimo yra svarbiausi naujam darbuotojui tapti komandos nariu. Kad naujas darbuotojas įsitrauktų į bendrą veiklą (sprendimų priėmimą, komandinį darbą, komunikaciją) reikalinga grupės narių parama (Wooten, Crane, 2003). Shandur ir kt. (1999) tvirtina, kad nuostatos darbo atžvilgiu yra palankesnės, kai santykių su bendradarbiais kokybė yra gera ir naujo darbuotojo ir jo bendradarbių sąveika pakankamai dažna. Net ir neformaliai bendraudami, patardami, teikdami paramą, žinias bendradarbiai padeda naujiems darbuotojams greičiau perprasti, kas yra kas organizacijoje, todėl svarbu, kad naujokas užmegztų teigiamus santykius su bendradarbiais. D. L. Nelson ir J. C. Quickas (1991) nustatė, kad darbo atlikimo kokybė susijusi su gaunama parama iš bendradarbių. Grupės nariams bendraujant ir veikiant išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, spaudimas, sąmoninga ar formali drausmė.

Įsivyrauja socialinis psichologinis grupės klimatas - bendravimo santykių suvokimas, jų vertinimas, požiūris į poelgius. Jis atspindi grupės narių suderinamumo ir tapatumo lygį. Būtent grupės darbuotojų suderinamumo problema yra aktuali darbuotojų socializacijos procesui. Suderinamumas, darna – tai grupės gebėjimas bendrai veikti, optimaliai sąveikaujant, tai yra optimaliai derinti veiksmus. Psichologinę darną ir bendrą veiklos sėkmę lemia pažiūrų bendrumas, veiklos motyvai, optimalios kiekvieno grupės nario psichologinės savybės, žmogaus savikritiškumas ir pakantumas aplinkiniams. Taip pat darnai palaikyti svarbus visiškas pasitikėjimas vienas kitu, suvokiant priklausomumą bei maksimalus užimtumas reikiama veikla (Kasiulis, Barvydienė, 2005).

Kita vertus, bendradarbių gausa dar nereiškia, kad naujo darbuotojo socializacija vyks gerai. Dideliame kolektyve, kuriame dominuoja tarpusavio konkuravimas arba kur kiekvienas narys turi didelį darbo krūvį, dėmesio naujam darbuotojui gali būti skiriama labai mažai. Todėl teigiama, kad kuo mažesnis darbuotojų skaičius padalinyje, tuo spartesnė socializacija (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojo socializacijos sėkmė priklauso nuo vadovavimo stiliaus ypatybių, vyraujančios organizacinės kultūros, darbo grupės narių suderinamumo ir tapatumo lygio bei vadovo ir pavaldinių santykių kokybės. Tačiau šie veiksniai yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, kad vyktų socializacija. Daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo, nuo jo turimų nuostatų, vertybių, tikslų, patirties bei įgūdžių, kuriuos jis atsineša ateidamas į organizaciją. Todėl sekančiame poskyriuje bus išanalizuoti individualūs veiksniai, įtakoiantys darbuotojų socializaciją organizacijoje.

1.4. Individualūs veiksniai įtakoiantys darbuotojų socializaciją

Naujas darbuotojas ateidamas į organizaciją kartu atsineša savo turimas asmenybės savybes, pagal M. K. Mount ir kt. (2005) tai yra pastovius, emocinius, tarpasmeninius, patirties bei motyvacijos konstruktus, kurie paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose. Šio asmenybės modelio autoriai išskiria penkias pagrindines asmenybės savybes: ekstraversiją, neurotiškumą, sąmoningumą, sutariamumą bei atvirumą patyrimui (žr. 3 lentelę). Remiantis tuo, jog asmenybės savybės gali paaiškinti žmonių elgesį įvairiose situacijose, galima kelti prielaidą, jog jos daro tam tikrą poveikį ir darbuotojų socializacijai organizacijose. D. Watson, B. Hubbart (1996) patvirtina, jog asmenybės savybės turi lemiamą reikšmę prognozuojant kaip individas prisitaikys prie nuolatinio streso ir įtampos gyvenime. B. Schneider ir kt. (1998) papildo, jog socializacijos proceso rezultatas yra asmenybių homogeniškumas organizacijoje, nes a) nauji darbuotojai ateina priimti vertybių ir visa kita bei b) nauji darbuotojai, kuriems nepavyksta socializuotis, yra linkę išeiti iš organizacijos. Tačiau asmenybių homogeniškumas galėtų būti laikomas ir nesėkmingos socializacijos priežastimi, nes tam tikros asmenybės paprasčiausiai negali sėkmingai socializuotis organizacijoje.

Didžiojo penketo asmenybės savybių apibūdinimas

Asmenybės savybės	Bruožai
Neurotiškumas - pozityvaus psichologinio prisitaikymo ir emocinio stabilumo trūkumas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsyvus 2. Nepasitikintis savimi 3. Drovus 4. Lengvai pažeidžiamas
Ekstraversija - entuziastingas domėjimasis kitais žmonėmis bei įvykiais, drąsa imtis nežinomų dalykų su pasitikėjimu savimi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aktyvus 2. Optimistiškai nusiteikęs 3. Komunikabilus 4. Visuomeniškas
Atvirumas patyrimui – apibūdina laipsnį, kuriuo individas yra atviras patirčiai bei naujiems veiklos būdams.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estetiškas 2. Veiklus 3. Kupinas idėjų 4. Gerbiantis vertybes
Sutariamumas - kiek žmogus yra suderinamas su kitais arba, paprasčiau, kiek jis sugeba su kitais žmonėmis sutarti.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empatiškas 2. Kuklus 3. Nuolaidus 4. Pasitikintis kitais
Sąmoningumas - socialiai priskirtas impulsas kontroliuoti savo elgesį, pavyzdžiui, pagalvoti prieš pasielgiant, sekti normas ir taisykles.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tvarkingas 2. Pareigingas 3. Tikslas siekiantis 4. Apdairus

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis M. K. Mount ir kt. (2005) bei Gosling ir kt., (2003).

Tuo tarpu C. Collins (2006) atkreipė dėmesį į Aš efektyvumą ir naujų darbuotojų augimo poreikio stiprumą. Jis nustatė, kad šie kintamieji turi įtakos tam, kaip darbuotojai mato savo vaidmenį ir iššūkius, su kuriais jie susiduria organizacijoje. Jis teigė, kad asmenys, pasižymintys aukštu Aš efektyvumu ir stipriu augimo poreikiu gali lengviau perimti žinias, susijusias su vaidmeniu organizacijoje ir jos kultūra. D. R. Lakerio ir B. D. Steffy (1995) atliktas tyrimas rodo, kad Aš efektyvumas teigiamai susijęs su savęs valdymo elgesiu ir įsipareigojimu organizacijai. A. M. Saks (1995) nustatė, kad Aš efektyvumas buvo tarpinis veiksnys tarp naujo darbuotojo mokymosi ir jo gebėjimo susidoroti su stresu, geriau atlikti darbą, įsipareigojimo organizacijai ir ketinimo palikti organizaciją. L. Augaitytė (2005) tyrė Aš efektyvumo atskirą aspektą – profesinį Aš efektyvumą, kuris apibrėžiamas kaip asmens subjektyvūs sprendimai apie savo sugebėjimus atlikti profesinę veiklą. Remiantis jos tyrimo duomenimis, šis konstruktas susijęs su aukštesniais darbuotojų socializacijos rodikliais, tokiais kaip antai darbo užduočių išmokimas, vaidmens aiškumas, socialinė integracija, organizacinės kultūros perėmimas. O kalbant apie asmenybės bruožų ir socializacijos sąsajas daugiau dėmesio skiriama naujų darbuotojų proaktyviam elgesiui –

asmens polinkiui aktyviai siekti užsibrėžtų tikslų ir norų įgyvendinimo. D. Chan ir N. Schmit (2000), J. D. Kammeyer-Muller ir C. R. Wanberg (2003) teigia, kad proaktyvumas susijęs su užduoties meistriškumu, vaidmens aiškumu, socialine integracija ir politinėmis žiniomis. L. Augaitytė (2005) savo tyrime nustatė, kad proaktyvių asmenybių socializacijos rodikliai aukštesni pagal visas vertintas socializacijos turinio kategorijas.

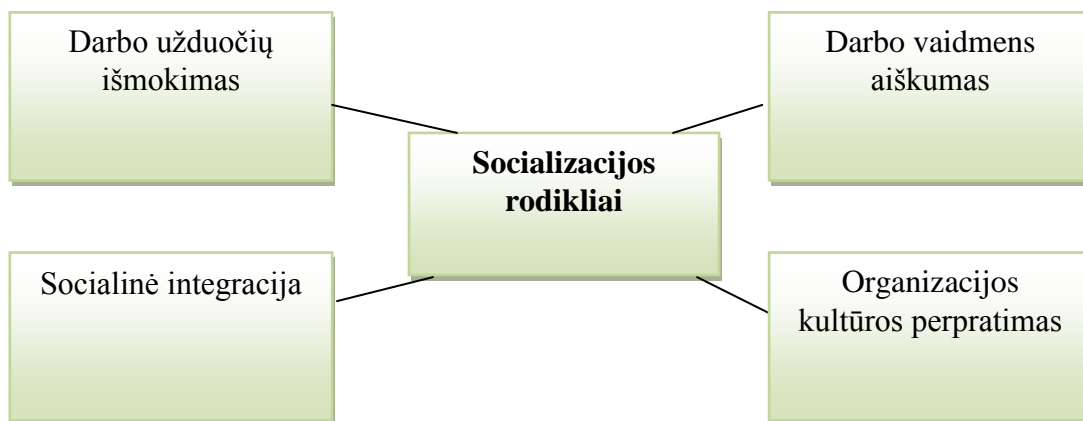
C. Filstad (2004) atliktas tyrimas parodė, kad didžiausią įtaką naujo darbuotojo socializacijai turi jo lūkesčiai, patirtis, pasitikėjimas savimi ir konkuravimo instinktas. Šios savybės yra koreguojamos, kai susiduriama su realybe – organizacijos reikalavimais ir lūkesčiais, vykdomais mokymais, darbuotojų tarpusavio santykiais. Jei ankstyva patirtis organizacijoje neigiama, ji mažina lūkesčius, pasitikėjimą savimi, didina nesaugumą, abejojimą savo gebėjimais atlikti užduotį, išryškėja ankstesnių žinių ir patirties svarba. O kai patirtis dabartinėje organizacijoje teigiama – nauji darbuotojai labiau pasitiki savimi, tiki, kad jie atitiks organizacijos lūkesčius, remdamiesi savo patirtimi teigiamai vertina savo gebėjimus ir siekia konkuruoti su kitais. Tuo tarpu L. Polach (2004) kokybiniu tyrimu nustatė, kad pradedančius darbo karjerą asmenis stebina suteikiama atsakomybė patiems planuoti savo darbus, jie patiria frustraciją dėl to, kad reikia įsisavinti daugybę naujos informacijos, tačiau ji nepakankamai struktūruota (kitaip negu studijų metu). Frustracija yra nemaloni, įtempta, į nusivylimą ir neviltį pereinanti emocinė būseną, kuri kyla dėl negalėjimo patenkinti kokį nors poreikį, realizuoti tikslą ar įveikti sunkumų. Pradedantys darbinę karjerą asmenys stokoja atgalinio ryšio – nežino, ar sėkminga jų veikla, nesmagiai jaučiasi, kad tenka perprasti darbų atlikimo specifiką, o ne būti tikroju pridėtinės vertės kūrėju. Toliau kalbėdami apie naujo darbuotojo darbinę padėtį T. N. Bauer, S. G. Green, (1998) teigia, jog turima patirtis formuoja naujo darbuotojo lūkesčius dabartinės organizacijos atžvilgiu. Ypač tie nauji darbuotojai, kurie turi didesnę darbo patirtį, yra dirbę panašų darbą ar panašiose organizacijose, turėtų būti mažiau nustebinti jų aplinkoje keliamų reikalavimų ir todėl lengviau perprasti savo vaidmenis. Darbo patirtis taip pat leidžia suprasti, kaip veikia politikos organizacijos viduje. Šiuo požiūriu patirtis teikia normas ir lūkesčius organizacijos atžvilgiu. Taigi pagrindinė darbuotojų socializacijos prielaida yra ta, kad pirminė naujo darbuotojo patirtis turi įtakos jo prisitaikymui naujoje aplinkoje. Patirtis šiuo periodu formuoja naujo darbuotojo požiūrį į organizaciją: tai gali turėti ilgalaikių teigiamų ar neigiamų padarinių vėlesniems jo nuostatomis ir elgesiui (King ir kt., 2005).

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant, kad darbuotojas greičiau socializuotųsi organizacijoje, reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią organizacinę kultūrą, būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvienam darbuotojui reikalinga motyvacija. Be abejo, šis procesas vien tuo neapsiriboja, tai daug priklauso nuo darbuotojo vertybinės orientacijos ir jos santykio su organizacijos vertybėmis; asmens psichologinių savybių; darbuotojo požiūrio į

organizaciją; šeimos narių požiūrio į organizaciją. Tai sunkiai išmatuojama, pasireiškia emociniu lygmeniu, veikiama intuityviai. Svarbu, kad darbuotojai gerai pažintų vienas kitą, tada kils mažiau konfliktinių situacijų ir darbuotojas norės dirbti šioje organizacijoje (Šimanskienė, 2000). Taip pat būtina pabrėžti, jog naujas darbuotojas ateina į organizaciją turėdamas nuostatas, vertybes, tikslus, patirtį, įgūdžius, į ką reikia atsižvelgti, siekiant geriau suprasti socializacijos procesą. T. N. Bauer, S. G. Green, (1998), kalbėdami apie socializacijos kontekstą, teigia, kad individualūs skirtumai veikia naujo darbuotojo pradinę nuomonę apie organizaciją, kurie koreguoja socializacijos organizacijoje rezultatus. Individualūs skirtumai gali taip pat paveikti tai, kaip kiti darbuotojai sąveikaus su naujokais, o tai savo ruožtu turės įtakos bendram socializacijos procesui ir sėkmingam tapsmui tikroju organizacijos nariu.

1.5. Darbuotojų socializacijos organizacijoje rodikliai

Kita svarbi darbuotojų socializacijos sritis, kuriai skiriama daug dėmesio ir kuri tiesiogiai susijusi su anksčiau aptartais veiksniais, įtakančiais darbuotojų socializacijos procesą yra socializacijos rodiklių nustatymas. Vieni iš populiariausių šiais laikais yra J. D. Kammeyer-Muller ir C. R. Wanberg (2003) aprašyti socializacijos rodikliai (žr. 6 pav.).



6 pav. Socializacijos rodikliai

Šaltinis: J. D. Kammeyer-Muller, C. R. Wanberg (2003).

Socialinė integracija, tai grupės narių asmeninių bruožų, jos dinaminių procesų, narių interesų supratimas. Dažnai socialinė darbuotojo integracija naujajame kolektyve yra sunkesnė nei

profesinė. Norint sumažinti šių problemų didėjimo tendencijas, būtina visus naujus darbuotojus supažindinti su įmonės tradicijomis, vidaus tvarka ir galimais pavojais (Sakalas, 2003).

Organizacijos kultūros perpratimas, tai išreikštų ir neišreikštų normų standartų, neformalių taisyklių, elgesio modulių, papročių, ritualų, mitų, simbolių ir t.t. perpratimas. Todėl specializuotos ekonomikos sąlygomis labai svarbu bendradarbiį parengti būsimam darbui, nes pirmaisiais darbo mėnesiais naujieji darbuotojai dažnai esti nepatenkinti darbu (tai lemia ne tik materialinės, bet ir socialinės sąlygos, ankstesniame darbe susiformavę darbuotojų įpročiai), dėl to didėja darbuotojų kaita.

Darbo vaidmens aiškumas, tai žinojimas, kokio elgesio tikimasi iš darbuotojo. Nesant aiškumo verčiama jaustis neapibrėžtai, asmuo gali jausti nerimą, stresą, baimę, norėti palikti darbą ir pan. Kad sumažintų savo netikrumą ir nerimą naujoje darbo vietoje ir patiriamą realybės šoką, nauji darbuotojai aktyviai ima ieškoti informacijos, siekti grįžtamojo ryšio apie savo veiklos atlikimą (Lam ir kt., 2000). Dažnai tam prireikia kitaip interpretuoti ir iš naujo suprasti darbo prasmę bei savo kaip organizacijos nario vaidmenį, kad jis derėtų konkrečioje organizacijoje (King ir kt., 2005). Taip pat svarbus rodiklis – darbo užduočių išmokimas, kuris apima žinojimą, kokios užduotys priklauso darbuotojui, kur jo atsakomybės ribos.

Tačiau J. D. Kammeyer-Muller ir C. R. Wanberg (2003) pateikta socializacijos rodiklių klasifikacija gana siaura ir teikianti mažai informacijos apie asmens atitiktį organizacijai ir jo profesionalumą (Morrison, 2004). Informacijos trūkumas – to, ką pateikia organizacija, ir to, ko reikia naujam darbuotojui, gali skatinti netikrumą. Naujas darbuotojas gali mažinti šį netikrumą, siekdamas specifinės informacijos: referentinės, su vaidmeniu susijusios, darbo atlikimo, grįžtamojo ryšio ar socialinės (Ostroff, Kozlovskis, 1992). D.Chan, N. Schmitt (2000) papildė, kad naujas darbuotojas ne tik siekia tokio pobūdžio informacijos, bet ir informacijos, susijusios su organizacijos struktūra, procedūromis, produktais, darbo atlikimu, galios pasiskirstymu. Todėl J. A. Gruman ir kt. (2006) apžvelgdami literatūrą šioje srityje, praplėtė J. D. Kammeyer-Mulleris ir C. R. Wanberg socializacijos rodiklius, juos išskaidydamas į šešis informacijos tipus (žr. 4 lentelę): darbo užduočių išmokimą išskaidė į techninę ir referentinę informaciją, o vaidmens aiškumą – į įvertinimo ir organizacinę informaciją. Tuo tarpu socialinę integraciją atitinka socialinė informacija, o organizacijos kultūros perpratimą – normatyvinė informacija. Šie išskirti informacijos tipai teikia galimybę išmatuoti platų spektrą pokių, kurie vyksta darbuotojų socializacijos metu.

Informacijos tipai ir juos apibūdinantys požymiai

Informacijos tipas	Požymiai
Techninė informacija – darbuotojo turimos žinios, kaip tinkamai atlikti darbą.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbo krūvio pasiskirstymas; 2. Darbo atlikimo terminai; 3. Darbo užduočių ir atsakomybės sričių apibrėžimas; 4. Vertingų išteklių ir informacijos gavimas.
Referentinė informacija – darbuotojo žinios apie darbo atlikimo standartus.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Skatinimo kriterijų paskirstymo informacija; 2. Pareigybės tikslai ir uždaviniai; 3. Turimų įgaliojimų žinojimas; 4. Lūkesčių jo atžvilgiu žinojimas.
Socialinė informacija – darbuotojo žinios apie santykių su kitais formavimą.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prisitaikymas prie darbo kolektyvo; 2. Elgesio normos; 3. Nusistovėjusios bendravimo formos; 4. Patirties dalijimasis.
Įvertinimo informacija – žinios apie darbuotojo žinių ir sugebėjimų tinkamumą šiam darbui.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Darbo atlikimo kokybė; 2. Silpnosios darbo atlikimo vietos; 3. Galimybės būti paaukštintam; 4. Darbo įvertinimo kriterijai.
Normatyvinė informacija – žinios apie organizacijoje priimtina elgesį.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizacijos istorija; 2. Tradicijos; 3. Ritualai; 4. Filosofija ir tikslai.
Organizacinė informacija – žinios apie organizacijos struktūrą.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teikiamos paslaugos ir produktai; 2. Finansinė situacija organizacijoje; 3. Svarbiausius sprendimus priimančias asmenys ir kiti darbuotojai; 4. Svarbiausi organizacijos ištekliai.

Sudaryta autorės remiantis Gruman, J. A., Saks, A. M., Zweig, D. I. (2006).

Techninė pažintis, tai sudedamoji darbuotojų socializacijos dalis, kai darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, darbo sąlygomis ir kitais su darbu susijusiais dalykais (Bakanauskienė, 2008). Pagrindinis techninės pažinties metodas – įvadinis pokalbis. Tai neoficialus naujo darbuotojo ir jo tiesioginio viršininko pokalbis, kurio paskirtis – suteikti reikiamą informaciją apie naują darbą ar nustatyti naujo darbuotojo gebėjimus. Per pokalbį pateikiama informacija apie saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisykles, darbo kontrolės ir atsiskaitymo už atliktą darbą formas, darbo priemonių gavimo taisykles, darbo vietos priežiūros reikalavimus, socialines sąlygas (poilsio sąlygas, nemokamą maitinimą ir pan.),

charakterizuojami darbuotojai, su kuriais vienaip ar kitaip reikės bendrauti (Kammeyer-Muller, Wanberg, 2003).

Pati svarbiausia informaciją, kurią darbuotojui reikia įsiminti, turėtų būti pateikiama dokumentais - apie darbo valandas, darbo rezultatų aptarimo, atlyginimų mokėjimo ir atostogų tvarką, suteikiamas naudas darbuotojams, personalo politiką, pareigybės tikslus ir uždavinius bei jam suteiktus įgaliojimus (Sakalas, 2003).

Naujas darbuotojas turi pažinti kolektyvą, žinoti, ko galima laukti iš kiekvieno asmens. Todėl apie kiekvieną naujo darbuotojo bendradarbi būtina pateikti informaciją – einamos pareigos, bendravimo su nauju darbuotoju pobūdis, lūkesčiai (ko tikimasi iš naujo darbuotojo) ir pan. (Bakanauskienė, 2008). Taip pat, kad naujas darbuotojas greičiau apsiprastų, jis turi būti supažindintas su organizacijoje nusistovėjusiomis bendravimo formomis, konfliktų sprendimo, patirties dalijimosi, grupinio darbo tradicijomis bei kitais organizacijos kultūros elementais (Leonienė, 2001).

Didelėse organizacijose darbuotojų socializacija, jų integravimas į visą organizacijos bendruomenę, ne tik į tą padalinį, kuriame dirba, vyksta ir per įvairius renginius, kuriuose dalyvauja didžioji dalis bendruomenės (iškylos į gamtą, sporto varžybos, išvykos į teatrą, ekskursijos, vakarėliai ir pan.). Renginius galima skirti socializacijos tikslams tuomet, jei jų metu bus pristatomi nauji darbuotojai (Taormina, 2008). Dėl to V. Jazdauskaitė (2004) siūlo padėti naujokui įsilieti į kolektyvą, organizuojant įmonės šventes. Svarbu, kad šiose šventėse aktyviai dalyvautų visi darbuotojai ir būtų kuo daugiau progų neformaliai pabendrauti. Geriausia, jei šios šventės taptų tradicinės, o jų datą galima būtų susieti su įmonei reikšminga diena (pavyzdžiui, įkūrimo diena). Taip galima didinti darbuotojų lojalumą įmonei. Socializacija organizacijoje skatinama ir naują darbuotoją supažindinant su organizacijos įvaizdį ir jos vertybines orientacijas stiprinančiomis tradicijomis, procedūromis, istoriniais faktais, legendomis ir kitokiu organizacijos folkloru (Kurutienė, 2006). Visa tai galima pavadinti normatyvine informacija.

Darbuotojų įvertinimas (grįžtamasis ryšys) – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Įvertinimo turinys apima visas darbuotojo veiklos sritis, įtakojančias organizacijos tikslų siekimą. Organizacijoje vertinami darbuotojo konkretūs darbo rezultatai, dalykinės bei asmeninės savybės, veikiančios darbo atlikimo kokybę (Robbins, 2006). Šis ryšys svarbus, nes leidžia naujam darbuotojui suprasti, kad juo ir jo dirbamu darbu domimasi. Kai darbuotojui nesiseka, grįžtamasis ryšys turi parodyti, kad nesėkmė yra aiškinama kaip normalus, bet šalintinas reiškinys (Bakanauskienė, 2008). Išskiriamas formalusis ir neformalusis darbuotojo įvertinimas. Formalus įvertinimas – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų atliekamam darbui vertinti, vykdomas periodiškai organizacijos nuožiūra. Įvertinimo procese darbuotojo darbo rezultatų vertinimas vyksta pagal tam tikrus darbo atlikimo

standartus, kurie darbuotojui turi būti aiškūs. Teisingas darbo įvertinimas įtakoja darbuotojo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Jei darbo įvertinimo procese akcentuojami neteisingi kriterijai ar netiksliai įvertinami patys darbuotojai, tai sumažėja darbuotojo pastangos, padidėja tikimybė, kad darbuotojas ieškos kito darbo (Sakalas, 2003). Tuo tarpu neformalus įvertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais ir daugiausiai paremtas vertintojo intuicija, jis nefiksuojamas jokiuose dokumentuose. Atlikto darbo įvertinimas skatina tinkamą darbuotojų elgesį (siekti pagyrimo, paaukštinimo pareigose ir kt.), be to leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip įtvirtinti privalumus, šalinti trūkumus, planuoti karjerą. Jis užtikrina darbuotojų grįžtamąjį ryšį su pačia organizacija ir informuoja apie socializacijos eigą (Robbins, 2006).

Naujasis organizacijos narys turi įgyti žinių apie organizacijos darbo produktų įvairovę, jų kokybės charakteristikų visumą, žinoti, kokių problemų kyla siekiant geros darbo produktų kokybės. Reikės susipažinti ir su naudojamais darbo objektais. Svarbu gerai išmanyti darbo technologiją, ypač tas operacijas, kurias naujokui teks atlikti, t.y. jis turės susipažinti su įrengimais ir pagalbinėmis priemonėmis, darbo režimais, žinoti, kas veikia darbo našumą ir kokybę. Turės tobulinti ir darbui būtinus įgūdžius. Kad darbuotojas geriau orientuotųsi ir galėtų savarankiškai spręsti kylančias problemas, jis privalo žinoti ir padalinio, kuriame dirba, vietą organizacijoje, visos organizacijos valdymo struktūrą, sprendimų, ypač susijusių su jo konkrečiu darbu, priėmimo ypatybes, darbo vertinimo pagrindus, profesinės karjeros galimybes bei vadovavimo stiliaus ypatumus (Leonienė, 2001). Taip pat darbuotoją verta supažindinti su organizacijos aukščiausiųjų vadovų funkcijų pasiskirstymu, padalinio uždaviniais organizacijoje, jo darbo vartotojais, vertintojais bei vertinimo kriterijais. Šios žinios sukonkretinamos parodant, kur išsidėstę įvairūs padaliniai, bei pranešant organizacijos vadovų ir atsakingų pareigūnų, į kuriuos darbuotojui gali tekti kreiptis, pavardes, telefonus ir nusistovėjusią kreipimosi tvarką (Leonienė, 2001).

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų socializacijos organizacijoje rodikliai yra dviejų lygmenų – susiję su atliekamu darbu ir susiję su organizacija. Tiek darbo funkcijų įvaldymas, santykių su bendradarbiais užmezgimas ar darbui būtinos informacijos žinojimas, tiek savęs, kaip organizacijos nario identifikavimas ar žinojimas, kaip organizacija tapo tokia, kokia ji yra dabar, ir tikėjimas jos ateitimi yra veiksniai, kurie pateikia žinių apie naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje sėkmingumą.

Teorinės dalies apibendrinimas

Darbuotojų socializacija yra procesas apibūdinantis asmens įsiliejimą į organizaciją nuo darbo joje pradžios iki išėjimo iš organizacijos. Socializacijos organizacijoje proceso 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. Svarbu pabrėžti tai, jog darbuotojo socializacijos sėkmė priklauso nuo vadovavimo stiliaus ypatybių, vyraujančios organizacinės kultūros, darbo grupės narių suderinamumo ir tapatumo lygio bei vadovo ir pavaldinių santykių kokybės. Tačiau šie veiksniai yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, kad vyktų socializacija. Daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo, nuo jo turimų nuostatų, vertybių, tikslų, patirties bei įgūdžių, kuriuos jis atsineša ateidamas į organizaciją. Taigi siekiant, kad darbuotojas greičiau socializuotųsi organizacijoje, reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią organizacinę kultūrą, būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvienam darbuotojui reikalinga motyvacija. Taip pat būtina pabrėžti, jog naujas darbuotojas ateina į organizaciją turėdamas nuostatas vertybes, tikslus, patirtį, įgūdžius, į ką reikia atsižvelgti, siekiant geriau suprasti socializacijos procesą. Individualūs skirtumai gali paveikti tai, kaip kiti darbuotojai sąveikaus su naujokais, o tai savo ruožtu turės įtakos bendram socializacijos procesui ir sėkmingam tapsmui tikruoju organizacijos nariu. Taigi tiek darbo funkcijų įvaldymas, santykių su bendradarbiais užmezgimas ar darbui būtinos informacijos žinojimas, tiek savęs, kaip organizacijos nario identifikavimas ar žinojimas, kaip organizacija tapo tokia, kokia ji yra dabar, ir tikėjimas jos ateitimi yra veiksniai, kurie pateikia žinių apie naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje sėkmingumą.

2. SKIRTINGĄ DARBO PATIRTĮ TURINČIŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS BANKE TYRIMO METODIKA

2.3. Tyrimo metodika ir organizavimas

Komercinių bankų didelis dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų socializacijai gerinti, bei kokybiškų santykių su pavaldiniais kūrimui ir jų išlaikymui. Todėl būtina išsiaiškinti, kaip darbuotojai vertina savo darbą banke, santykius su tiesioginiu vadovu bei darbo grupę, kurioje dirba. Tam buvo suformuluotas **tyrimo tikslas**: išnagrinėti skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializaciją banke įtakojančius veiksnius. Siekiant atsakyti į tyrimo tikslą, iškelti tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išnagrinėti socialinių demografinių charakteristikų, (lyties, amžiaus išsilavinimo, darbo patirties, darbo pobūdžio) įtaką darbuotojų socializacijai banke;
2. Išanalizuoti vadovo bei darbo grupės charakteristikų įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke;
3. Atskleisti asmeninių savybių įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke;
4. Nustatyti skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų nuostatą darbo atžvilgiu.

Atlikus mokslinės literatūros analizę pastebėta, jog didelė dalis tyrimų yra orientuoti į naujų darbuotojų socializacijos proceso nagrinėjimą, tačiau iš esmės šis procesas trunka visos darbuotojo karjeros metu (Taormina, 2004). Tuo tarpu darbuotojų socializacijos tyrimuose tiek pasaulyje, tiek Lietuvoje nedaug dėmesio skiriama socializacijos tyrinėjimams vėlesniuose karjeros tarpsniuose. Todėl šis darbas apima didesnę tiriamųjų grupę, siekiant panagrinėti, kaip darbuotojų socializacijos procesas veikia ir vėlesniuose etapuose po naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje.

Šiauliuose savo veiklą vykdo devyni komerciniai bankai: AB „SEB“ bankas, AB „Swedbank“ bankas, AB „DnB NORD“ bankas, AB „Šiaulių“ bankas, AB „Ūkio“ bankas, AB „Snoro“ bankas, AB „Nordea“ bankas, AB „Danske“ bankas, ir UAB „Medicinos“ bankas. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta 56 proc. visų bankų esančių Šiauliuose: AB „SEB“ bankas, AB „Swedbank“ bankas, AB „DnB NORD“ bankas, AB „Šiaulių“ bankas, AB „Ūkio“ bankas. Minėtų bankų pasirinkimą lėmė juose didelis dirbančių darbuotojų skaičius. Apklausoje dalyvavo bankų padaliniuose dirbantys klientų aptarnavimo specialistai ir vadybininkai, nes jų kaita yra didžiausia finansinių paslaugų įstaigose. Todėl šių darbuotojų anketinės apklausos rezultatų analizė geriausiai padės atskleisti padedančius ir/ar trukdančius darbuotojų socializacijai banke veiksnius. Apklausa buvo vykdoma 2011 kovo 1 – 31 dienomis.

Atliekant tyrimą buvo derinami tokie **tyrimo metodai**: apklausos metodas (anketinė apklausa raštu), duomenų analizė, lyginimas, grupavimas, grafinis vaizdavimas, skaičiavimai atlikti naudojantis Microsoft Office Excel 2007 programa PivotTable arba PivotChart.

Apklausa raštu (anketinė apklausa). Pasak K. Kardelio (2005) socialiniuose moksluose anketinė apklausa yra plačiai paplitęs tyrimo metodas. Apklausa - tai informacijos rinkimo metodas, apklausiant respondentus asmeniškai, telefonu, per pašta ar mišriu būdu (Pranulis ir kt., 2000). J. Valackienė (2004) apklausą apibūdina kaip susistemintą informacijos iš respondentų rinkimą pateikus anketą. Anketa - tai klausimų, kuriuos apjungia tyrėjo siekimas iširti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visuma (Luobikienė, 2006). Anketose surenkama gausios statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę, jos raidos tendencijas, vienu reiškinį priklausomybę nuo kitų, jų sąveiką. Visi šie duomenys, išreikšti empiriniais kiekybiniais rodikliais, atspindi tikrovę. Taigi gaunama vertingos medžiagos, suteikiančios pagrindą pažvelgti į tikrovę objektyviau, įveikti kartais susidariusią subjektyvią stereotipinę nuomonę, kategoriškus kai kurių žmonių vertinimus (Kardelis, 2005).

Prieš pradėdant platinti anketas buvo nustatytas tyrimo imties dydis. Joks tyrimas negali būti tinkamai suplanuotas, jei nėra žinomas reikalingas imties dydis. Šis dydis gali būti nustatomas tiek naudojant statistinius tiek ir nestatistinius metodus (Dičkus, 2005). Šiuo atveju buvo pasirinktas statistinis metodas imties dydžiui nustatyti esant mažai visumai (žr. 1 formulė).

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}} \quad (1)$$

čia:

n – reikiamas imties dydis;

z- standartinės paklaidos dydžio vienetai esant normaliam pasiskirstymui, kuris atitiks norimą laipsnį (kaip patikimumo laipsnis 95 %, z=1,96, kai patikimumo laipsnis 99%, z=2,58);

p – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas;

e – atrankos klaida;

N – visumos dydis.

Šiauliuose tiriamuose bankuose iš viso dirba 260 klientų aptarnavimo specialistų ir vadybininkų, o tai ir yra tyrimo visumos dydis (N). Siekiama gauti 95 proc. patikimumo laipsnį, norima atrankos klaida – 3 proc., bei proporcija 10 proc. Apskaičiavus pagal imties dydžio nustatymo (mažos visumos) formulę, nustatyta, jog tyrime turi dalyvauti 164 respondentai ($n = 0,09 / [(0,03 / 1,96)^2 + 0,09 / 260] = 164$). Iš viso buvo išplatinta 164 anketos, iš kurių 150

panaudotos tyrimui. Kita dalis anketų negrįžo (8 respondentai atsisakė pildyti) arba buvo užpildytos neteisingai (6 anketos). Tyrimo instrumentas ir struktūra pateikiama sekančiame poskyriuje.

2.2. Tyrimo instrumento apibūdinimas

Banko darbuotojų socializacija tirta apklausiant Šiaulių mieste esančių AB „SEB“ banko, AB „Swedbank“ banko, AB „DnB NORD“ banko, AB „Šiaulių“ banko ir AB „Ūkio“ banko padalinių klientų aptarnavimo specialistus bei vadybininkus naudojant anketinę apklausą. Anoniminės anketinės apklausos metodas pasirinktas, nes jis sudaro galimybę surasti skirtumus tarp įvairių grupių, gali apklausti respondentui patogiu laiku, išvengiama pašalinės įtakos, išsaugojamas respondento privatumas. Anketinė apklausa buvo vykdoma išdalinant anketas darbo vietoje.

Prieš atliekant AB „SEB“ banko, AB „Swedbank“ banko, AB „DnB NORD“ banko, AB „Šiaulių“ banko ir AB „Ūkio“ bankų darbuotojų apklausą, buvo paruošta anketa (žr. priedas nr. 1), kurią iš viso sudarė 13 klausimų, iš kurių 7 uždari klausimai, į kuriuos atsakoma pažymint tinkamą variantą, 4 Likerto nuomonių vertinimo metodu sudaryti klausimai bei likę 2 sudaryti remiantis semantinio diferencialo skalės technika. Sudarant klausimyną buvo vadovautasi vienu iš pagrindinių darbuotojų socializaciją organizacijoje tiriančių mokslininkų J. A. Gruman, A. M. Saks, D. I. Zweig (2006) išskirtais 24 pagrindiniais kriterijais, kurie realiausiai atspindi banko darbuotojų požiūrį į jų socializacijos procesą banke. Šie 24 kriterijai apima 6 informacijos gavimo tipus (techninė informacija, referentinė informacija, socialinė informacija, įvertinimo informacija, normatyvinė informacija, organizacinė informacija).

Anketos struktūrą paprastai sudaro įvadinė „paso duomenų“ ir pagrindinė dalys. Įvadinėje dalyje įvardijami apklausos tikslai, apibrėžiama respondentų kategorija, įpinama motyvuojanti informacija, nurodomas vidutinis anketos užpildymo laikas. „Paso duomenų“ dalyje pateikiamais klausimais siekiama išsiaiškinti: lytį, amžių, išsilavinimą, šeimos sudėtį ir pan. Pagrindinėje dalyje komponuojami tiesiogiai su problema susiję klausimai (Kardelis, 2005).

Taigi trumpai atskleisime anketos sudarymo instrumentariją:

1. *Įvadinė dalis.* Šioje dalyje buvo apibūdintas tyrimo tikslas, akcentuotas anketos anonimiškumas, nurodytas vidutinis anketos užpildymo laikas bei paminėtas tyrimą atliekantis asmuo.
2. *„Paso duomenų“ dalis.* Šioje dalyje buvo pateikti 6 klausimai, kurie atskleidė banko darbuotojų sociokultūrinius - demografinius kintamuosius: lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą. Klausimai buvo pateikti naudojant nominalinę skalę.
3. *Pagrindinė dalis.* Šioje dalyje buvo pateikti 24 teiginiai, kurie padėjo įvertinti banko darbuotojų nuomonę apie jų socializacijos procesą banke. Tam buvo sukonstruota

nuomonių skalė (pagal Likerto ranginę skalę). Taip pat buvo pateikti 2 klausimai susiję su vadovavimo stiliumi (12 teiginių) ir pavaldinių bei vadovų santykių kokybe (8 teiginiai), kurie taip pat buvo sudaryti pagal Likerto ranginę skalę. Tuo pačiu principu buvo pateikta 20 teiginių siekiant išsiaiškinti banko darbuotojų asmenines savybes, kurios taip pat turi įtakos darbuotojų socializacijai banke. Be to dar buvo pateikti du klausimai padedantys įvertinti darbuotojų nuomonę apie jų darbą banke (5 būdvardžių poros) bei apie jų darbo grupės atmosferą (5 būdvardžių poros). Šie klausimai buvo sudaryti remiantis semantinio diferencialo skalės technika kai pateikiami bipoliariniai būdvardžiai, tai yra būdvardžiai apibūdinantys objektą pozityviais ir negatyviais terminais.

3. SKIRTINGĄ DARBO PATIRTĮ TURINČIŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS BANKE TYRIMO REZULTATAI

3.3. Trumpa bankų charakteristika

Lietuvos bankų veiklą reglamentuojančiame LR komercinių bankų įstatyme sakoma, kad komercinis bankas – tai akcinio kapitalo pagrindu veikianti įmonė, kuri verčiasi indėlių ir kitų gražintinų lėšų priėmimu ir paskolų teikimu, ir prisiima su tuo susijusią riziką bei atsakomybę (LR komercinių bankų įstatymas, 1994). Tyrime dalyvaujantys bankai (AB „SEB“ bankas, AB „Swedbank“ bankas, AB „DnB NORD“ bankas, AB „Šiaulių“ bankas ir AB „Ūkio“ bankas) priskiriami būtent šiai bankų kategorijai. Toliau trumpai apžvelgsime minėtų bankų personalo valdymo politikos pagrindinius tikslus bei vertybes.

AB „SEB“ banko personalo valdymo politikos tikslas – sukurti aplinką, kuri padėtų pritraukti ir ugdyti kompetentingus specialistus ir skatintų darbuotojus siekti geriausių rezultatų. Bankui svarbūs visų darbuotojų lūkesčiai ir pastangos. Be to vertina darbuotojų lojalumą ir indėlį į bendrus banko rezultatus. Už nuopelnus skiria premijas, skatina apdrausdami darbuotojų sveikatą, suteikia galimybę palankiomis sąlygomis naudotis „SEB“ grupės paslaugoms. Daugiausia pasiekusius darbuotojus sveikina renginyje „Metų geriausieji“. AB „SEB“ bankas siekia, kad darbas specialistams teiktų profesinį pasitenkinimą ir kad dirbdami jie galėtų atskleisti savo potencialą (<http://www.seb.lt>).

Tuo tarpu AB „Swedbank“ bankas propaguoja į rezultatus orientuotą organizacijos kultūrą, skaidrią komunikaciją, norą keistis ir visų darbuotojų pasišventimą savo organizacijai. Tai pagrindinės vertybės ikūnijančios banko pažadą visuomenei – minimizuoti žalas, maksimizuoti naudas, didinti atsakingumą, skatinti ir stimuliuoti finansinį augimą. Šis bankas kuria ir nuolatos puoselėja darbo santykius su savo darbuotojais. Taip pat daug dėmesio bankas skiria darbuotojų kompetencijų ugdymui ir jų tobulėjimui. AB „Swedbank“ bankui labai svarbu kurti stiprią organizacijos kultūrą, kur darbuotojų vertybės atitinka organizacijos vertybes (AB „Swedbank“ pažangos ataskaita, 2008).

AB „DnB NORD“ banke skatinamas iniciatyvumas ir vertinamas atsakingas požiūris į darbą, o abipusė bendradarbiavimo nauda pasiekama tik pasitikėjimu ir supratimu. Čia įvertinamos kiekvieno darbuotojo idėjos ir indėlis į visos įmonės veiklą. Šiuolaikiškais principais paremtas vadovavimas padeda kurti pozityvią, į tikslų siekimą ir kokybišką klientų aptarnavimą orientuotą darbo kultūrą. (<http://karjera.dnbnord.lt>).

Lankstumas ir operatyvumas, priimant sprendimus, nuoširdus asmeninis bendravimas su klientais, profesionalus darbas ir patikimo verslo partnerio vaidmuo – tai pagrindinės AB „Šiaulių“ banko vertybės, kurias darbuotojai ne tik deklaruoja, bet kuriomis ir gyvena. Geranoriška aplinka, sugebėjimas girdėti ir padėti vieni kitiems skatina įmonę tobulėti, dirbti komandoje – visa tai didina ir paties banko verslumą. Čia nuolat organizuojami mokymai, kuriuose darbuotojai turi galimybę kelti savo kvalifikaciją, žadinti kūrybingumą, investuoti į savo žinias. AB „Šiaulių“ bankas visada laukia iniciatyvių žmonių, norinčių tobulėti, siekiančių būti atsakingais už savo įmonės, o kartu ir už visos šalies ekonomikos gerovės kūrimą (www.sb.lt).

AB „Ūkio“ bankas savo kasdienėje veikloje kuria abipusio pasitikėjimo ir partnerystės atmosferą banko darbuotojų tarpe. Siekia, kad kiekvienas darbuotojas būtų artimu, draugišku ir rūpestingu vienas kitam bei klientams. Taip pat bankas nuolatos motyvuoja savo darbuotojus, skatina jų iniciatyvą. Be to AB „Ūkio“ banko neatsiejama kultūros dalimi jau tapo banko darbuotojų šventės, bendras laisvalaikio leidimas gamtoje ar sporto salėse. (<http://www.ub.lt>).

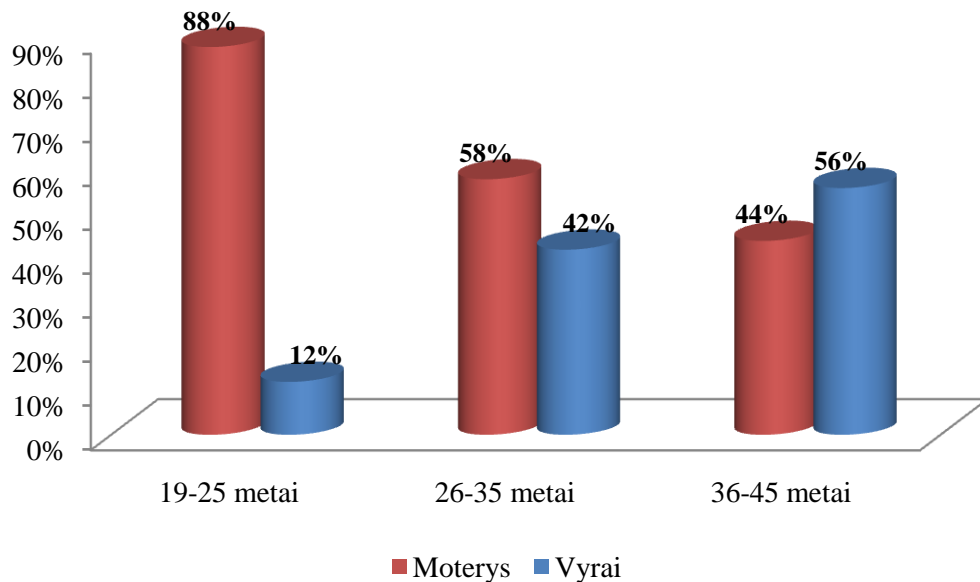
Taigi apibendrinant galima teigti, jog komerciniai bankai Lietuvoje skelbia, kad naujų darbuotojų socializacijos procesas yra svarbus jiems tiek ekonomine tiek ir žmogiškąja prasme. Šis procesas parodo darbuotojui, kad jis yra vertinamas ir laukiamas, sukuria teigiamą pirmąjį įspūdį apie banką, įgalina naują darbuotoją efektyviai dirbti nuo pat jo įėjimo į organizaciją pradžios, leidžia greičiau suprasti organizacijos kultūrą ir įsisavinti jos vertybes bei didina darbuotojo pasilikimo organizacijoje tikimybę. Tačiau neretai, to, ką skelbia banko personalo valdymo politika, kai kurie vadovai nesilaiko ir palieka darbuotoją likimo valei dėl pernelyg didelio savo užimtumo. Todėl tikslinga išanalizuoti banko darbuotojų požiūrį į socializaciją banke įtakojančius veiksnius bei pateikti tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

3.4. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal sociodemografinius veiksnius

Atlikus bankų darbuotojų apklausą, respondentus galima apibūdinti pagal socialines – demografines charakteristikas, kurios apima darbuotojų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo patirtį. Todėl dabar bus detaliau atskleisti tiriamos imties socialiniai - demografiniai kintamieji, kurie pateikti 7 - 9 paveiksluose.

Apklausti respondentai atstovavo įvairaus amžiaus grupes. Iš jų 67 procentus (103) sudarė moterys, 33 procentus (47) – vyrai. Apklausoje dalyvavę respondentai buvo suskirstyti į keturias amžiaus grupes, nes skirtingų amžiaus grupių banko darbuotojai skirtingai vertina socializacijos rodiklius ir juos įtakojančius veiksnius. Detalus banko darbuotojų procentinis pasiskirstymas pagal amžių ir lytį pateiktas 7 pav.

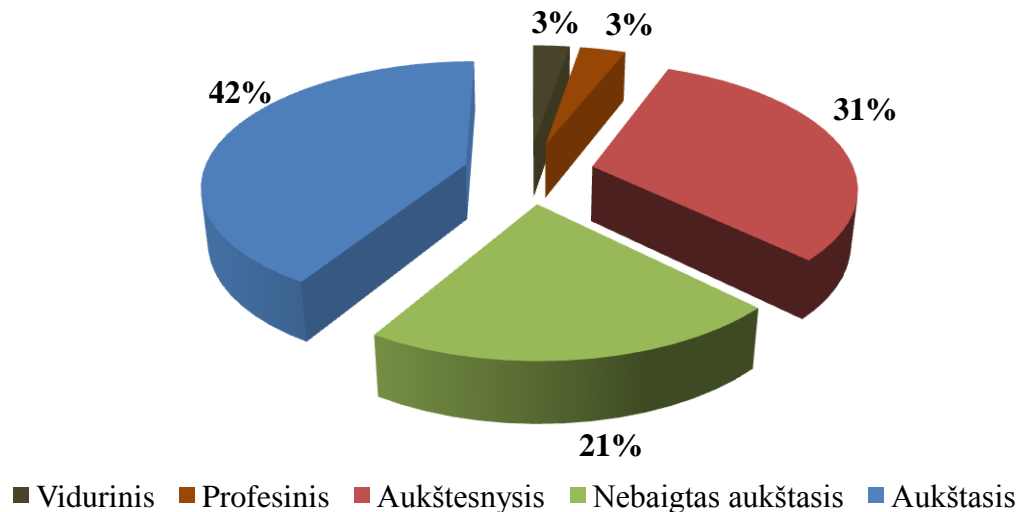
Tyrimo dalyvavo daugiausia 26-35 metų amžiaus banko darbuotojai ir jie sudarė 43 proc. visų darbuotojų. Mažiausiai tyrimo dalyvavo respondentų, kurių amžius 36-45 metai ir jie sudarė 18 proc. visų apklaustųjų. Tuo tarpu virš 45 metų amžiaus banko darbuotojo nebuvo nei vieno.



7 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (proc.)

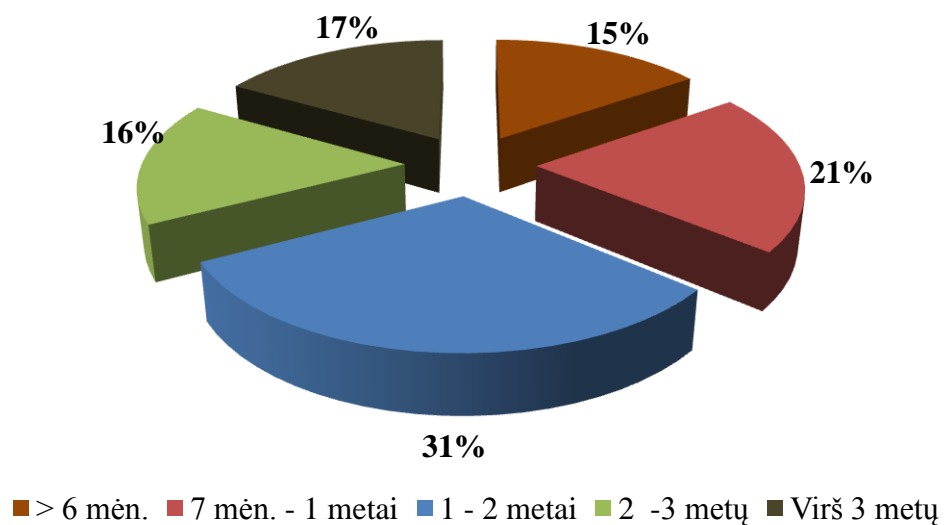
Kaip matyti iš diagramos duomenų (žr. 7 pav.), visose amžiaus grupėse didžiąją dalį sudarė moterys, išskyrus 36-45 metų amžiaus grupėje, kurioje daugiausia buvo apklausta vyrų (56 proc.). Mažiausiai vyrų buvo apklausta 19-25 metų amžiaus grupėje, kurioje jie sudarė tik 12 proc. visų šio amžiaus grupės respondentų.

Identifikuoti tiriamos imties socialiniam statusui buvo užduoti klausimai apie išsilavinimą, darbo patirtį bei pobūdį. Banko darbuotojų procentinis pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 8 pav. Pagal respondentų išsilavinimą buvo išskirtos penkios išsilavinimo grupės: vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla), profesinis technikos mokyklos išsilavinimas, aukštesnysis, nebaigtas aukštasis ir aukštasis. Pagal gautus tyrimo rezultatus banko darbuotojų išsilavinimo pasiskirstymas pateikiamas mažėjančia tvarka: aukštųjų studijų – 42 procentai, aukštesniųjų studijų – 31 procentas, nebaigtąjį aukštąjį išsimokslinimą – 21 procentas bei vidurinį ir profesinį – po 3 procentus.



8 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Sekantis klausimas buvo apie išdirbtą laiką banke. Pagal 9 paveikslo duomenis matyti, kad daugiausia respondentų pagal išdirbtą laiką banke sudarė 1-2 metus dirbantys darbuotojai (31 proc.). Mažiausiai tyrime dalyvavo mažiau nei 6 mėnesius, 2-3 metus ir virš 3 metų dirbantys darbuotojai, kurie atitinkamai sudarė 15 proc., 16 proc. ir 17 proc.



9 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką banke (proc.)

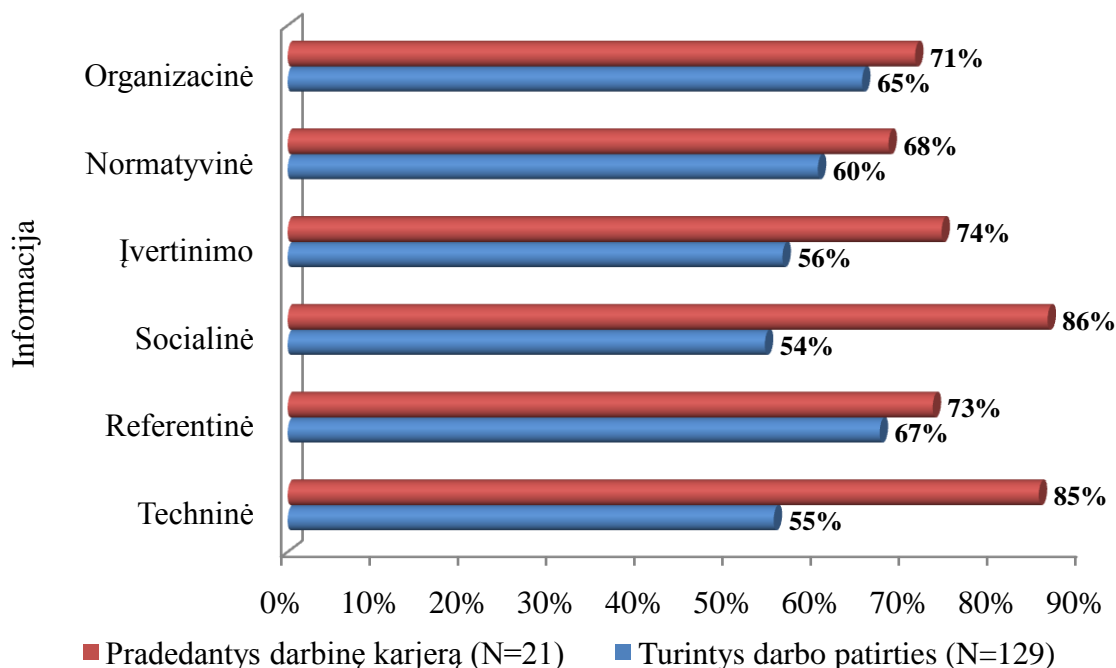
Į klausimą ar dirba pagal specialybę, netgi 78 procentai (117) banko darbuotojų atsakė ne ir tik 22 procentai (33) darbuotojų pateikė teigiamą atsakymą. Taip pat didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų (86 proc. – 129 darbuotojai) teigė, jog dabartinė darbovietė jiems yra ne pirmoji ir tik 14 procentų (21) banko darbuotojų pateikė teigiamą atsakymą.

Gauti banko darbuotojų sociodemografiniai rodikliai sekančiuose poskyriuose bus naudojami siekiant atskleisti organizacijos ir individualių veiksnių įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijai banke.

3.3. Socialinių demografinių charakteristikų įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke analizė

Individualūs darbuotojų socializacijos veiksniai, priklausantys ne nuo organizacijos, o nuo paties žmogaus apima demografinius rodiklius, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, tai ar pirmojoje darbovietėje žmogus dirba, ar ne bei ar pagal specialybę dirba ar ne. (Cooper-Thomas, Anderson, 2006). Todėl šiame poskyriuje buvo siekiama atskleisti minėtų veiksnių įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke.

Remiantis literatūros analize, buvo keliami prielaida, kad skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos procesas ir rodikliai gali skirtis. Todėl visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti, kokio pobūdžio informacijos daugiausiai turi pradedantys darbinę karjerą bei turintys darbo patirties banko darbuotojai (žr. 10 pav.).



10 pav. Pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių banko darbuotojų turima informacija (proc.)

Atlikus pirmoje ir ne pirmoje darbovietėje dirbančių banko darbuotojų turimos informacijos kiekio analizę pastebėta, jog darbinę karjerą pradedantys asmenys turi daug daugiau

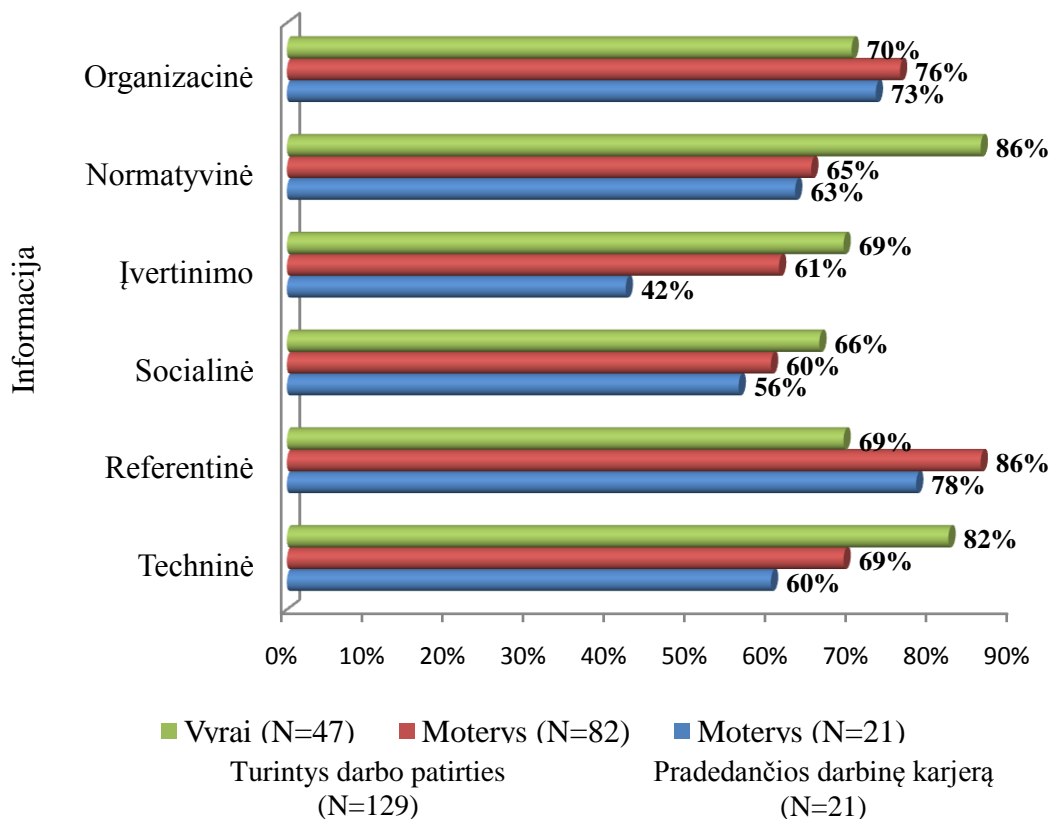
informacijos negu tie, kuriems dabartinis darbas nėra pirmas (žr. 10. pav.). Gauti statistiškai reikšmingi techninės (atitinkamai 85 proc., 55 proc.), socialinės (86 proc., 54 proc.) ir įvertinimo (74 proc., 56 proc.) informacijos skirtumai. Neturinčiam patirties darbuotojui pagalbos ranką dažnai ištiesia organizacijos senbuviai, pamokydami, kaip reikia atlikti vieną ar kitą darbą, paskirstyti darbo krūvį, paaiškindami, ką jie daro gerai, o ką ne taip. Patirties neturėjimas neįpareigoja darbuotojo įrodinėti, kad turi žinių ar įgūdžių (Baisini, Deinlein, 2001). O bendradarbių lūkesčiai dėl turinčių darbo patirties asmenų gali būti didesni: jie turi patys žinoti, kur rasti reikiamą informaciją (Taormina, 1997).

Toliau buvo atliekama išsamesnė turimos informacijos pasiskirstymo tarp turinčių darbo patirties ir pradedančių darbinę karjerą banko darbuotojų analizė siekiant nustatyti skatinančius darbuotojų socializaciją individualius veiksnius. Dėl šios priežasties buvo atlikta minėtų darbuotojų socialinių demografinių charakteristikų (lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo patirties banke ir darbo pobūdžio (čia turima omeny, ar banko darbuotojai dirba pagal specialybę, ar ne pagal specialybę)) įtakos socializacijos procesui banke analizė.

Analizuojant 11 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad pradedančios darbinę karjerą tiek turinčios darbo patirties moterys turi pakankamai informacijos apie darbo atlikimo standartus (referentinės informacijos - atitinkamai 78 proc., 86 proc.) bei organizacijos gyvenimą (organizacinės informacijos - atitinkamai 73 proc., 76 proc.). Turintys darbo patirties vyrai organizacinės informacijos taip pat turi pakankamai (70 proc.). Tai reiškia, jog atėjus dirbti į banką darbuotojams buvo suteikta visa reikiama informacija apie darbo valandas, darbo rezultatų aptarimo, atlyginimų mokėjimo ir atostogų tvarką. Taip pat jie puikiai žino savo pareigybės tikslus ir uždavinius bei jiems suteiktus įgaliojimus. Organizacinės informacijos aukštas įvertinimas rodo, kad minėti darbuotojai gerai orientuojasi savo darbo vietoje, nes žino padalinio, kuriame dirba, vietą banke, visos organizacijos valdymo struktūrą, sprendimų, ypač susijusių su jų konkrečiu darbu, priėmimo ypatybes, darbo vertinimo pagrindus bei profesinės karjeros galimybes.

Be paminėtos organizacinės informacijos, darbo patirties turintys vyrai taip pat pakankamai turi informacijos ir apie savo darbą (techninė informacija - 82 proc.) bei organizacijoje priimtina elgesį (normatyvinė informacija - 86 proc.). Aukštas šių rodiklių vertinimas rodo, kad vyrai geriau nei moterys yra susipažinę su darbe atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, darbo sąlygomis, banko tradicijomis, filosofija ir tikslais.

Tuo tarpu žemiausias įvertinimas yra 42 proc. (įvertinimo informacija). Šis rodiklis rodo, jog pradedančios darbinę karjerą moterys stokoja informacijos, kaip kiti vertina jų atliekamą darbą, kiek jų įgūdžiai ir gebėjimai yra tinkami šiam darbui atlikti bei kokios yra silpnosios darbo atlikimo pusės.



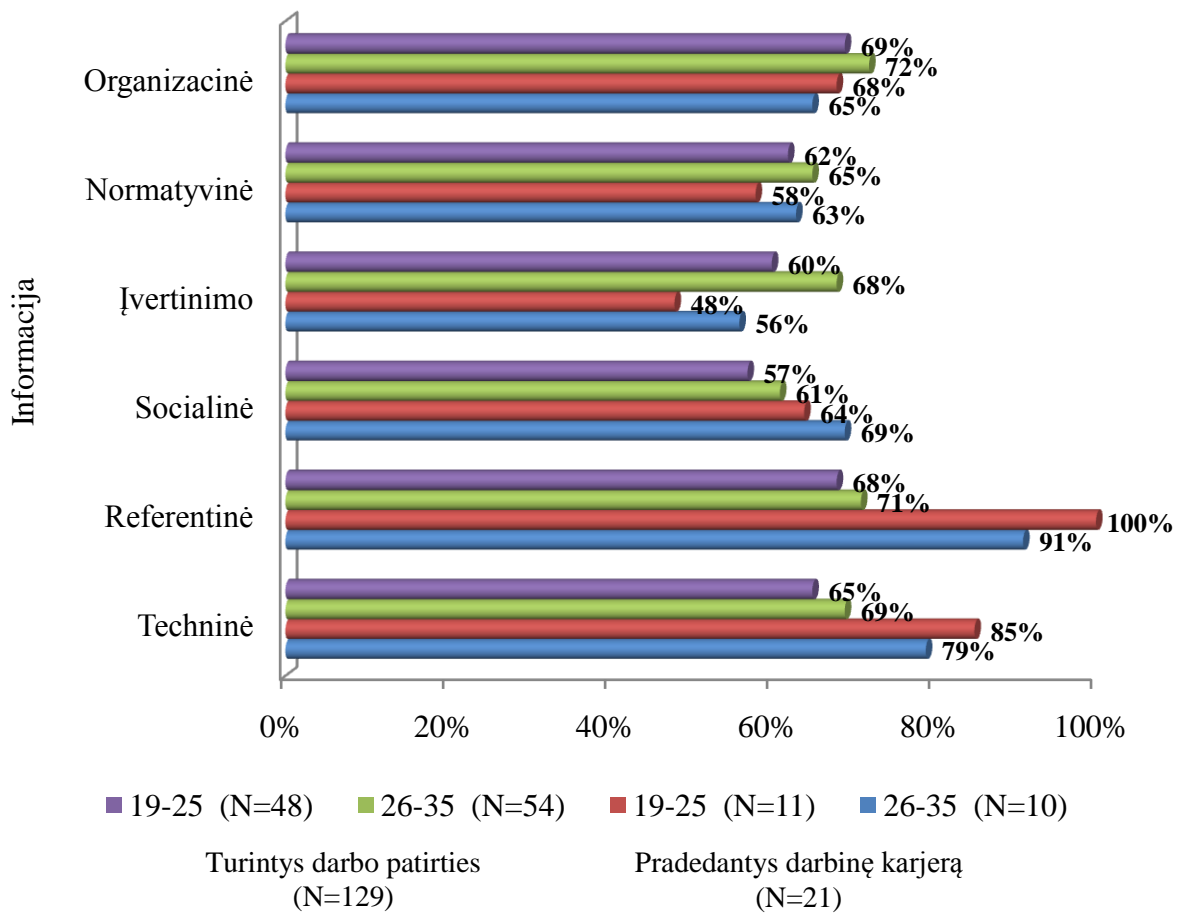
11 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų turimos informacijos vidutinis pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

Analizuojant amžiaus įtaką darbuotojų socializacijai banke (žr. 12 pav.) paaiškėjo, kad pradedantys darbinę karjerą tiek jaunesni (19-25 metai), tiek ir vyresni (26-35 metai) banko darbuotojai daugiausiai turi referentinės (atitinkamai 100 proc., 91 proc.) bei techninės (atitinkamai 85 proc., 79 proc.) informacijos. Tai reiškia, jog pradedantiems darbinę karjerą banko darbuotojams svarbiausia gauti kuo daugiau informacijos apie skatinimo kriterijų ir atlygio už darbą paskirstymą, gerai žinoti savo pareigybės tikslus ir uždavinius, darbo atlikimo terminus bei darbo užduočių ir atsakomybės sričių apibrėžtumą.

Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, jog pradedantys darbinę karjerą jaunesni (19-25) banko darbuotojai stokoja informacijos apie savo žinių ir įgūdžių tinkamumą šiam darbui (įvertinimo informacija – 48 proc.).

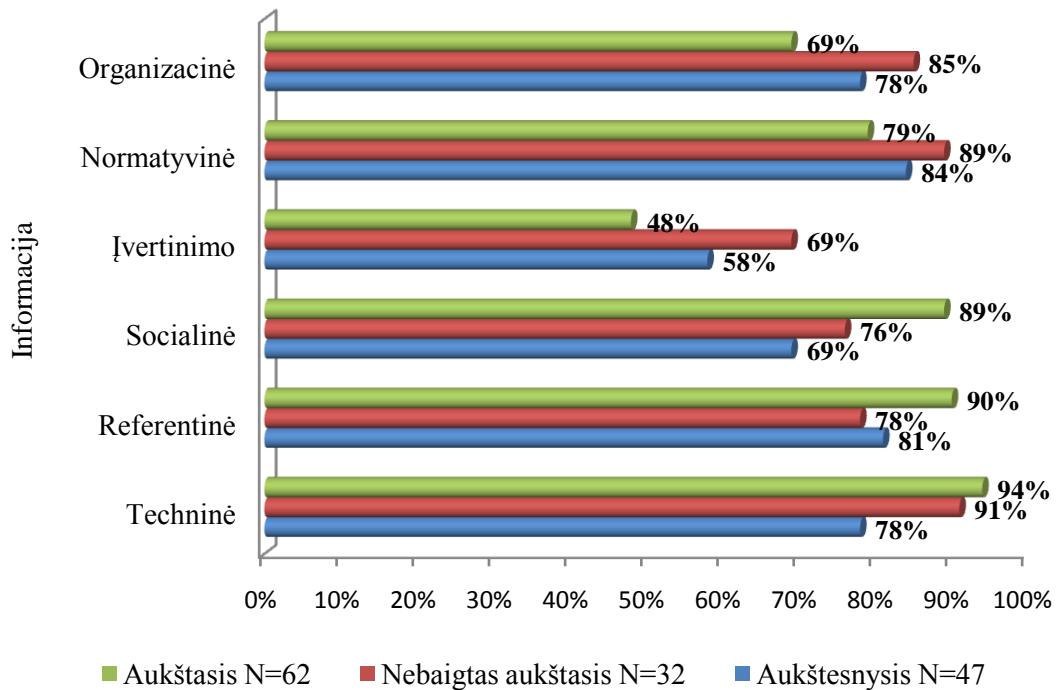
Tuo tarpu turintys darbo patirties tiek jaunesni (19-25 metai), tiek ir vyresni (26-35) banko darbuotojai teigia, jog visų šešių tipų informacijos turi pakankamai.

Taigi galima teigti, jog amžius glaudžiai susijęs su trejais informacijos tipais – referentinė, techninė ir įvertinimo informacija. Su likusiais tipais sąsajos nėra tokios reikšmingos.



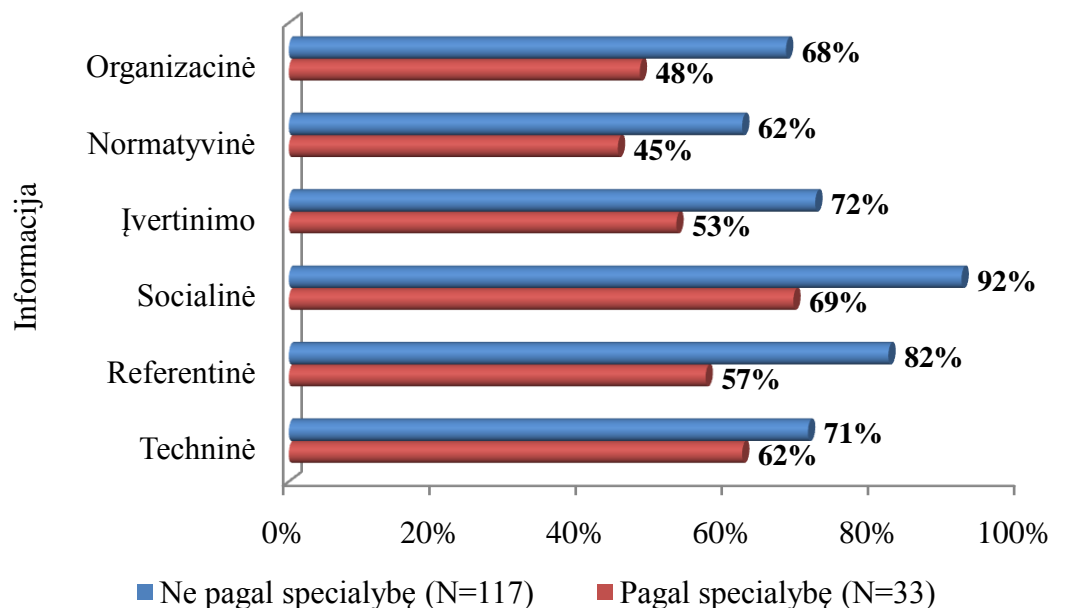
12 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų turimos informacijos vidutinis pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Lyginant pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų socializacijos rezultatus pagal įgytą išsilavinimą (aukštasis, aukštesnysis, specialus vidurinis, vidurinis, studijuojantys aukštosiose mokyklose), buvo gautas skirtumas tik pagal tris turinčių darbo patirties darbuotojų kategorijas (žr. 13 pav.). Tuo tarpu pradedantys darbinę karjerą banko darbuotojai visų šešių tipų informacijos turi pakankamai. Taigi gauti tyrimo rezultatai parodė, jog aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai menkiau save vertina įvertinimo informacijos (48 proc.) srityje (stokoja žinių apie savo darbo atlikimo kokybę galimybę būti paaukštintiems), palyginti su aukštesnįjį išsilavinimą ir studijuojančiais aukštosiose mokyklose darbuotojais (atitinkamai 59 proc., 69 proc.). Be to, aukštesnįjį išsilavinimą turintys bei studijuojantys aukštosiose mokyklose asmenys pasižymėjo palankesniu organizacinės informacijos vertinimu (atitinkamai 85 proc., 78 proc.) nei aukštąjį išsilavinimą turintieji (69 proc.).



13 pav. Turinčių darbo patirties banko darbuotojų vidutinis turimos informacijos pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

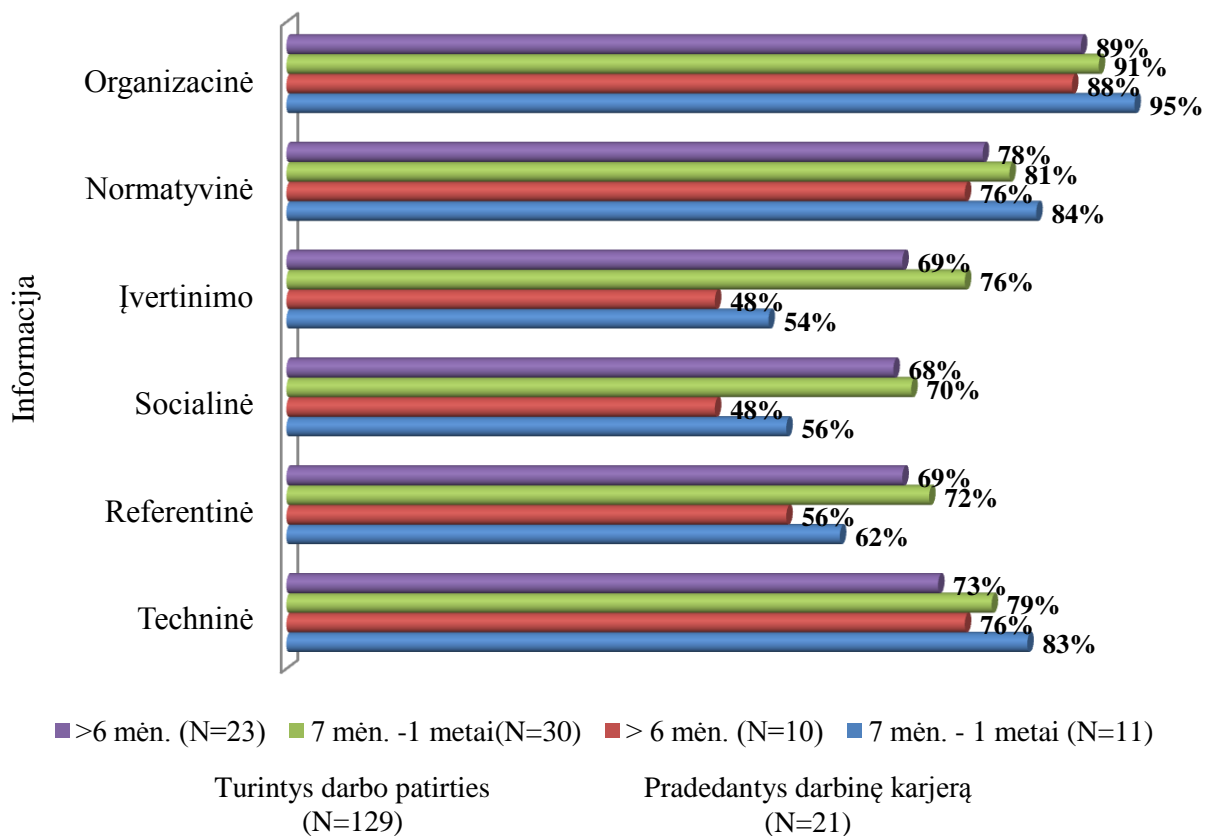
Vertinant banko darbuotojų turimos informacijos kiekį pagal įgytos specialybės tinkamumą dirbamam darbui, gauti vienareikšmiški rezultatai: pagal specialybę dirbantys banko darbuotojai turi žymiai daugiau visų šešių tipų informacijos, nei ne pagal specialybę dirbantieji. (žr. 14 pav.).



14 pav. Dirbančių pagal specialybę ir ne pagal specialybę banko darbuotojų turima informacija (proc.)

Kadangi specialybės įgijimas C. D. Feldman (1976), taip pat J. Van Maanen ir E. H. Schein (1979) darbuose siejamas su išankstine socializacija, todėl logiška tikėtis, kad dirbančiųjų pagal specialybę turimos informacijos kiekis yra aukštesnis (žr. 13 pav.). Žinodami, kaip tinkamai atlikti darbą banko darbuotojai gali daugiau dėmesio skirti kitoms sritims – santykiams su bendradarbiais užmegzti ir perimti svarbiausias elgesio normas.

Atlikus tyrimo analizę paaiškėjo, kad darbuotojų socializacija organizacijoje yra daugialypis procesas. Tam tikrų rodiklių įvertinimai yra gana aukšti ir nesiskiria tiek pradedančių darbinę karjerą, tiek ir turinčių darbo patirties visose išdirbto laiko banke imtyse (techninė, normatyvinė ir organizacinė informacija). Analizuojant 15 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad tiek turintys darbo patirties, tiek ir pradedantys darbinę karjerą darbuotojai, dirbantys banke nuo 7 mėnesių iki 1 metų, turi pakankamai informacijos apie organizacijos gyvenimą (organizacinės informacijos pasiskirstymas atitinkamai 91 proc. ir 95 proc.) ir savo darbą (techninės informacijos pasiskirstymas atitinkamai 79 proc. ir 83 proc.).



15 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties darbuotojų turimos informacijos vidutinis pasiskirstymas pagal darbo trukmę banke

Taip pat tyrimo rezultatai (žr. 15 pav.) parodė, jog pradedantys darbinę karjerą darbuotojai, dirbantys banke mažiau nei 6 mėnesius turi mažiausiai įvertinimo informacijos (48

proc.). Tai rodo, jog šie darbuotojai stokoja informacijos, kaip kiti vertina jų atliekamą darbą, kiek jų įgūdžiai ir gebėjimai yra tinkami šiam darbui atlikti, kokios yra silpnosios darbo atlikimo pusės.

Turintys darbo patirties darbuotojai, dirbantys banke nuo 7 mėnesių iki 1 metų turi daugiau socialinės – 70 proc. (pvz., kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti), įvertinimo – 76 proc. (pvz., kaip gerai atliekamas darbas) ir referentinės – 72 proc. (pvz. pareigybės tikslų žinojimas) informacijos nei tiek pat laiko dirbantys pradedantys darbinę karjerą banko darbuotojai (atitinkamai (56 proc., 54 proc., 62 proc.).

Taigi apibendrinant socialinių - demografinių charakteristikų įtaką darbuotojų socializacijai banke, galima teigti, kad darbas pagal specialybę yra susijęs su didžiausiu turimos informacijos pasiskirstymu tarp skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų. O lyties, amžiaus, išsilavinimo bei darbo patirties ir turimos informacijos sąsajos ne tokios gausios, tačiau labai reikšmingos geresnei darbuotojų socializacijai banke. Todėl galima patvirtinti iškeltą hipotezę, jog individualūs veiksniai turi įtakos darbuotojų socializacijai banke.

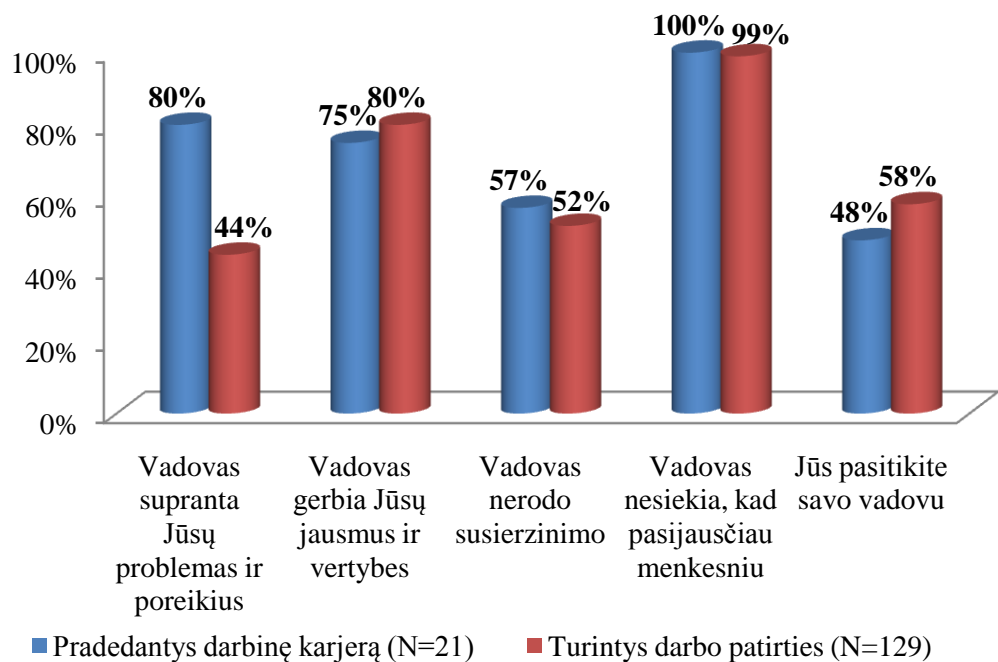
3.4. Vadovo bei darbo grupės charakteristikų įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke analizė

Teorinėje dalyje apžvelgdami organizacijos aplinkos veiksnių įtaką darbuotojų socializacijai buvo minėta, kad asmenys, su kuriais tenka dažniausiai bendrauti – vadovai ir to paties padalinio bendradarbiai turi didelę įtaką darbuotojų pritapimui organizacijoje (Reichers, 1987). Todėl šiame poskyriuje vertinama banko darbuotojų santykių su jų tiesioginiu vadovu kokybė, vadovavimo stilius, atmosfera darbo grupėje, taip pat atsižvelgta į darbo grupės dydį.

Kadangi vieni iš svarbiausių partnerystės santykių organizacijoje yra darbuotojo ir jo vadovo, todėl visų pirma buvo siekta išsiaiškinti, kaip skirtingą darbo patirtį turintys banko darbuotojai vertina savo ir vadovo santykių kokybę.

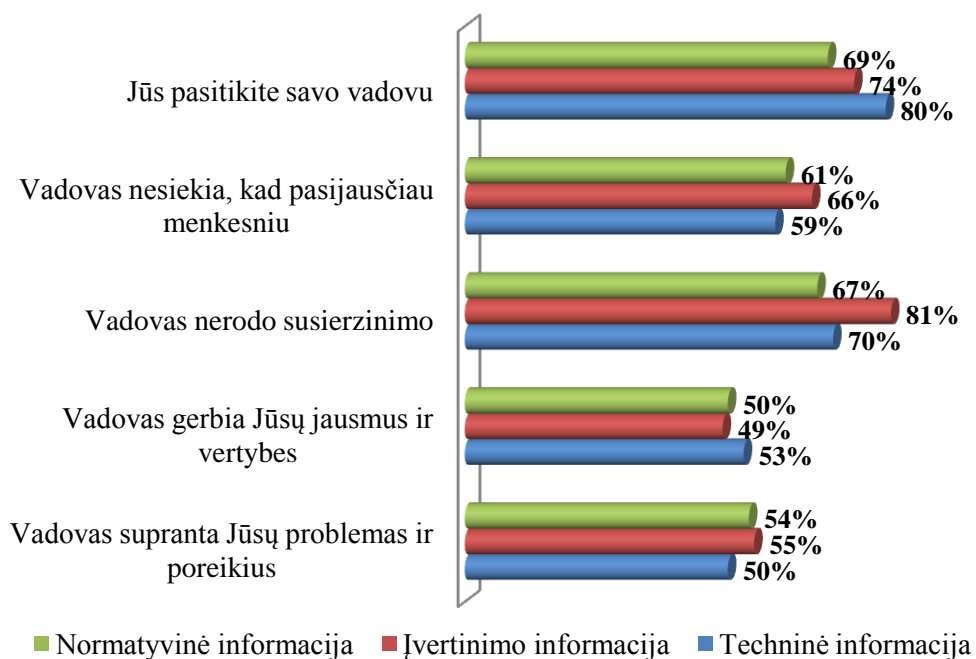
Analizuojant 16 paveiksle pateiktus tyrimo duomenis paaiškėjo, jog vadovai labiau supranta pradedančių darbinę karjerą pavaldinių problemas ir poreikius (80 proc.) nei turinčių darbo patirties (44 proc.). Tačiau beveik taip pat gerbia tiek vienu tiek ir kitų darbuotojų jausmus ir vertybes (atitinkamai 75 proc., 80 proc.), bei nesiekia, kad darbuotojai pasijaustų menkesniais (atitinkamai 100 proc., 99 proc.). Taip pat pripažįsta jų profesinį potencialą, juos sieja abipusis pasitikėjimas.

Taigi galima teigti, jo pradedantiems darbinę karjerą asmenims labai svarbus yra abipusis pasitikėjimas, darbuotojo pripažinimas ir supratimas. Taip pat aukšti visų kategorijų įvertinimai apibūdina lojalumu, parama ir abipusiu įsipareigojimu pagrįstus vadovo ir pavaldinio santykius.



16 pav. Vadovo ir pavaldinio santykių kokybės vertinimas pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties darbuotojų imtyse

Taip pat atlikus tyrimą buvo atskleista, jog vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykiai padeda diferencijuoti pradedančius darbinę karjerą darbuotojus pagal jų turimos techninės, įvertinimo ir normatyvinės informacijos kiekį: kuo geresni santykių įvertinimai tuo daugiau šios informacijos turi darbuotojas (žr. 17 pav.).

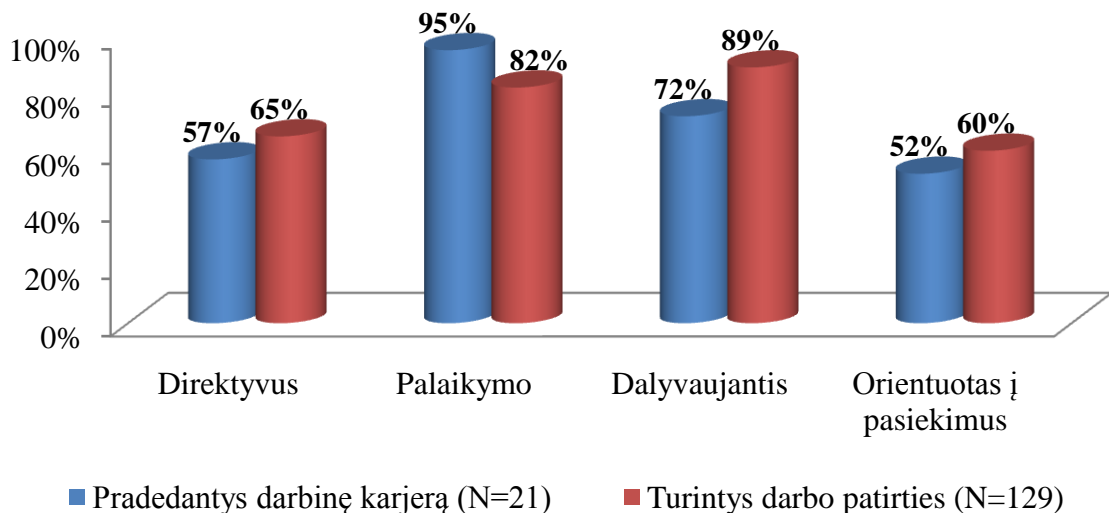


17 pav. Vadovo ir pradedančių darbinę karjerą banko darbuotojų santykių kokybės įtaka informacijos sklaidai (proc.)

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 17 pav.), jog esant pasitikėjimui (80 proc.), vadovo pakantumui darbuotojo klaidoms (70 proc.) bei tarpusavio pagarbai (53 proc.) pradedantys darbinę karjerą banko darbuotojai lengviau įgyja ir perpranta techninę informaciją: apie darbo kontrolės ir atsiskaitymo už atliktą darbą formas, darbo vietos priežiūros reikalavimus bei darbo priemonių gavimo taisykles. Tai pat geri santykiai su vadovu padeda darbuotojui lengviau susipažinti su vadovo nuomone apie jo žinių ir sugebėjimų tinkamumą darbui (įvertinimo informacija) bei perprasti organizacijoje priimtina elgesį, t.y. kuo daugiau sužinoti apie banko istoriją, vertybes ir tikslus, tradicijas bei vykstančius įvairius renginius (normatyvinė informacija).

Taigi, gauti rezultatai atitinka H. F. Thibodeaux ir R. Hays-Thomas (2005) išsakytą mintį, kad aukšta vadovo ir pavaldinio santykių kokybė užtikrina atvirą keitimąsi informacija ir idėjomis, padeda ugdyti būtinus įgūdžius, reikalingus pasiekti iššūkius, ir kilti karjeros laiptais. Visa tai yra labai svarbu siekiant geros darbuotojų socializacijos banke.

Tuo tarpu turintiems darbo patirties banko darbuotojams daug svarbesnis darosi vadovavimo stilius t. y. vadovo elgesys su pavaldiniais, siekiant motyvuoti gerai dirbti įgyvendinant užsibrėžtus tikslus. Būtina pabrėžti, jog ir pradedantiems darbinę karjerą darbuotojams ne ką mažiau svarbus vadovavimo stilius (žr. 18 pav.).



18 pav. Vadovavimo stiliaus vertinimas pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų imtyse

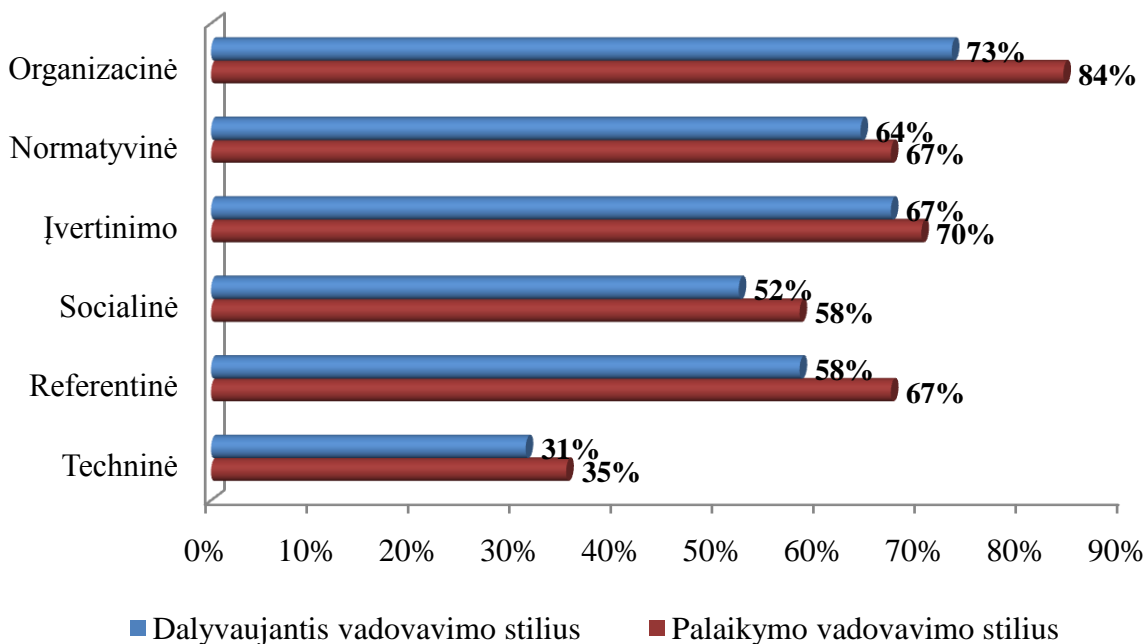
Vadovas kaip asmenybė ir kaip profesionalas turi didelę įtaką savo pavaldiniams. Tai dar labiau išryškėja kalbant apie naujus darbuotojus. Tačiau ir čia aptikta skirtumų (žr. 18 pav.): darbinę karjerą pradedantiems asmenims svarbiau, kad vadovas suprastų jų problemas ir rūpesčius, pripažintų jų profesinį potencialą, jų santykius lydėtų abipusis pasitikėjimas (palaikymo

vadovavimo stilius 95 proc.), o ne pirmoje darbovietėje dirbantys labiau pabrėžia ne asmeninių santykių, o dalyvaujančio vadovavimo svarbą (89 proc.).

Taigi atlikta analizė parodė, kad vadovai dažniausiai taiko palaikymo (pradedantys darbinę karjerą – 95 proc., turintys darbo patirties – 82 proc.), rečiausiai – į pasiekimus orientuotą vadovavimo stilių (pradedantys darbinę karjerą – 52 proc., turintys darbo patirties – 60 proc.) (žr. 18. pav.). Palaikymo vadovavimo stiliaus taikymas reiškia, kad vadovas darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus bei vertina juos kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą. Visa tai leidžia pasiekti geresnės darbuotojų socializacijos banke.

Tuo tarpu orientuoto į pasiekimus vadovavimo stiliaus silpna išraiška rodo kad vadovai leidžia naujiems darbuotojams prisitaikyti, perprasti, kaip kas vyksta, ir tik vėliau skatina juos realizuoti visą savo potencialą.

Kalbant apie vadovavimo stilių įtaką informacijos sklaidai, išanalizavus gautus tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog daugiausiai informacijos sklaidą įtakoja palaikymo ir dalyvaujantis vadovavimo stilius (žr. 19 pav.).



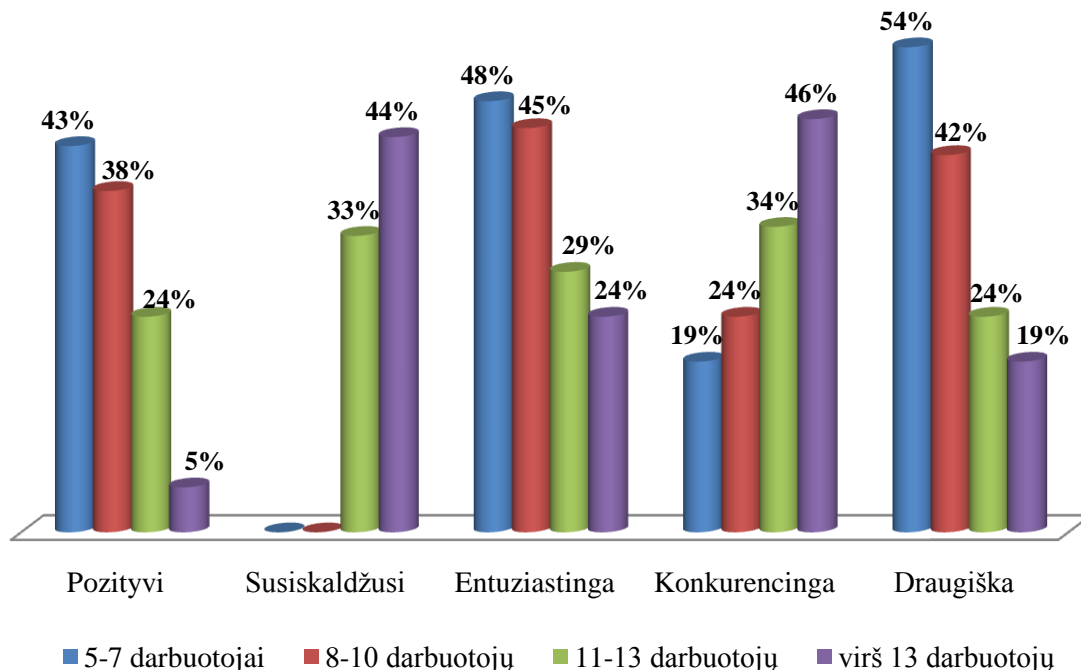
19 pav. Vadovavimo stiliaus įtaka informacijos sklaidai (proc.)

Analizuojant 19 paveiksle pateiktus duomenis matyti, jog vadovams naudojant tiek palaikantį, tiek ir dalyvaujantį vadovavimo stilius, darbuotojai daugiausiai turi organizacinės (atitinkamai 84 proc., 73 proc.) informacijos, susijusios su banko teikiamomis paslaugomis bei aukščiausių vadovų funkcijomis ir įvertinimo (70 proc., 67 proc.) informacijos, susijusios su darbo vertinimo kriterijais bei karjeros progresui naudingais šaltiniais. Mažiausiai – techninės

informacijos, susijusios su darbuotojams suteikiamų įgaliojimų bei atsakomybių ribomis (atitinkamai 35 proc., 31 proc.).

Taigi galima teigti, jog tiek palaikantis tiek ir dalyvaujantis vadovavimas susijęs su visos reikalingos, išskyrus techninės, informacijos įgijimu. Tai reiškia, kad kuo vadovas labiau orientuotas į žmogiškuosius santykius, dalijasi turima informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir pasiūlymais priimdamas sprendimus, tuo mažesnis darbe patiriamas nerimas bei tuo greičiau sekasi darbuotojui socializuotis banke.

Atlikus tyrimo rezultatų analizę paaiškėjo, kad vienintelis veiksnys, kuris neigiamai veikia pradedančių darbinę karjerą darbuotojų socializaciją – grupės dydis: kuo ji didesnė, tuo labiau neseniai pradėjęs dirbti asmuo jaučiasi naujokas (žr. 20 pav.). Tuo tarpu turintys darbo patirties darbuotojai darbo grupės dydžio įtaką jų socializacijai banke vertino neutraliai.



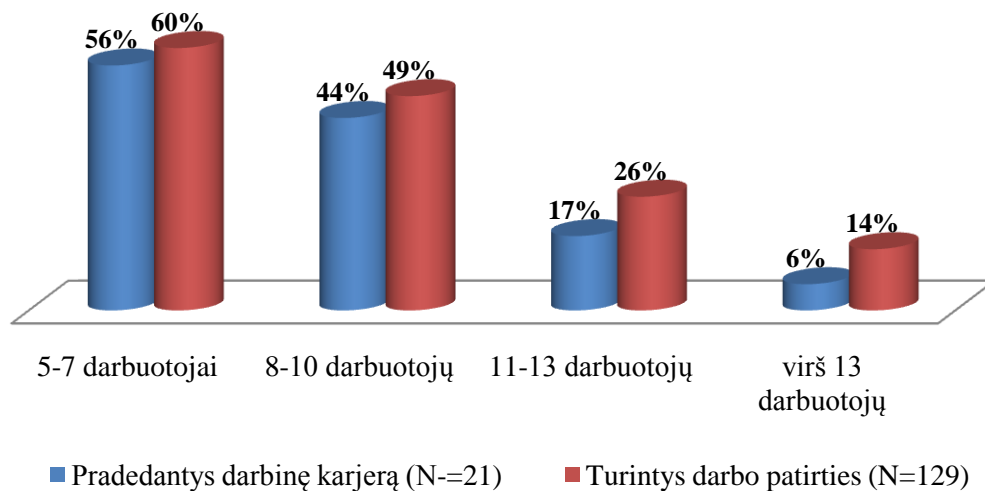
20 pav. Darbo grupės atmosferos vertinimas pradedančių darbinę karjerą (N=21) banko darbuotojų imtyje

Pradedančių darbinę karjerą darbuotojų imtyje darbo grupė teigiamai vertinama tik esant mažam darbuotojų skaičiui grupėje (5-7 ir 8-10 darbuotojų grupėse) (žr. 20 pav.). 5-7 darbuotojų grupėje dirbantys banko darbuotojai grupės atmosferą įvardiją kaip draugišką (54 proc.), entuziastingą (48 proc.) bei pozityvią (43 proc.). Tuo tarpu virš 13 darbuotojų grupėje dirbantys asmenys, jos atmosferą įvardiją daugiau konkurencingą (46 proc.) bei susiskaldžiusę (44 proc.).

Taigi galima teigti, jog mažas darbo kolektyvas yra draugiškas, bendradarbiaujantis, grupės nariai teikia paramą vieni kitiems, nėra įtampos, visi nusiteikę darbingai, yra aktyvūs. Šie

rezultatai leidžia teigti, kad pagal bendradarbių elgesį su kitais, mažoje darbo grupėje, negalima atskirti, koks darbuotojo statusas organizacijoje – jis naujokas ar jau daug metų dirbantis darbuotojas. Tačiau tose darbo grupėse, kurias sudaro vienuolika ir daugiau darbuotojų, pradedantys darbinę karjerą darbuotojai jaučiasi engiami. Todėl galima teigti, jog grupės dydis neigiamai veikia darbuotojų socializaciją banke.

Taip pat atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog grupės dydis yra svarbus veiksnys, kai kalbama apie socialinės informacijos įgijimą tiek pradedančių darbinę karjerą tiek ir turinčių darbo patirties banko darbuotojams (žr. 21 pav.).



21 pav. Skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų turimos socialinės informacijos pasiskirstymas pagal darbo grupės dydį

Kaip matyti iš 21 paveiksle pateiktų duomenų tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek ir turintys darbo patirties banko darbuotojai, daugiausiai socialinės informacijos, susijusios su kolektyve nusistovėjusiomis bendravimo formomis, elgesio normomis bei su žinojimu kuo gali pasitikėti, kuo ne, turi dirbantys mažoje darbo grupėje, kurią sudaro 5 -7 darbuotojai (atitinkamai (56 proc., 60 proc.). Tuo tarpu sunkiausia socialinę informaciją gauti ir perprasti sekasi tiems, skirtingą darbo patirtį turintiems, banko darbuotojams, kurie dirba virš 13 darbuotojų sudarančiose darbo grupėse (pradedantys darbinę karjerą – 6 proc., turintys darbo patirties – 14 proc.).

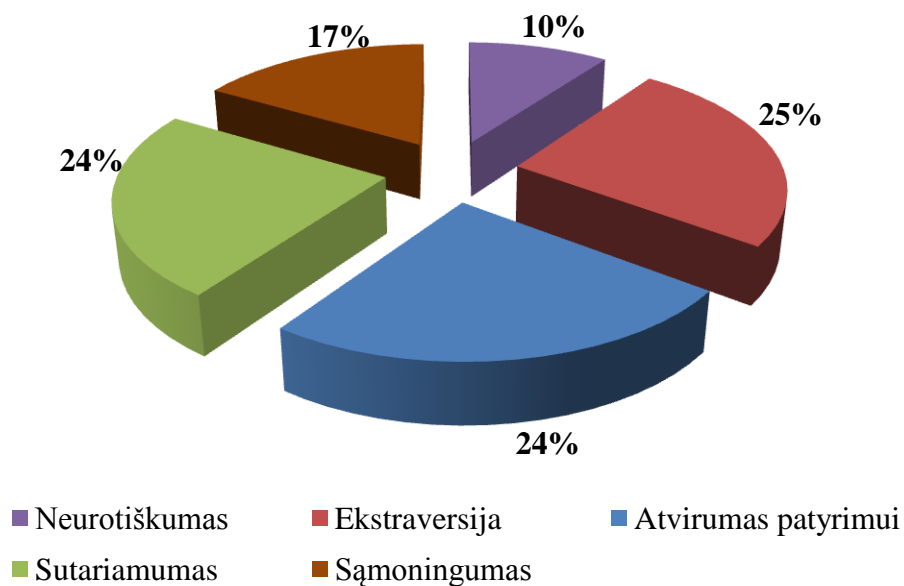
Taigi galima teigti, kad kuo didesnė darbo grupė, tuo mažiau naujas darbuotojas žino, koks elgesys yra priimtinas organizacijoje bei sunkiau jam sekasi socializuotis. Didesnis grupės narių skaičius lemia didesnę išsibarstymą pagal sociometrinį statusą (Moreland ir kt., 1996), gali atsirasti lyderių, kuriems vadovai leidžia daugiau nei kitiems, ir pan. Todėl naujam darbuotojui reikia ne tik perprasti nerašytas elgesio taisykles, bet ir įvertinti, ar jos taikomos visiems, ar tik kai kuriems organizacijos nariams.

Apibendrinant galima teigti, kad kuo geresni naujoko santykiai su vadovu, kuo palankesnė darbo grupės atmosfera, kuo mažiau žmonių darbo grupėje, kuo vadovas pasirenka tinkamesnį bendravimo su darbuotoju stilių (palaikymo, dalyvaujanti) – tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojo socializacija banke klostysis sėkmingai. Taip pat gauti tyrimo rezultatai patvirtina iškeltą hipotezę, jog organizacijos veiksniai turi įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke.

3.5. Asmeninių savybių įtakos skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų socializacijai banke analizė

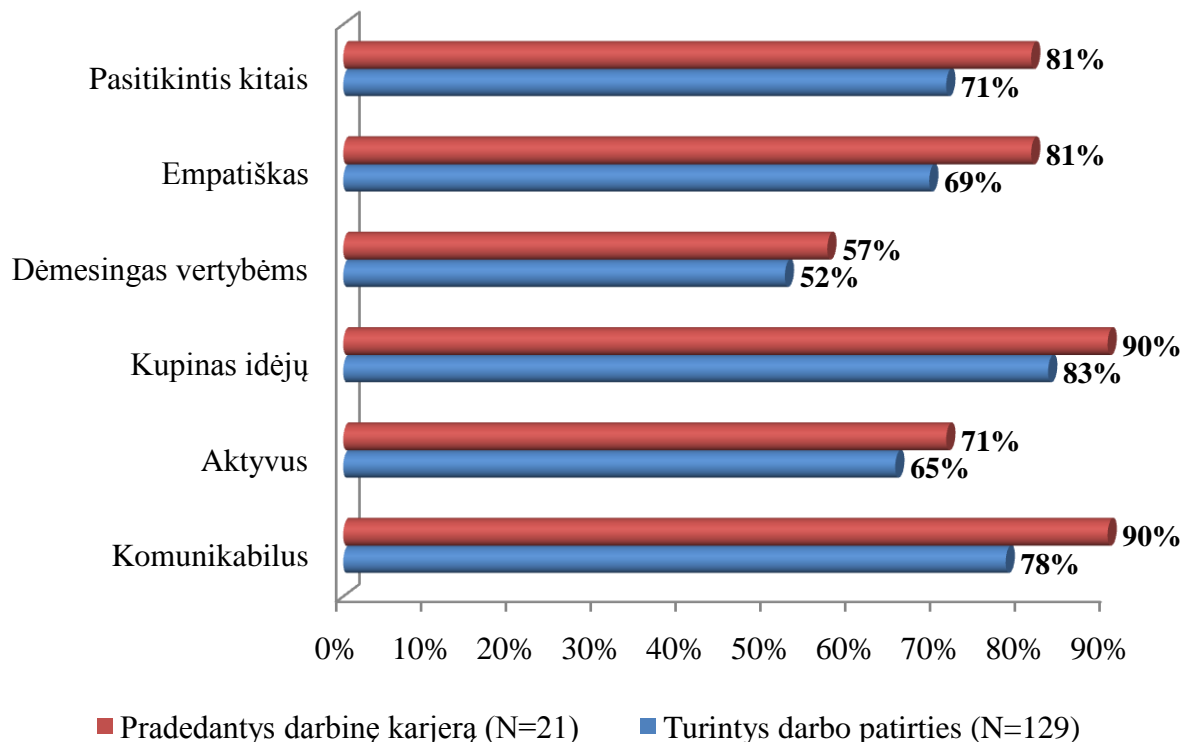
T. N. Bauer, S. G. Green (1998) kalbėdami apie darbuotojų socializaciją teigia, kad individualūs asmenybės bruožų skirtumai veikia darbuotojo pradinę nuomonę apie organizaciją, kurioje dirba bei tai, kaip kiti darbuotojai sąveikaus su naujai atėjusiais. Kas savo ruožtu turi įtakos darbuotojų socializacijai ir sėkmingam tapsmui tikroju organizacijos nariu.

Dėl šios priežasties tiriamųjų buvo prašoma įvertinti 20 teiginių nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Duomenys buvo priskirti tam tikroms subklasėms, kurios atitinka penkis asmenybės bruožus: ekstraversiją, sutariamumą, sąžiningumą, neurotiškumą ir atvirumą patyrimui. Gauti tyrimo rezultatai (žr. 22 pav.) parodė, kad tirta imtis labiausiai pasižymėjo sutariamumo (24 proc.) ekstraversijos (25 proc.) ir atvirumo patyrimui (24 proc.) savybėmis. Tuo tarpu mažiausiai pasižymėjo neurotiškumo savybėmis (10 proc.).



22 pav. Banko darbuotojų pasiskirstymas pagal asmenybės bruožus

Vertinant asmenybės bruožus pagal skirtingą darbo patirtį turinčius banko darbuotojus, buvo išskirtos 6 pagrindinės savybės, kuriomis daugiausiai pasižymėjo tyrime dalyvavusieji respondentai (žr. 23 pav.).

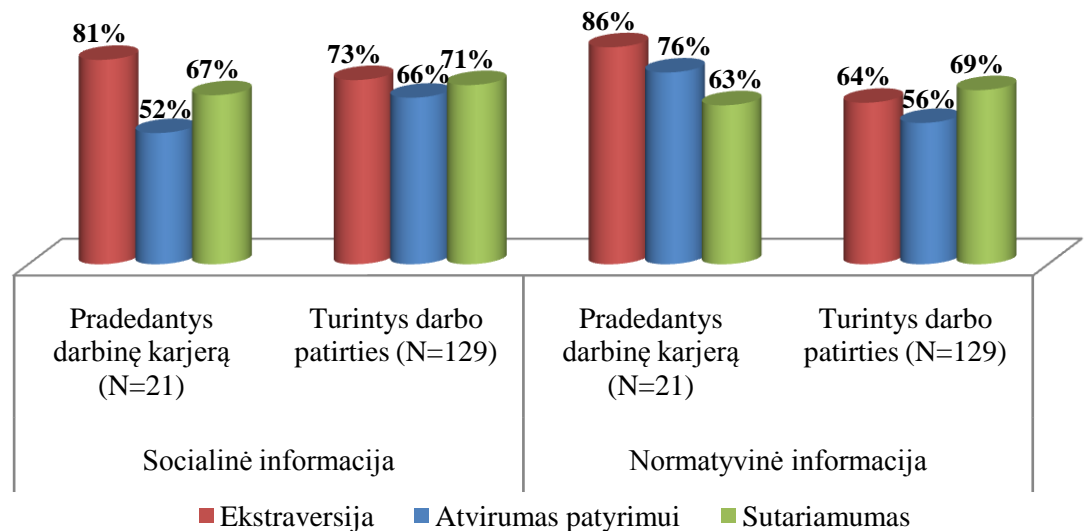


23 pav. Skirtingos darbo patirties banko darbuotojų pasiskirstymas pagal asmenines savybes (proc.)

Gauti rezultatai (žr. 23 pav.) atskleidė, jog tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek ir turintys darbo patirties banko darbuotojai stipriai pasireiškia komunikabilumo (atitinkamai 90 proc., 78 proc.), pasitikėjimo kitais (atitinkamai 81 proc., 71 proc.) bei empatiškumo (atitinkamai 81 proc., 69 proc.) savybėmis. Taip pat minėti darbuotojai teigia, jog yra kupini idėjų (atitinkamai 90 proc., 83 proc.).

Taigi galima teigti, jog aukščiau minėtomis savybėmis pasižymintieji banko darbuotojai sugeba gerai sutarti su kolegomis, drąsiai imtis nežinomų dalykų bei entuziastingai domėtis visais įvykiais, susijusiais ne tik su jų darbu, bet ir su organizacija, kurioje dirba. Visa tai, savo ruožtu, palengvina darbuotojų socializaciją banke.

Tai patvirtina ir skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų aukštas socialinės ir normatyvinės informacijos vertinimas (žr. 24 pav.). Likusių – techninės, referentinės, įvertinimo ir organizacinės informacijos pasiskirstymas tarp minėtų banko darbuotojų ne daug skiriasi ir vertinama teigiamai.



24 pav. Asmeninių savybių įtaka informacijos sklaidai tarp skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų

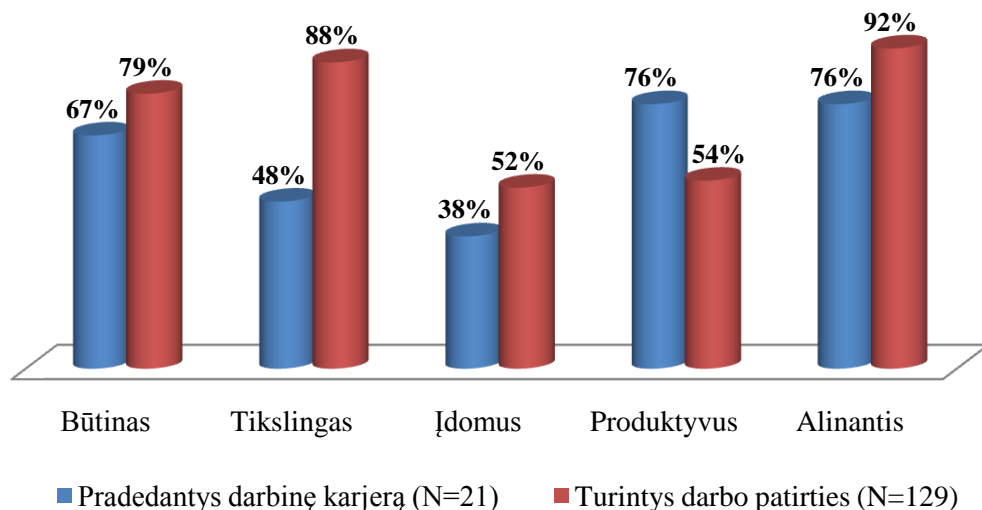
Ekstraversijos, atvirumo patyrimui ir sutariamumo savybėmis pasižymintieji skirtingą darbo patirtį turintys banko darbuotojai gana aukštai įvertino socialinę ir normatyvinę informaciją (žr. 24 pav.). Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek ir turintys darbo patirties banko darbuotojai, pasižymintys ekstraversijos (atitinkamai 81 proc., 73 proc.), atvirumo patyrimui (atitinkamai 52 proc., 66 proc.) bei sutariamumo (atitinkamai 67 proc., 71 proc.) savybėmis, yra puikiai susipažinę su banko socialine informacija: su kolektyve nusistovėjusiomis bendravimo ir elgesio normomis bei žino asmenis, su kuriais gali konsultuotis darbo klausimais ir tai daro drąsiai. Taip pat minėti darbuotojai ne ką mažiau turi ir normatyvinės informacijos: pakankamai gerai žino banko istoriją, vertybes, tikslus, tradicijas bei apie įvairius vykstančius renginius.

Pasižymintiems ekstraversijos, atvirumo patyrimui ir sutariamumo savybėmis banko darbuotojams yra lengviau perprasti ir įsisavinti aukščiau paminėtus dalykus, nes jie yra atviri patirčiai bei naujiems veiklos būdams, entuziastingai domisi kitais žmonėmis bei drąsiai imasi ir įveikia jiems iškeltus uždavinius su pasitikėjimu savimi ir kitais. Todėl ir čia patvirtinama iškelta hipotezė, jog asmenybės savybės turi poveikį darbuotojų socializacijai banke.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog norint sulaukti geresnės banko darbuotojų socializacijos svarbu vadovams atrankos metu atkreipti dėmesį ir į tai, kokiomis asmenybės savybėmis pasižymi kandidatai.

3.6. Skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu analizė

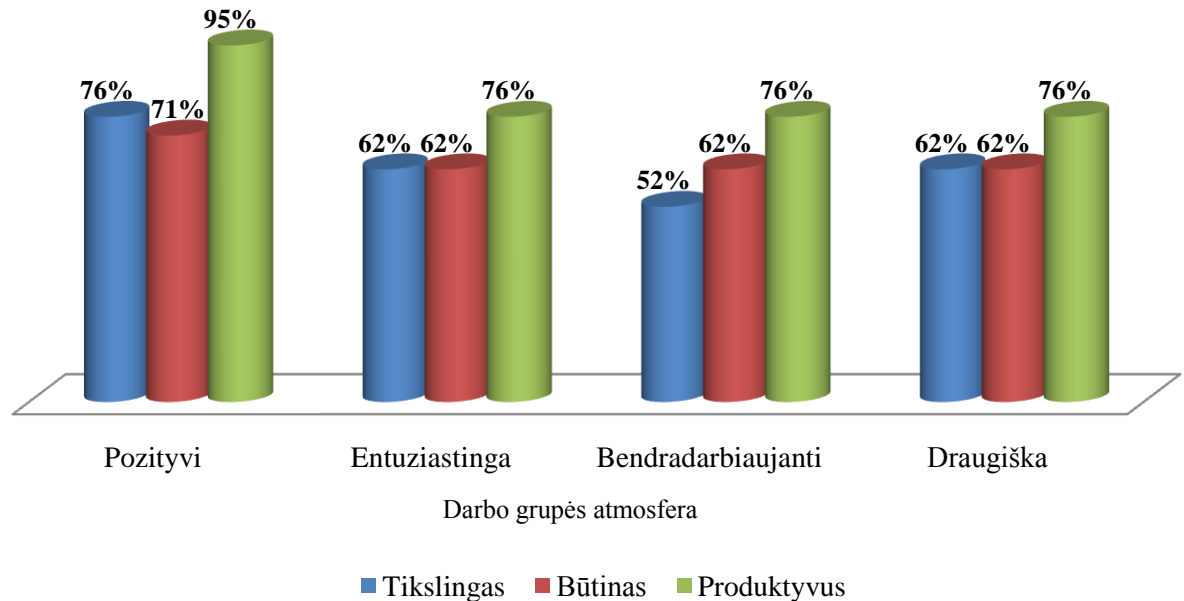
Darbo vertinimas – nuostatos darbo atžvilgiu kognityvinis komponentas. Tai būdas, kuriuo asmuo priima, apdoroja ir reaguoja į su darbu susijusią informaciją. Būtina pabrėžti, jog nuostatos darbo atžvilgiu dažniausiai būna teigiamos tik tuo atveju, kai vadovas pasirenka tinkamą vadovavimo stilių bei darbo grupės atmosfera, kurioje dirba darbuotojas yra teigiama. Svarbu paminėti, jog teigiamas darbo vertinimas sąlygoja geresnę darbuotojų socializaciją organizacijoje (Thibodeauxo, Hays-Thomas, 2005). Todėl buvo įdomu sužinoti, kaip skirtingą darbo patirtį turintys banko darbuotojai vertina savo darbą bei kokią įtaką darbo vertinimui turi vyraujanti darbo grupės atmosfera bei vadovavimo stilius. Gauti tyrimo rezultatai pateikiami 25 – 28 paveiksluose.



25 pav. Pradedančių darbinę karjerą ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu vertinimas

Analizuojat 25 paveiksle pateiktus duomenis matyti, kad didžioji dalis tiek pradedančių darbinę karjerą, tiek ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų savo darbą įvardija kaip alinančią (atitinkamai 76 proc., 92 proc.), produktyvų (76 proc., 54 proc.) bei būtiną (67 proc., 79 proc.). Taip pat turintys darbo patirties darbuotojai teigia, jog jų darbas yra tikslingas (88 proc.). Didžioji dalis minėtų darbuotojų savo darbą laiko alinančiu tikriausiai dėl to, kad banke darbo krūvis ir atsakomybė yra didžiulė. Tačiau likusių keturių rodiklių teigiamas vertinimas leidžia daryti prielaidą, jog visgi skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų nuostata darbo atžvilgiu yra teigiama.

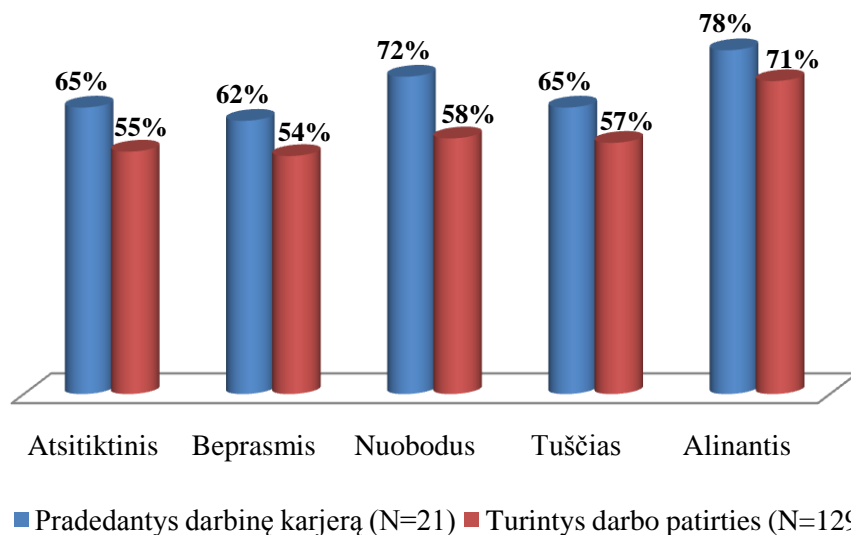
Taip pat tikslinga įvertinti darbo grupės, kurioje dirba skirtingą darbo patirtį turintys darbuotojai, atmosferos įtaką darbo vertinimui. Gauti tyrimo rezultatai atskleidė tik pradedančių darbinę karjerą banko darbuotojų reikšmingas, nuostatos darbo atžvilgiu ir darbo grupės atmosferos, sąsajas (žr. 26 pav.). Tuo tarpu turinčių darbo patirties banko darbuotojų vertinimai buvo neutralūs.



26 pav. Darbo grupės įtaka pradedančių darbinę karjerą banko darbuotojų darbo vertinimui

Iš 26 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad pradedantys darbinę karjerą darbuotojai, dirbantys pozityviai nusiteikusiame darbo grupėje, savo darbą vertina palankiausiai (produktyvus – 95 proc., tikslingas – 76 proc., būtinas – 71 proc.). Taip pat pastebėta, jog esant ir kitiems teigiamiems grupės atmosferos apibūdinimams (kaip entuziastinga, bendradarbiaujanti, draugiška), banko darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu taip pat teigiamos. Taigi galima teigti, jog betarpiškas bendravimas su bendradarbiais formuoja pradedančių darbinę karjerą darbuotojų teigiamas nuostatas darbo atžvilgiu. Kuo palankesnė darbo grupės atmosfera, tuo palankesnės nuostatos darbo atžvilgiu.

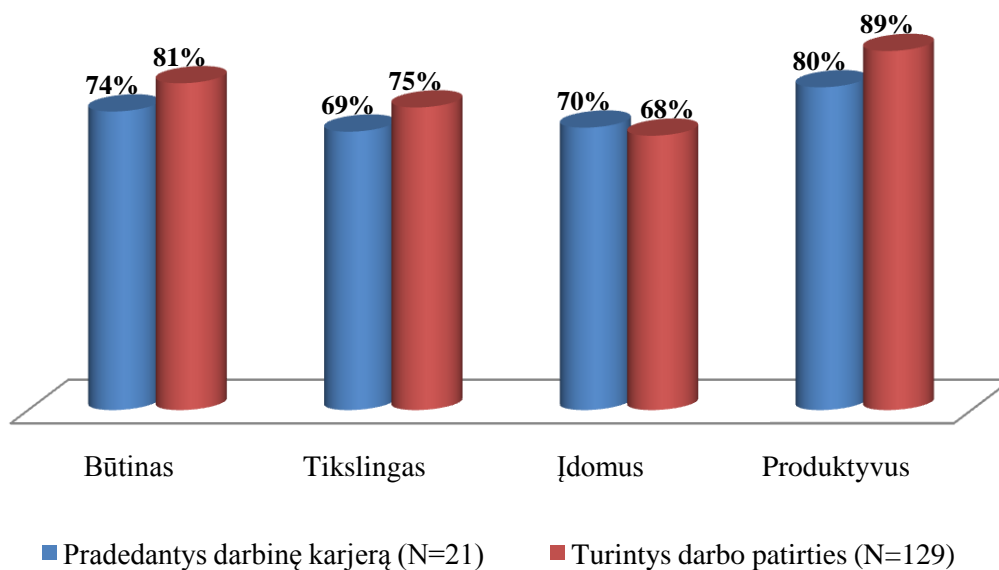
Tuo tarpu analizuojant vadovavimo stilių įtaką skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu vertinimui, atskleista neigiama – į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus, įtaka bei teigiama – palaikymo vadovavimo stiliaus įtaka. Gauti rezultatai pateikti 27 ir 28 paveiksluose.



27 pav. Į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus įtaka skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų darbo vertinimui

Į pasiekimus orientuoto vadovavimo ir darbo vertinimo palyginamoji analizė (žr. 27 pav.) parodė, jog kuo dažniau vadovas leidžia pavaldiniams suprasti, kad iš jų tikimasi geriausios darbo atlikimo kokybės, kelia tikslus, kurie yra iššūkiai darbuotojams, tuo nepalankiau tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek turintys darbo patirties banko darbuotojai vertina patį darbą, o tai lemia blogesnę darbuotojų socializaciją banke.

Tačiau esant palaikymo vadovavimo stiliui, gauti priešingi rezultatai nei esant į pasiekimus orientuotam vadovavimo stiliui (žr. 28 pav.).



28 pav. Palaikymo vadovavimo stiliaus įtaka skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų darbo vertinimui

Iš 28 paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog kuo dažniau vadovas padrąsina ir pripažįsta darbuotojų pasiekimus, vertina juos kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą bei elgiasi galvodamas apie darbuotojų asmeninius poreikius, tuo palankiau tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek turintys darbo patirties banko darbuotojai vertina patį darbą, o tai lemia geresnę darbuotojų socializaciją banke.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog esant palankiai darbo grupės atmosferai (pozityvi, entuziastinga, bendradarbiaujanti, draugiška) bei vadovavimo stiliui (palaikymo vadovavimo stilius), galima sulaukti teigiamo darbo vertinimo iš darbuotojų, o tai, savo ruožtu, skatina geresnę, tiek pradedančių darbinę karjerą, tiek ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų, socializaciją.

IŠVADOS

Apibendrinus teorinę darbo dalį galima daryti tokias išvadas:

- ✓ Žmonių išteklių valdymo procese socializacija užima svarbią vietą, kurios paskirtis padėti atrinktiems žmonėms pamažu prisitaikyti organizacijoje. Darbuotojų socializacija organizacijoje yra svarbus personalo valdymo instrumentas, naudingas tiek pačiam darbuotojui, tiek jį įdarbinusiai organizacijai. Tai procesas, apibūdinantis asmens įsiliejimą į organizaciją nuo darbo jėgoje pradžios iki išėjimo iš organizacijos. Socializacijos sėkmė priklauso tiek nuo paties darbuotojo, tiek nuo jį supančių žmonių proaktyvumo.
- ✓ Svarbiausi veiksniai, leidžiantys prognozuoti geriau ar blogiau socializavusius darbuotojus yra vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, vadovavimo stilius bei darbo grupės atmosfera ir dydis: kuo geresni darbuotojo santykiai su vadovu, kuo palankiau vertinama darbo grupės atmosfera, kuo mažiau žmonių dirba darbo grupėje – tuo didesnė sėkmingos socializacijos tikimybė. Tačiau šie veiksniai yra svarbi, bet nepakankama sąlyga, kad vyktų socializacija. Daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo, nuo jo turimų nuostatų, vertybių, tikslų, patirties bei įgūdžių, kuriuos jis atsineša ateidamas į organizaciją, į ką reikia atsižvelgti, siekiant geriau suprasti socializacijos procesą. Individualūs skirtumai gali taip pat paveikti tai, kaip kiti darbuotojai sąveikaus su naujokais, o tai savo ruožtu turės įtakos bendram socializacijos procesui ir sėkmingam tapsmui tikroju organizacijos nariu.
- ✓ Darbuotojų socializacijos organizacijoje rodikliai yra dviejų lygmenų – susiję su atliekamu darbu ir susiję su organizacija. Tiek darbo funkcijų įvaldymas, santykių su bendradarbiais užmezgimas ar darbui būtinos informacijos žinojimas, tiek savęs, kaip organizacijos nario identifikavimas ar žinojimas, kaip organizacija tapo tokia, kokia ji yra dabar, ir tikėjimas jos ateitimi yra veiksniai, kurie pateikia žinių apie naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje sėkmingumą.

Apibendrinus empirinę dalį galima teigti, kad :

- ✓ Išnagrinėjus socialinių – demografinių charakteristikų įtaką darbuotojų socializacijai banke, paaiškėjo, kad geresniems socializacijos rezultatams didžiausią įtaką turi tai, ar darbuotojas dirba pagal specialybę ar ne.
- Įvertinus banko darbuotojų turimos informacijos kiekį pagal įgytos specialybės tinkamumą dirbamam darbui, gauti vienareikšmiški rezultatai. Pagal specialybę dirbantys tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek ir turintys darbo patirties banko darbuotojai turi žymiai daugiau visų šešių tipų informacijos, nei ne pagal specialybę dirbantieji. Žinodami, kaip tinkamai atlikti darbą banko darbuotojai gali daugiau dėmesio skirti kitoms sritims – santykiams su bendradarbiais užmegzti ir perimti svarbiausias elgesio normas.

- ✓ Darbuotojų socializacijos banke geresnius rezultatus prognozuoja dažnesnis palaikymo ar dalyvaujančio bei retesnis į pasiekimus orientuoto vadovavimo stiliaus taikymas. Aukšta darbuotojų ir tiesioginio vadovo santykių kokybė taip pat leidžia pasiekti geros darbuotojų socializacijos banke. Tuo tarpu grupės dydis neigiamai veikia darbuotojų socializaciją.
 - Tiek palaikantis, tiek ir dalyvaujantis vadovavimo stilius susijęs su visos pradedantiems darbinę karjerą ir turintiems darbo patirties banko darbuotojams reikalingos, išskyrus techninės, informacijos įgyjimu. Taigi dalyvaujantis vadovavimo stilius užtikrina geresnę įvairios su darbu ir organizacija susijusios informacijos įsisavinimą, padeda sumažinti patiriamą nerimą. Palaikymo vadovavimo stilius leidžia geriau socializuotis neturintiems darbo patirties banko darbuotojams, padedant jiems įveikti kliūtis, siekiant tikslų, būnant draugiškam, atsižvelgiant į pavaldinių asmeninius poreikius.
 - Vadovai labiau supranta pradedančių darbinę karjerą pavaldinių problemas ir poreikius. Tačiau beveik taip pat gerbia tiek vienų tiek ir kitų darbuotojų jausmus ir vertybes, bei nesiekia, kad darbuotojai pasijaustų menkesniais, pripažįsta jų profesinį potencialą, juos sieja abipusis pasitikėjimas. Aukšti minėtų kategorijų vertinimai apibūdina lojalumu, parama ir abipusiu įsipareigojimu pagrįstus vadovo ir pavaldinio santykius. Taigi aukšta vadovo ir pavaldinio santykių kokybė užtikrina atvirą keitimąsi informacija ir idėjomis, padeda ugdyti būtinus įgūdžius, reikalingus pasiekti iššūkius, ir kilti karjeros laiptais. Visa tai yra labai svarbu siekiant geros darbuotojų socializacijos banke.
 - Pradedančių darbinę karjerą darbuotojų imtyje darbo grupė teigiamai vertinama tik esant mažam darbuotojų skaičiui grupėje. 5-7 darbuotojų grupėje dirbantys banko darbuotojai grupės atmosferą įvardija kaip draugišką, entuziastingą bei pozityvią. Tuo tarpu virš 13 darbuotojų grupėje dirbantys asmenys, jos atmosferą įvardija daugiau konkurencingą bei susiskaldžiusę. Taip pat grupės dydis yra svarbus veiksnys kalbant apie socialinės informacijos įgijimą. Tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek ir turintys darbo patirties banko darbuotojai, daugiausiai socialinės informacijos, susijusios su kolektyve nusistovėjusiomis bendravimo formomis, elgesio normomis bei su žinojimu kuo gali pasitikėti, kuo ne, turi dirbantys mažoje darbo grupėje, kurią sudaro 5 -7 darbuotojai. Tuo tarpu sunkiausia socialinę informaciją gauti ir perprasti sekasi tiems skirtingą darbo patirtį turintiems banko darbuotojams, kurie dirba virš 13 darbuotojų sudarančiose darbo grupėse. Taigi, kuo didesniame kolektyve tenka dirbti banko darbuotojui, tuo mažiau palankios nuostatos darbo atžvilgiu ir mažiau naujas darbuotojas žino, koks elgesys yra priimtinas organizacijoje bei sunkiau jam sekasi socializuotis.
- ✓ Darbuotojai pasižymintys tam tikromis asmeninėmis savybėmis geriau socializuojasi banke. Tiek pradedantys darbinę karjerą, tiek ir turintys darbo patirties banko darbuotojai pasižymintys

stipriau išreikšta ekstraversija sulaukia daugiau bendradarbių palaikymo, labiau sieja savo ateities perspektyvas su organizacija bei stipriau jaučiasi socializavęsi joje. Tuo tarpu tie skirtingos darbo patirties darbuotojai, kurie pasižymi stipriau išreikštu sutariamumu bei atvirumu patyrimui geriau supranta organizacijos politiką, vertybes, veikimo jame būdus, labiau sieja savo ateities perspektyvas su šia organizacija bei taip pat jaučiasi stipriau joje socializavęsi. Todėl norint sulaukti geresnės banko darbuotojų socializacijos svarbu vadovams atrankos metu atkreipti dėmesį į tai, kokiomis asmenybės savybėmis pasižymi kandidatai.

- ✓ Esant palankiai darbo grupės atmosferai (pozityvi, entuziastinga, bendradarbiaujanti, draugiška) bei vadovavimo stiliui (palaikymo vadovavimo stilius), galima sulaukti teigiamo darbo vertinimo iš darbuotojų, o tai, savo ruožtu, skatina geresnę, tiek pradedančių darbinę karjerą, tiek ir turinčių darbo patirties banko darbuotojų, socializaciją.

REKOMENDACIJOS

- ✓ Vadovams būtina skirti dėmesį skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų socializacijai nuo pat pirmųjų darbo banke akimirku, nuolatos stebėti ir vertinti, kaip darbuotojams sekasi pritaikyti, užtikrinti reikiamos informacijos sklaidą, būtiną pagalbą, išmokstant darbui reikiamų įgūdžių, nes viena iš dažniausių skirtingą darbo patirtį turinčių darbuotojų kaitos priežasčių – nesėkminga socializacija. Pagalba naujam darbuotojui turėtų trukti ilgiau ar būti intensyvesnė, jei jis dirba ne pagal įgytą specialybę: šio tyrimo duomenimis, tokių asmenų socializacija lėtesnė.
- ✓ Rekomenduotina vadovui kas ketvirtį susitikti su darbuotojais ir aptarti jų daromas klaidas ir pažangą, nes viena iš labiausiai skirtingą darbo patirtį turinčių banko darbuotojų pasigendamų informacijos sričių – įvertinimo (grįžtamojo ryšio) informacija. Taip pat daug dėmesio turėtų būti skiriama pozityvios, bendradarbiaujančios, entuziastingos darbo grupės atmosferos formavimui, informuojant naujo darbuotojo bendradarbius apie dalijimosi patirtimi ir grįžtamojo ryšio suteikimo svarbą.
- ✓ Dirbant su naujais, skirtingą darbo patirtį turinčiais, banko darbuotojais rekomenduotina taikyti palaikantį ar dalyvaujantį vadovavimo stilių. Taikant šiuos vadovavimo stilius, vadovas darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus, vertina kaip asmenybes, paremia ir skatina jų tobulėjimą bei dalijasi turima informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir pasiūlymais priimdamas sprendimus. Visa tai didina pasitenkinimą vadovu ir organizacija, mažina stresą, gerina darbo atlikimą. Tuo pačiu gerėja darbuotojų socializacija.
- ✓ Pasirinkdami savo darbuotojus, vadovai turėtų atsižvelgti į tai, kokiomis asmenybės savybėmis pasižymi šie kandidatai. Siekiant greitesnės socializacijos, verta rinktis ekstravertiškus, atvirus patirčiai ir sugebančius sutarti su kitais žmonėmis kandidatus.

LITERATŪRA

1. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, vol. 32 (2), p. 237–256.
2. Ards J., Jansen P., Van der Velde M. (2002). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. *Jprnal of Management Development*, vol. 20(2), p. 159-167.
3. Augaitytė L. (2005). *Viešojo maitinimo įmonės darbuotojų socializacijos organizaciniai ir individualūs veiksniai. Magistro darbas.* Vilniaus universitetas, Vilnius.
4. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas.* 2008. Kaunas: VDU leidykla.
5. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008). Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, nr. 46, p. 33-48.
6. Baisini C., Deinlein E. (2001). Knowledge in knowledge intensive organizations: The case of crime investigation and consulting firms. *Master Thesis*, no 30, p. 89 - 101.
7. Bates, M. (2008). *Health Fitness Management. Champaign, IL: Human Kinetics.*
8. Bauer, T. N., Bodner, T., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), p. 707-721.
9. Bauer T. N. Green S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83 (1), p. 72-83.
10. Chan D., Schmitt N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*. vol. 85 (2), p. 190–210.
11. Chao G. T., O'Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. J., Gardner P. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, vol. 79 (5), p. 730–743.
12. Coglisier C. C., Schriesheim C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21 (5), p. 487–511.
13. Collins J.H. (2006). Organizational socialization :A review of the literature.

14. Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), p. 492-516.
15. Damašienė, V. (2002). *Valdymo pagrindai*. Šiauliai.
16. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas.
17. Dičkus, V. (2005). *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos akademija.
18. Dvir T., Eden D., Avolio B. J., Shamir B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, vol. 45 (4), p. 735–744.
19. Feldman D. C. (1976). A practical programme for employee socialization. *Organizational Dynamics*, vol. 5 (2), p. 65–80.
20. Filstad C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization. *The Journal of Workplace Learning*, vol. 16 (7), p. 396-409.
21. Fominienė, V.B., Švagždienė, B., Mikalauskas, R. (2009). Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (14), 87-94. Šiauliai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
22. Garavan T. N., Morley M. (1997). The socialization of high-potential graduates into the organization: Initial expectations, experiences and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12 (2), p. 118–137.
23. Gosling S. D., Rentfrow P.J., Swann Jr. W .B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*, vol. 37, p. 504-528.
24. Graen G. B., Uhl-Bien M.(1995). Relationship-Based Approach to Leadership. Development of Leader-Member Exchange LMX Theory. *Leadership Quarterly*, vol. 6 (2), p. 219–247.
25. Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija*. T. 20. Nr. 4, p. 344–353. Lietuvos mokslų akademijos leidykla.
26. Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, p. 90–104.
27. Hofstede G. I-L, Neuijen B., Ohayv D. D., Sanders G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, vol. 35 (2), p. 286–316.

28. House R. J. (1996). A Path Goal Theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, vol. 16 (3), p. 321–328.
29. Yrle A. C., Hartman S., Galle W. P. (2002). An investigation of relationships between communicator style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, vol. 6 (3), p. 257–268.
30. James, A.F., R.Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. (2005). *Vadyba. Poligrafija ir informatika*.
31. Jazdauskaitė, V. (2004). Darbuotojų motyvacija: kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*, Nr. 4, p. 42–47.
32. Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
33. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
34. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
35. Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 88 (5), p. 779–794.
36. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: leidykla „Lucilijus“.
37. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
38. King, R. C., Xia, W., Quick, J. C., Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10 (1), p. 26-51.
39. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006. 1 (6), p. 110–116.
40. Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
41. Laker D.R., Steffy B.D.(1995). The impact of alternative socialization tactics on selfmanaging behavior and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, vol. 10 (3), p. 645-660.
42. Lam A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, vol. 21 (3), p. 487–513.
43. Leonienė, B. (2001). *Vadyba*. Kaunas :“Šviesa“.
44. Lietuvos Respublikos komercinių bankų įstatymas 1994 m. Gruodžio 21 d. Nr. 1-720. *Teisės aktų rinkiniai*, -Vilnius:Lietuvos bankas, 1998.

45. Luobikienė, I. (2006). *Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija.
46. Major, D. A. (2000). Effective newcomer socialization into high-performance organizational cultures. In N. M. Ashkanasy et al. (Ed.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: Sage Publications.
47. Major D. A., Kozlowski S. W. J., Chao G. T., Gardner P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80 (3), p. 418–431.
48. Miller, K. (2003). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
49. Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72 (2), p. 12-20.
50. Morrison, E. W. (2004). Newcomers' relationships: the role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, p. 1149-1160.
51. Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58, p. 447-478.
52. Nelson D. L., Quick J. C. (1991). Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12 (4), p. 543–554.
53. Northouse P. G. (1997). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
54. Ostroff C., Kozlowski S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, vol. 45 (4), p. 849–874.
55. Peterson J., Collins C. (2008). *Mentor roles and responsibilities*. [žiūrėta 2010 11 08]. Prieiga per internetą:< <http://internships.info.nih.gov/mentor.html>>.
56. Petrušienė, E., Glinskienė, R. (2008). Profesinio etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), p. 219-230. Šiauliai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
57. Pranulis V., Pajuodis A., Urbonavičius S., Virvilaitė R. (2000). *Marketingas*. Vilnius.
58. Polach J. L. (2004). Understanding the experience of college graduates during their first year of employment. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 15 (1), p. 5–22.

59. Reichers A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, vol. 12 (2), p. 278–287.
60. Robbins S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
61. Sakalas A. (2003). *Personalo vadyba*. Mokomoji priemonė aukštosioms mokykloms. Vilnius: Margi raštai.
62. Saks A. M. (1995) Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 80
63. (2), p. 211–225.
64. Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: a test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), p. 462-470.
65. Shadur M. A., Kienzle R., Rodwell J. J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group & Organization Management*, vol. 24 (4), p. 479–503.
66. Šimanskienė, L. (2000). *Darbuotojų identifikavimosi organizacijose problemos*. *Ekonomika ir vadyba*, p. 446–447.
67. Taylor, T., Doherty, a., McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Elsevier Ltd.
68. Taormina R. J. (1997). Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 5(1), p. 29-47.
69. Taormina, R. J., Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8, p. 89-99.
70. Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), p. 85-102.
71. Thibodeaux III H. E., Hays-Thomas R. (2005). The concepts of leader-member exchange and mentoring: Core and context. *Global Organizing Designs / Ed. by G. B. Graen, J. A. Graen. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing*, 2005, p. 99–130.
72. Valackienė, J. (2004). *Sociologinis tyrimas: vadovėlis*. Kainas: Technologija.
73. Van Maanen J., Schein E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, p. 209-324.
74. Vesnin, B. P. (1998). *Практический менеджмент персонала*. Москва.

75. Žilinskas, V., Martinkus, B., Starolenka, A. (2004). *Verslo vadybos pradmenys*. Kaunas: Naujasis lankas.
76. Žukauskaitė, I. (2005). Darbuotojų socializacija organizacijoje: prielaidos sėkmei. *Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos*, p. 60–64.
77. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, t. 37, p. 26–43.
78. Wanous J. P., Poland R. D., Premack S. L., Davis K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 77 (3), p. 288–297.
79. Watson, D., Hubbart, B. (1996). Adaptational style and dispositional structure: coping in the context of the five factor model. *Journal of Personality*, 64 (4), p. 737-774.
80. Wooten L. P., Crane P.(2003). Nurses as implemented of organizational culture. *Nursing Economics*, vol. 21 (6), p. 275–279.
81. *AB Swedbank pažangos ataskaita*. [žiūrėta 2011-3-28]. Prieiga per interentą: <http://www.swedbank.lt/files/PDF/pazangos_ataskaita.pdf>.
82. *15 metų su smulkiuoju ir vidutiniu verslu*. [žiūrėta 2011-3-28]. Prieiga per internetą: <http://www.sb.lt/lt/apie_banka/metiniai_leidiniai?durl=3c1a66e5ed2d6bd88e30a8fb33f102fb>.
83. *Karjeros galimybės*. [žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB4>>.
84. *Karjera*. [žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://karjera.dnb nord.lt>>.
85. *Karjera*. [žiūrėta 2011-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.ub.lt/ShowPage.aspx?MenuC=1567&ShowDoc=apie.karjera&PageLang=LI T&PageFontSize=>>>.

PRIEDAI

ANKETA

Anketa yra **ANONIMINĖ**

Nei pavardės nei vardo rašyti
nereikia!

Pildydami užtruksite 8-10 min.

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA

KVIEČIAME JUS DALYVAUTI APKLAUSOJE

Mielas, **DARBUOTOJAU**, prašome atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai padės nustatyti ir įvertinti veiksnius, įtakojančius darbuotojų socializaciją banke bei identifikuoti kliūtis, slopinančias efektyvią darbuotojų socializaciją finansinių paslaugų įmonėse. Apklausos duomenys bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą.

Apklausą atlieka: Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto, vadybos specialybės, dieninio skyriaus antro kurso studentė Gintarė Puškorė.

Atsakykite į keletą klausimų apie save. Jums **tinkančius** atsakymus žymėkite taip: (✓).

1. Jūsų lytis:

- Moteris;
- Vyras.

2. Jūsų amžius:

- 19-25;
- 26-35;
- 36-45;
- Virš 45 metų.

3. Jūsų išsilavinimas:

- Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla);
- Profesinė technikos mokykla;
- Aukštesnysis;
- Nebaigtas aukštasis;
- Aukštasis.

4. Kiek laiko dirbate banke?

- Mažiau nei 6 mėn.;
- 7 mėn. – 1 metai.;
- 1- 2 metai;
- 2 – 3 metai.;
- 3 ir daugiau metų.

5. Ar Jūs dirbate pagal specialybę?

- Taip;
- Ne.

6. Ar tai yra pirmoji Jūsų darbovietė:

- Taip;
- Ne.

7. Jūsų darbo kolektyvą sudaro:

- 5 -7 darbuotojai;
- 8 - 10 darbuotojai;
- 11 -13darbuotojų;
- Virš 13 darbuotojų.



Atsakykite į keletą klausimų, susijusių su Jūsų darbu banke . Jums **tinkančius** atsakymus žymėkite taip: (✓).

8. Ar sutinkate, kad atėjus dirbti į banką, Jūs: (Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)).

TEIGINIAI	1	2	3	4	5
Buvote informuotas apie saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisykles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie darbo kontrolės ir atsiskaitymo už atliktą darbą formas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie darbo vietos priežiūros reikalavimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie darbo priemonių gavimo taisykles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie visą darbo užmokestį, t.y. algą, premijas, kitus paskatinimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie Jums suteikiamų įgaliojimų bei atsakomybės ribas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie Jūsų pareigybės tikslus ir jums keliamus uždavinius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su vadovo lūkesčiais Jūsų atžvilgiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su kolektyve nusistovėjusiomis bendravimo formomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie asmenis, su kuriais galite konsultuotis darbo klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su nusistovėjusiomis elgesio normomis organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinote, kuo galite pasitikėti ir kuo ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su darbo vertinimo kriterijais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie karjeros progresui naudingus šaltinius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esate operatyviai informuojamas apie savo darbo kokybės įvertinimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žinote, kiek Jūsų įgūdžiai ir gebėjimai yra tinkami šiam darbui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su organizacijos istorija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su organizacijos vertybėmis ir tikslais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su organizacijos tradicijomis ir legendomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie vykstančius įvairius renginius (pvz., iškylos į gamtą, sporto varžybos, ekskursijos, vakarėliai ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su teikiamomis paslaugomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su finansine banko situacija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote informuotas apie organizacijos aukščiausius vadovus ir jų funkcijas (pvz., pavardės, telefonai, pareigos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvote supažindintas su organizacijos strateginiais planais ir kitais dokumentais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



9. Kaip vertinate savo darbą banke pagal kairėje ir dešinėje išdėstytus kriterijus? (Kiekvieną eilutę įvertinkite balais nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai)).

Atsitiktinis	1	2	3	4	5	Būtinasis
Beprasmiškas	1	2	3	4	5	Tikslingas
Nuobodus	1	2	3	4	5	Įdomus
Tuščias	1	2	3	4	5	Produktyvus
Alinantis	1	2	3	4	5	Įkvepiantis

10. Ar sutinkate, kad Jūsų tiesioginis vadovas: (Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)).

TEIGINIAI	1	2	3	4	5
Informuoja darbuotojus apie tai, ką reikia daryti ir kaip tai turi būti padaroma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolat prižiūri kaip vykdoma užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išsako savo lūkesčius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojus padrąsina ir pripažįsta jų pasiekimus;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elgiasi, galvodamas apie darbuotojų asmeninius poreikius;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojus vertina kaip asmenybes, paremia ir padrąsina jų tobulėjimą.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsultuojasi su darbuotojais, kai iškyla sunkumų;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skatina pasitikėjimą, įsitraukimą ir bendradarbiavimą komandoje;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informuoja darbuotojus apie savo planus ir išklauso jų nuomonę ar prieštaravimus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia pavaldiniams tokius tikslus, kurie jiems yra iššūkiai;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikalauja darbą atlikti tik geriausiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reikalauja iš darbuotojų visiško atsidavimo organizacijai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kaip vertinate savo darbo grupės atmosferą banke pagal kairėje ir dešinėje išdėstytus kriterijus? (Kiekvieną eilutę įvertinkite balais nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai)).

Priešiška	1	2	3	4	5	Draugiška
Konkurencinga	1	2	3	4	5	Bendradarbiaujanti
Vangi	1	2	3	4	5	Entuziastinga
Susiskaldžiusi	1	2	3	4	5	Darni
Negatyvi	1	2	3	4	5	Pozityvi



12. Ar sutinkate su šiais teiginiais: (Atsakymai į kiekvieną teiginį vertinami balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)).

TEIGINIAI	1	2	3	4	5
Vadovas supranta Jūsų problemas ir poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas gerbia Jūsų jausmus ir vertybes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas nerodo susierzinimo, jei Jūs nemokate gerai išreikšti savo minčių, nepertraukia Jūsų pokalbio metu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovas nesiekia, kad pasijausčiau menkesniu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs pasitikite savo vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs galite laisvai bendrauti su savo vadovu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs galėtumėte apginti ar pagrįsti vadovo sprendimus darbo klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sutampa Jūsų ir vadovo požiūris, interesai ir vertybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jūs esate: (Kiekvienoje eilutėje įvertinkite balais nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)).

TEIGINIAI	1	2	3	4	5
Impulsyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepasitikintis savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drovus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lengvai pažeidžiamas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estetiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veiklus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kupinas idėjų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėmesingas vertybėms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyvus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimistiškai nusiteikęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TEIGINIAI	1	2	3	4	5
Komunikabilus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuomeniškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatiškas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuklus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolaidus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasitikintis kitais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tvarkingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pareigingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tikslo siekiantis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apdairus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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