

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Veronika EIDĖJUTĖ**

**VADYBINIO PERSONALO ADAPTACIJOS SITUACIJA  
IR PROBLEMOS ŠIAULIŲ MIESTO DRAUDIMO PASLAUGŲ  
ĮMONĖSE**

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

**Magistro darbo autorius** Veronika Eidėjutė .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** Dr. Doc. Artūras Blinstrubas .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** .....

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

### **ANOTACIJA**

Eidėjūtė Veronika. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse. Vadybos ir verslo administravimo studijų magistro darbas / mokslinis vadovas Dr. Doc. Artūras Blinstrubas; Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas Vadybos katedra. - Šiauliai, 2009. -76 p.

### **SANTRAUKA**

Veronika Eidėjūtė

**Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse.**

Magistro darbas.

Magistro darbe išanalizuota ir susisteminta įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai metodai apie personalo reikšmės didėjimą organizacijoje bei adaptavimo formos, etapai ir procesai. Aprašyta Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos. Šiam tikslui pasiekti atlikta temos operacionalizacija ir vadybinio personalo adaptacijos ir problemų Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse anketinės apklausos analizė. Parengtos tyrimo išvados ir pateiktos rekomendacijos. Patvirtinama autoriaus suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinis personalas susiduria su adaptacijos problemomis.

Magistro darbo apimtis 76 puslapiai, jame yra 9 lentelės ir 14 paveikslai.

### **ANNOTATION**

Eidejute Veronika. Adaptation situation and problems of managerial staff of insurance companies in Siauliai. Master work of management and business administration / work's supervisor Dr. Doc. Arturas Blinstrubas; Siauliai university, Social Science Faculty, Management department. – Siauliai, 2009. – 76 p.

### **SUMMARY**

Veronika Eidėjūtė

**Adaptation situation and problems of managerial staff of insurance companies in Siauliai.**

Master work.

This Master work is analyzing and systemizing various Lithuanian and Foreign countries authors' theoretical and practical methods of increasing personal meaning and forms, stages and process of adaptation. Managerial staff adaptation's situation and problems of service of Siauliai insurance companies are described in this master work. To realize the

Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

purpose of Master work was made operationalization and managerial staff adaptation and problems analysis by the method of questioning, made Master work findings and recommendations. Hypothesis that there are problems of staff adaptation in managerial staff adaptation system in insurance companies in Siauliai, was confirmed.

Amount of Master work is 76 pages, with 9 tables and 14 pictures.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	5
Lentelės .....	9
Paveikslai .....	10
ĮVADAS .....	11
1. PERSONALO VAIDMUO ORGANIZACIJOS VALDYMO PROCESĖ .....	13
1.1. Personalo vaidmens didėjimas organizacijoje .....	13
1.2. Personalo poreikių planavimas organizacijoje .....	14
1.3. Personalo pasirinkimas ir adaptavimas sistema organizacijoje .....	15
2. PERSONALO INTEGRACIJA IR ADAPTACIJA ORGANIZACIJOJE .....	19
2.1. Individo adaptacijos personale samprata, formos ir etapai .....	19
2.2. Individo adaptacija, kaip individualizacijos ir identifikacijos procesas .....	21
2.3. Individo adaptacija kaip socializacijos procesas .....	22
2.4. Adaptacijos ir socializacijos skiriamieji bruožai bei darbuotojų adaptaciją sąlygojantis veiksniai .....	24
3. TYRIMO METODIKA IR APKLAUSOS ORGANIZAVIMAS .....	29
3.1. Vadybinio personalo situacijos ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse apklausos instrumentas .....	29
3.2. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse tyrimo projektavimas ir eiga .....	32
3.3. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse tyrimo analizė .....	33
3.3.1. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse respondentų demografinių duomenų analizė .....	33
3.3.2. Personalo vaidmens organizacijos valdymo procese Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse .....	40
3.3.3. Personalo vidinė integracija ir adaptacija Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse .....	46
3.3.4. Personalo išorinė integracija ir adaptacija Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse .....	48
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	56
LITERATŪRA .....	58
PRIEDAI .....	62

1 priedas. Apklauso dalyvių pasiskirtymas pagal lytį (N=87) .....	63
2 priedas. Respondentų pasiskirtymas pagal amžių ir lytį (N=87) .....	63
3 priedas. Respondentų pasiskirtymas pagal Šiaulių miesto draudimo įmones ir darbo stažą (proc.) (N=87) .....	63
4 priedas. Respondentų pasiskirtymas pagal darbo stažą ir išsilavinimą (N=87) .....	64
5 priedas. Respondentų pasiskirtymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas (N=87).....	65
6 priedas. Respondentų nuomonės apie darbuotojų paiešką pasiskirtymas pagal užimamas pareigas (N=87) .....	66
7 priedas. Apklauso dalyvių nuomonės apie adaptacijos sistemos problemas pasiskirtymas pagal darbo stažą (N=87) .....	66
8 priedas. Respondentų nuomonės apie išankstinės integracijos fazės svarbą pasiskirtymas pagal išsilavinimą (N=87) .....	67
9 priedas. Respondentų nuomonės apie kuratoriaus reikalingumą pasiskirtymas pagal užimamas pareigas (N=87) .....	67
10 priedas. Respondentų nuomonės darbuotojo pristatyma personalui pasiskirtymas užimamas pareigas (N=87) .....	68
11 priedas. Apklauso dalyvių nuomonės apie darbuotojų spaudimą pasiskirtymas pagal darbo stažą (N=87) .....	69
12 priedas. Apklauso dalyvių nuomonės apie darbuotojų pripažinimo ieškojimą pasiskirtymas pagal draudimo įmones (N=87) .....	69
13 priedas. Respondentų nuomonės apie darbuotojo gebėjimų parodymą personale pasiskirtymas pagal dalyvių darbo stažą (N=87) .....	70
14 priedas. Darbuotojo adaptavimo modelis .....	70
15 priedas. Apklauso anketa.....	<b>Klaida! Žymelė neapibrėžta.</b>

## LENTELĖS

1 Lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių (proc.) (N=87) .....	34
2 Lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie personalo ir įmonės verslo priklausomybę (N=87).....	41
3 Lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie darbuotojų verbavimą įmonėje (N=87). 43	
4 Lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie įmonės vadovo pareiga supažindinti darbuotoją su įmone pagal lytį (N=87) .....	49
5 Lentelė. Respondentų nuomonė apie naujo darbuotojo pristatymą, jo sugebėjimus personalui pasiskirstymas pagal lytį (N=87).....	50
6 Lentelė. Respondentų nuomonės apie įmonės vadovo ir naujo darbuotojo lūkesčių pasiskirstymas pagal lytį (N=87).....	51
7 Lentelė. Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie vadovo ir darbuotojo lūkesčių išsiaiškinimą pasiskirstymas pagal lytį (N=87) .....	51
8 Lentelė. Respondentų nuomonės apie kolegų pripažinimo ieškojimą pasiskirstymas pagal lytį (N=87).....	54
9 Lentelė. Respondentų nuomonės apie darbuotojo savo jėgų pervertinimą atėjus į kolektyvą pasiskirstymas pagal lytį (N=87) .....	55

## PAVEIKSLAI

1 Paveikslas. Vadybinio personalo adaptacijos operacionalizacija.....	31
2 Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal draudimo paslaugų įmones (N=87).....	34
3 Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą draudimo paslaugų įmonėse (N=87).....	35
4 Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=87) .....	36
5 Paveikslas. Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=87) .....	38
6 Paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=87) .....	39
7 Paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbuotojo svarbą įmonėje ir lytį. (N=87).....	40
8 Paveikslas. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbuotojo svarbą įmonėje ir lytį. (N=87).....	43
9 Paveikslas. Respondentų nuomonės apie darbuotojų efektyvų įtraukimą į įmonės personalą pasiskirstymas (proc.) (N=87) .....	44
10 Paveikslas. Respondentų nuomonės apie išanktinės adaptacijos fazę pasiskirstymas (proc.) (N=87).....	46
11 Paveikslas. Respondentų nuomonės apie išanktinės adaptacijos fazę pasiskirstymas (proc.) (N=87).....	47
12 Paveikslas. Respondentų nuomonės apie išanktinės adaptacijos fazę pasiskirstymas (proc.) (N=87).....	48
13 Paveikslas. Respondentų nuomonės apie naujo darbuotojo spaudimą įmonės personale (proc.) (N=87).....	52
14 Paveikslas. Respondentų nuomonės apie darbuotojo atėjusio dirbti konsolidacija pasiskirstymas (proc.) (N=87).....	54

## IVADAS

Personalo vaidmuo itin svarbus, nes jis vaidina lemiamą vaidmenį teikiant paslaugas. Dabar labiau nei bet kada personalo vadyba yra pripažįstama kritiniu veiksmu organizacijų išlikimui ir sėkmei. Šiuolaikinis požiūris į personalo vadybą apibūdinti ataskaitos tašku gali būti laikomas pagrindinis žmogiškojo kapitalo teorijos teiginys – „įmonė turi orientuotis į darbuotojus“ (A. Sakalas, 2001). Darbuotojas yra laikomas svarbiu siekiant įmonės verslo strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą (Kaupinytė, 2003).

Ne paslaptis, surasti gerą darbuotoją – nelengva. Dažnai dėl to vadovui tenka paaukoti ir lėšų, ir laiko. O kai kompetentingas darbuotojas jau surastas, darbo sutartis pasirašyta, gal galima lengviau atsikvėpti? Rūpesčių lyg ir nebeliko: atrankos baigėsi, žmogus yra, vadinasi, darbai dar greičiau pajudės pirmyn. Pajudės, bet tik tada, kai naujas darbuotojas „įeis į vėžes“, o tai gali ir užtrukti...(S. Gruodytė, 2008).

Priimtas į darbą žmogus turi prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Jei sekasi prisitaikyti prie naujos organizacijos bei jos narių, teigiamai veikiama darbuotojo psichika ir darbo našumas kyla proporcingai (Šimanskienė, 1999), nes nauja darbovietė – stresinė situacija daugumai žmonių. Nežinomybė, kas bus ir kaip seksis, kaip pavyks susitvarkyti su darbu bei susidraugauti su naujaisiais bendradarbiais, kelia įtampą. Nauji bendradarbiai, nauji vadovai, nauja aplinka ir tikėtina, kad kitaip organizuojamas darbas žmogų verčia nerimauti ([www.karjeroscentras.lt](http://www.karjeroscentras.lt)). Kaip padėti naujam darbuotojui prisitaikyti atėjus į įmonę? Darbuotojų adaptacijos valdymo problema yra ypatingai aktuali dabartinėmis sąlygomis, kai nuo to priklauso įmonių veiklos efektyvumas ir pelno siekimas. Darbuotojų adaptacija pagal svarbą nusileidžia tik darbuotojų atrankai ir mokymui ([www.vakarai.lt](http://www.vakarai.lt)). Todėl organizacijos personalo vadybininkas ar darbuotojas atsakingas už naujų darbuotojų adaptaciją įmonėje turėtų atkreipti dėmesį ir į darbuotojų poreikius, tikslus ir siekius. Organizacijos gyvavimas priklauso nuo jos narių santykių su organizacija bei tarpusavyje. Žvelgiant iš šių pozicijų, tikslinga analizuoti individo ir kitų organizacijos narių tarpusavio santykius ir adaptaciją vadybiniame personale.

Šiame darbe pasirinkta vadybinio personalo adaptacijos problemos ir pasiūlytos rekomendacijos vadybinio personalo adaptacijos problemų sprendimui. Atliktas anketinės apklausos tyrimas Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojų pagal parengtą anketą vadovaujantis operacionalizacija, išanalizavus teorinę literatūrą personalo adaptacijos klausimais.

**Problema:** kaip vadybininkui adaptuotis Šiaulių draudimo paslaugas teikiančiose įmonėse ir su kokiais trukdžiais susiduriama integruojantis į organizacijos personalą?



**Darbo objektas:** Šiaulių miesto draudimo paslaugas teikiančių įmonių vadybinio personalo adaptacija ir problemos su kuriomis susiduria vadybininkai integruojantis į įmonės personalą.

**Darbo tikslas** – vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos su kuriomis susiduria adaptuojantis vadybininkai Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti personalo vaidmenį organizacijos valdymo procese.
2. Mokslinės literatūros analizė, išskiriant pagrindinius personalo reikšmingumo organizacijai ir jo adaptacijos problemas integruojantis į personalą teoriniu aspektu.
3. Įvertinti darbuotojų adaptaciją sąlygojančius veiksnius.

**Hipotezė.** Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinis personalas susiduria su adaptavimo problemomis.

**Tyrimo metodai:**

- Mokslinės ir metodinės literatūros analizė;
- Statistinių duomenų analizė;
- Lyginamoji analizė;
- Sistemimas ir apibendrinimas;
- Anketinė apklausa raštu.

Šiame darbe naudotasi moksline, metodine literatūra lietuvių ir užsienio kalbomis, internetiniais šaltiniais.

## **1. PERSONALO VAIDMUO ORGANIZACIJOS VALDYMO PROCESĖ**

### **1.1. Personalo vaidmens didėjimas organizacijoje**

Dauguma įmonių norėdamos išsaugot savo konkurencinį pranašumą, išsilaikyti globalizuotoje rinkoje, mažinti savo kaštus ir išsikovoti išskirtinumą, turi suformuoti lojalų ir kompetentingą personalą. Todėl pažangios organizacijos, siekdamos išlaikyti konkurencingumą rinkoje, vis daugiau dėmesio skiria žmogiškiesiems ištekliams. Tinkamas personalo valdymas padeda organizacijai siekti jos tikslų ir užimti pirmaujančias pozicijas rinkoje ([www.bonusvita.lt](http://www.bonusvita.lt)). Kadangi „vadybos ekspertai nurodo, kad personalas – sunkiausiai nukopijuojamas konkurencinis elementas ([www.zebra.lt](http://www.zebra.lt)).

Viena iš pagrindinių šiandienos verslo problemų – kaip rasti ir išlaikyti gerus darbuotojus ir kaip efektyviai panaudoti jų galimybes siekiant organizacijos tikslų? Problema yra tai, kad darbuotojų kaita daugelyje Lietuvos organizacijų yra labai didelė. Vidutinis pardavimo vadybininko darbo stažas vienoje įmonėje dažnai neviršija dvejų metų, daugelis darbuotojų vienu ar kitu būdu nuolat domisi kitais darbo pasiūlymais (G. Jokubauskas, 2002). Tam gali įtakos turėti, tai kad personalo padaliniais įmonės struktūroje dažnai skiriamas antraeilis vaidmuo, juose dirba nedaug žmonių, o personalo valdymo bei sprendimai tarpusavyje nederinami ([www.zebra.lt](http://www.zebra.lt)).

Tik pastaraisiais metais įmonių savininkai ir vadovai pagaliau atkreipė dėmesį į personalo problemas. Juk personalas lemia viską: nuo dalykinės reputacijos ir bendrovės įvaizdžio iki teikiamų paslaugų kokybės. Pavyzdžiui Rehau įmonė būdama pasauline polimerinių įrenginių sprendimų lyderė, teigia jų „šlovės priežastis - profesionalumas. Sėkmė yra jų darbščių ir lanksčių darbuotojų, turinčių geras darbo sąlygas, pastangų rezultatas. Patikima ir veiksminga įmonės personalo valdymo koncepcija, pagrįsta nepriklausomybe, profesiniais laimėjimais bei tarpusavio bendravimu padidina darbuotojų lojalumą“ ([www.rehau.lt](http://www.rehau.lt)).

Personalo vaidmens didėjimą rodo įmonių tikslai, misija ir vizija: pvz.: „UAB „Personalo valdymo grupė“ tikslas – padėti valdyti verslą valdant savo personalą“, misija – „pateikti kompleksinius ir ilgalaikius personalo valdymo spendimus verslo organizacijoms“ ir vizija – „pasiiekti, kad maksimali personalo valdymo kokybė taptų mūsų vizitine kortele ne tik Lietuvoje, bet ir kitose Pabaltijo valstybėse“ ([www.cvmarket.lt](http://www.cvmarket.lt)), siejami su personalo svarba organizacijai.

Tai galima teigti, kad personalo vaidmuo organizacijoje yra ypatingas, nes jis skiriasi nuo kitų elementarių veiklos veiksmų. Jis ne tik tiesiogiai dalyvauja paslaugų teikimo procese,

naudodamas darbo objektus bei priemones, bet ir nustato veiklos tikslus bei organizuoja racionalų įmonės tikslų įgyvendinimą. Personalas taip pat atlieka vartojimo funkciją, todėl jis yra pagrindinės veiklos vystymosi motyvas - geriausi rezultatai gali būti pasiekti tik su geriausiais darbuotojais. Darbuotojų paruošimui, susiejimui su įmone, gerų darbo sąlygų sudarymui turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys ([www.orthobaltic.lt](http://www.orthobaltic.lt)), nes „žmogiškųjų išteklių vaidmuo yra labai svarbus, nes nuo darbuotojų žinių, sugebėjimų, kompetencijos, komunikacijos priklauso galutinis rezultatas – pelno rodiklis“ (M. Valuckienė, 2007). Tam pasiekti būtina išsiaiškinti ir gerai suplanuoti darbuotojų poreikius, kurie atėjo dirbti į personalą.

## **1.2. Personalo poreikių planavimas organizacijoje**

Personalas yra kiekvienos organizacijos sukaupta specialistų komanda, kuri yra pagrindinis įmonės konkurencinis rodiklis. Gerai panaudoti turimą darbo jėgą, reikia tam skirti daug dėmesio ir sukurti kuo paprastesnį personalo valdymo strategijos kūrimo procesą, kuris būtų suprantamas ne tik jau esamiems įmonės darbuotojams, bet ir naujai atėjusiam dirbti žmogui ([www.manokarjera.lt](http://www.manokarjera.lt)). Tai yra ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą ([www.bonusvita.lt](http://www.bonusvita.lt)), norint visa tai suplanuoti visu pirma reikia išsiaiškinti personalo poreikius.

Išsiaiškinus personalo poreikius ir juos įgyvendinant įmonės pasiekia aukščiausio veiklos pelningumo, o darbuotojai būna patenkinti darbu priklausydami įmonės personalui. Efektinga kompanijos veikla yra jos darbuotojų sugebėjimas įtraukti į personalą ir patenkinti jų poreikius - tinkamai motyvuoti. Visa tai priklauso:

1) Nuo įmonės ekonominio lygio: žemo lygio įmonėje sunku įdiegti didelių finansinių sąnaudų reikalaujančias humanizmo priemones, tačiau tai nepaneigia humanizmo būtinumo. Daugelis efektyvių ir kartu elementarių humanizmo priemonių iš viso nereikalauja piniginių sąnaudų, o tik geranoriškumo ir sąžiningumo;

2) Nuo personalo ugdymo politiką įgyvendinančių vadovaujančių darbuotojų pasaulėžiūros (ideologinio pasirengimo): dažnai ši priežastis (nors oficialus pasiteisinimas visada randamas objektyviose sąlygose) yra svarbiausias darbo su personalu humanizavimo stabdis;

3) Nuo personalo ugdymo metodologinio, informacinio ir techninio lygio (A. Sakalas, 2001).

Tai įgyvendintų kiekvienos organizacijos personalo skyriaus vadovas turėtų organizuoti darbą, kurio metu rengiamos prognozės, nustatomas esamas personalo poreikis ir jo

patenkinimo šaltiniai studijuojant darbo rinką, užmezgant tiesioginius ryšius su mokslo įstaigomis ir užimtumo tarnybomis bei su analogiško profilio įmonėmis, informuojant darbuotojus apie laisvas darbo vietas, skelbiant skelbimus apie darbuotojų samdymą masinės informacijos priemonėse ([www.karjeroscentras.lt](http://www.karjeroscentras.lt)).

Apibendrinant galima teigti, jog kiekviena organizacija norinti pasiekti kuo aukštesnių verslo rezultatų visų pirma turi surinkti kuo aukštesnės kvalifikacijos personalą. Tam visų pirma reikia išsiaiškinti atėjusio naujo darbuotojo poreikius ir investuoti į darbuotoją pavyzdžiui.: „Orthobaltic įmonės verslo niša, kurią užima kompanija Europos Sąjungos rinkoje, leidžia jai būti konkurencinga darbo samdos rinkoje, nes jį investuoja į savo darbuotojus: aukštesni, nei pas konkurentus, arba nei rinkos vidurkis atlyginimai; nuolatinis mokymas ir profesinio tobulėjimo sąlygų sudarymas; aukščiausius standartus atitinkančios darbo sąlygos; rūpinimasis socialiniais darbuotojų reikalais; pagalba sprendžiant buitines klausimus (darbuotojas gali pilniau atsiduoti darbui ir jo našumas auga, kai neslegia buitiniai rūpesčiai) ([www.orthobaltic.lt](http://www.orthobaltic.lt)).

Korporacinės kultūros formavimas: pasididžiavimo jausmo savo įmone formavimas. siekimas būti geriausiais – šio pasididžiavimo pagrindas; įmonės komandų dalyvavimas įvairiuose renginiuose; pasiekimų įvertinimas - metų žmogaus rinkimai; bendrų įmonės renginių organizavimas: vasaros šventė, Naujųjų Metų sutikimas, kolektyvinis sportavimas, kitos linksmos šventės ir varžybos; asmeninių švenčių paminėjimas įmonėje; marškinėliai, kepuraitės ir kiti buitines atributai su įmonės simbolika“ ([www.orthobaltic.lt](http://www.orthobaltic.lt)).

Išsiaiškinus darbuotojų poreikius, kurie nori dirbti įmonės personale ir juos suplanavus, tai yra kiek įmonė galėtų patenkinti darbuotojo lūkesčius ir kokią naudą ji gautų iš priimto į organizaciją žmogaus. Tam, kad įmonės pasirinkimas būtų efektyvus reikia tinkamai pasiruošti darbuotojų atrankai ir naujai priimto žmogaus adaptacijai.

### **1.3. Personalo pasirinkimas ir adaptavimas sistema organizacijoje**

Viena iš svarbiausių personalo vadybos dalių yra jo parinkimas. Nemaža dalis įmonių susiduria su problema pritraukiant ir atsirenkant darbuotojus ([www.topcv.lt](http://www.topcv.lt)). Anot Friedman, Hatch, Walker (1999), „kai kurie mokslininkai personalą vertina kaip organizacijos žmonių kapitalą, todėl teigiama, kad organizacija turi orientuotis į darbuotojus, nes šis kapitalas yra vertingesnis už materialų turtą“ (E. Bagdžiūnaitė, I. Beniušienė ir kt., 2007). Todėl norint sukurti aukščiausių kvalifikacijų turinčių darbuotojų personalą reikia sukurti potencialių kandidatų rezervą, juos įvertinti ir atsirinkti geriausius.

Pastaruoju metu, esant specialistų stygiui, darbdavys supranta, kad svarbiausias jo įmonės turtas, tai ne naujausi įrengimai ar moderni technika, bet žmogiškieji išteklių – patikimi bei kompetentingi darbuotojai, kurių asmeninės savybės bei kompetencija atitinka įmonės poreikius bei vertybes. Darbuotojų paieška bei atranka šiuo atveju yra itin svarbios.

Personalo atrankos procesas yra skirstomas:

- Dalinė personalo atranka - naudojama tada, kai įmonė neturi pakankamai laiko darbuotojų paieškai bei atrankai arba tais atvejais kai į poziciją pretenduoja per mažai ar per daug kandidatų; pilna personalo atranka - apima jau minėtus dalinės darbuotojų atrankos etapus, tačiau skirtumas yra tas, jog atrinkę ir surūšiavę gyvenimo aprašymus, įmonė susisiečia su potencialiais kandidatais, rengiami interviu, išsiaiškinami, ar jie tinkami dirbti įmonėje;

- Darbuotojo perdarbinimas - yra procesas, kai netinkamą pareigoms darbuotoją, įmonė ketina atleisti iš užimamų pareigų, tačiau siekia surasti jam kitą darbo vietą, kuriai jis būtų tinkamas;

- Tiesioginė personalo atranka - dar vadinama „galvų medžiokle“ (angl. headhunting) naudojama tada, kai darbdavys nori įdarbinti pasirinktą darbuotoją, kuris yra tinkamiausias konkrečiai pareigybei užimti. Tokiu atveju pasirinktas darbuotojas netgi gali dirbti kitoje kompanijoje. Ši procedūra vykdoma nerengiant viešo personalo atrankos proceso. ([www.jusukonsultantai.lt](http://www.jusukonsultantai.lt)).

Įmonei pasirinkus personalo atrankos metodą ir jį pritaikius išsirenkamas sau tinkamas kandidatas, kurį būtina tinkamai adaptuoti į organizacijos veiklą ir personalą.

Tam tikslui pasiekti ir išspręsti problemą, kaip pritraukti tinkamus kandidatus į organizaciją dauguma įmonių pasitelkia darbuotojų verbavimą. Verbavimas yra procesas, kurio metu surandami ir „Priviliojami į organizaciją potencialūs kandidatai į laisvas funkcinės vietas (I. Bakanauskienė, 1996). Gatewoodas, Fleidas (2001) darbuotojų verbavimą įvardija kaip „informacijos apie asmenį rinkimo ir vertinimo procesą, siekiant suformuluoti darbo pasiūlymą“ (E. Bagdžiūnaitė, I. Beniušienė ir kt., 2007). Šios veiklos rezultatas – tam tikras skaičius kandidatų į organizacijos personalą iš kurių įmonės vadovas ar personalo atrankos vadybininkas pasirenka organizacijai tinkamą darbuotoją. Pagrindiniai dalykai į kuriuos vadovas turėtų atkreipti dėmesį pasirenkant personalą:

- 1) Profesinė kvalifikacija;
- 2) Išsilavinimas;
- 3) Organizaciniai sugebėjimai
- 4) Asmeninės busimo darbuotojo savybės.

Atsižvelgiant į šiuos kriterijus ir jų rezultatus reikia įvertinti tinkamiausią darbuotoją, kuris tinka dirbti įmonės personale. Nereikia pamiršti, kad nauji darbuotojai, atėję į organizaciją gali suteikti vertingos informacijos, jei jiems suteikiama tokia galimybė. Būtent nauji darbuotojai gali pažiūrėti į organizaciją ir tvarką joje "iš šalies" ir įdiegti kitą teigiamą patirtį, įgytą ankstesnėse darbovietėse. Jausdamas, kad į jo nuomonę išsiklausoma, darbuotojas jaus didesnę akstiną aktyviai dirbti (G. Rancova, 2004).

Įdarbinus darbuotoją reikia parinkti tinkamą jo adaptavimo sistemą į personalą. Tai procesas, kurio metu naujai pasamdytas ar perkeltas iš kitos funkcinės vietos darbuotojas susipažįsta su nauju darbu, jo aplinka ir kolektyvu (I. Bakanauskienė, 1996).

Taigi, kad naujo darbuotojo darbas kuo greičiau taptų stabilus ir efektyvus, reikia skirti dėmesio jo adaptavimui ir motyvavimui. Čia labai tinka metafora apie sodininką: kad nauji sodinukai prigytų ir vėliau duotų gausų derlių, nepakanka jų sukaišioti į žemę bet kur ir bet kaip. Neprižiūrint jų, rizikuojama negauti derliaus, dėl kurio visas darbas ir buvo pradėtas. Rūpestingas sodininkas rūpinasi sodinukais, palaisto juos ir apkaupia. Ir tik įdėjęs nemažai triūso, gali tikėtis gero derliaus. Beje, kaip ir naujam darbuotojui, sodinukui prigijimo laikotarpis taip pat yra pats sudėtingiausias ([www.istieskranka.lt](http://www.istieskranka.lt)). Todėl pirmi keli mėnesiai darbuotojui naujoje organizacijoje yra kritinis periodas per kurį jis adaptuojasi arba ne. Svarbu pažymėti, jog ypatingą dėmesį reikia skirti naujokams, įsidarbinusiems pirmą kartą. Tai žmonės, neturintys darbo bei organizacinio elgesio patirties (G. Rancova, 2004).

Adaptavimo sąvoka lietuvių literatūroje laikoma tapati orientacijos sąvokai, tačiau ši sąvoka yra kiek siauresnio turinio, tačiau savo esme ji yra panaši į adaptacijos sąvoką.

Anot R. Mathis, J. Jackso (2002), orientacija yra suplanuotas naujokų supažindinimas su darbu, bendradarbiais ir organizacija. Tačiau toks apibūdinimas yra per siauras, nes darbuotojai adaptacijos metu įgyja ir papildo darbo, bendravimo kompetencijas. O ne tik susipažįsta su darbu. Todėl atėjus naujam darbuotojui į personalą yra skiriamos dvi adaptavimo formos:

Techninė pažintis – darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir darbo sąlygomis;

Socializacija – tai darbuotojo pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo ir viršininko, socializacija vyksta, kol jis pradeda suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones (I. Baranauskienė, 2000).

Dar skiriamas formalizuotas ir neformaluotas darbuotojo adaptavimas. Neformaluotai adaptuojamasis be iš anksto parengtų programų, dažniausiai bendradarbių iniciatyva. Formalizuotam adaptavimuisi paruošiama orientavimo programa, paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos atsakingų darbuotojų,

nustatomi adaptavimo programos diegimo terminai. Dažniausiai skiriamos tokios formalizuotos adaptavimo programos sudėtinės dalys bendrojo ir specifinio pobūdžio (I. Baranauskienė, 2000).

Supažindinimas su organizacijos istorija, veikla, politika, disciplinos reikalavimais, pareigomis ir t.t., priskiriama prie bendrojo pobūdžio adaptacijos, o susipažindinimas su darbo vieta, funkcijomis ir saugumo reikalavimais, taip pat su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais ir t.t., – specifinio pobūdžio.

Kas yra atsakingas už darbuotojo parinkimą ir jo adaptavimą organizacijoje? Anot A. Sakalo (2003), didelėse įmonėse šiems klausymams spręsti gali būti organizuojami darbuotojų adaptavimo skyriai. Jei jų nėra, šiuos klausimus sprendžia personalo skyriaus darbuotojai ir atitinkamų skyrių vadovai. G. Dessler patikslina, jog pirmąjį orientavimo dalį (adaptaciją personale) paprastai veda personalo tarnybos specialistas.

Apibendrinant personalo parinkimą organizacijoje, galima sakyti, kad tai vienas iš svarbiausių etapų. Tinkamas darbuotojų verbavimas ir jo parinkimas nuo kurio priklauso tolimesnis darbuotojo adaptacijos procesas.

## 2. PERSONALO INTEGRACIJA IR ADAPTACIJA ORGANIZACIJOJE

### 2.1 Individo adaptacijos personale samprata, formos ir etapai

Vis dažniau individas gyvenime susiduria su papildomais dirgikliais ir poreikių kaita, kurio metu jis patiria stresą kol perpranta iškilusias kliūtis. Galima teigti, kad kiekvienas žmogus įsiliejęs į organizaciją, jis patenka į nežinomą aplinką su naujais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis pasekmėmis, kurios turi įtakos naujojo nario santykiams su kitais. Tai reiškia, kad aktualėja žmogaus adaptacija, jo aktyvaus prisitaikymo prie jį supančios aplinkos problema. Individo adaptacijos sąvoka organizacijoje autoriai apibūdina įvairiai.

**Adaptacija** (lot. *adaptatio* – pritaikymas, priderinimas) – tai žmogaus prisitaikymas prie kintančių ar naujų socialinių, ekonominių, gamtinių gyvenimo sąlygų (Vaitkevičiūtė, 1998).

Pasak B. P. Vesnin (1998) **adaptacija** – procesas, kuris apima valdymo ryšių pažinimą; doktrinų, kuriomis vadovaujamosi organizacijoje, suvokimas, mokymosi procesas, įsisąmoninimas to, kas yra svarbu organizacijai ar jos padaliniams.

P. Jucevičienė (1996), **adaptacija** – tai individų prisitaikymas prie organizacijos aplinkos ar sąlygų, reikalavimų. Tai procesas, kurio metu žmogus įgyja savybių, būtinų jo veiklai organizacijoje. Adaptacijos procese formuojasi ir funkcionuoja asmenybė, įnešdama savo indėlį į organizaciją.

Pasak R. Grigo (1982), individo adaptacijos organizacijoje sąvoka galima traktuoti kaip individo prisitaikymą prie naujos darbo aplinkos, kaip jo įsijungimą į įmonės organizmą.

Taigi galima teigti, kad adaptacija tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su veikla organizacijoje, jos aplinka ir kolektyvu. I Bakanauskienė (1996) išskiria tokias adaptavimo proceso formas:

- Techninė pažintis. Organizacijos narys supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir sąlygomis.
- Socializacija. Organizacijos narys susipažįsta su nauju kolektyvu bei vadovybe, pradeda suprasti ir priimti naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones.

V. Vesnin (1998) **adaptacija** procese nurodo šias problemas:

1. Naujų darbuotojų mokymas ir supažindinimas su pagrindine užduotimi, organizacijos misija, aiškiais ar slaptomis funkcijomis.
2. Supažindinimas su pagrindinėmis organizacijos normomis: darbo padalijimu, organizacijos struktūra, užmokesčio sistema.



3. Suderinimas kriterijų, kuriais vertinamas naujas darbuotojas, siekdamas tikslų bei planų.

4. Suderinimas naujų strategijų, reikalingų vykdant tikslus, kai darbuotojai tų tikslų nepasiekia.

Kadangi organizacinė struktūra priklauso nuo daugelio dalykų: veiklos technologijos, išorinės infrastruktūros ir personalo, naujokas neišvengiamai atsiduria jam nepažįstamoje aplinkoje. Tai galima pažymėti, jog vienas iš svarbiausių adaptacijos paskirčių yra darbuotojo patiriamos frustracijos ir streso sumažinimas (M. Mestre, A. Stainer, L. Stainer, 1997).

Taigi efektyviai adaptuoti ir sumažinti naujo darbuotojo stresą yra būtina adaptacijos procesą suskaidyti į tam tikrus etapus. A.Šadrakov (2004) adaptacijos procesą skirsto į keturis etapus:

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

2. *Praktinis supažindinimas su būsimomis pareigomis.*

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

4. *Veikimas.* Šiuo etapu baigiamas adaptacijos procesas. Siekiama įveikti gamybines bei tarpusavio santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo.

Dažniausiai šie keturi etapai arba integravimosi laikotarpis į organizaciją trunka 3 mėnesius, kuris dažnai yra vadinamas bandomuoju laikotarpiu. Anot E. Znutienės per šį integravimosi laikotarpį svarbu ne tik išsakyti savo (vadovo) pastabas, bet ir paprašyti paties darbuotojo pateikti savo išpūdžius, pastebėjimus, aptarti progresą siekiant bandomojo laikotarpio tikslų ir visą naujo darbuotojo įvedimo procesą.

„Bagušinskas Bieliauskienė ir partneriai“ išskiria tris adaptavimo fazes:

- Susipažinimo fazėje, darbuotojas supažindinamas su darbo vieta, kolektyvo nariais, kompanijos vertybėmis, su sprendimų priėmimo būdu, išsiaiškina, kiek atliekamas darbas atitinka asmenybės jo savybes.

- Įvertinimo fazėje darbuotojas įvertina gautą informaciją. Suskirsto ją į priimtina ir ne tokią priimtina. Išaiškėja, ar darbuotojas patenkintas darbo vieta, darbo sąlygomis, darbo kolektyvu, pačiu darbu, jo duodama nauda pačiam darbuotojui ir aplinkiniams.

- Suderinamumo fazės metu darbuotojas įsisąmonina, kad yra kolektyvo narys, perima kompanijos nuostatas ir vertybes. Svarbu netgi informuoti darbuotoją apie kavos gėrimo ar rūkymo pertraukėles bei kitus įmonės kultūroje egzistuojančius ritualus, kad naujas kolektyvo narys turėtų visas galimybes integruotis į kolektyvą ([www.jusukonsultantai.lt](http://www.jusukonsultantai.lt)).

Vadovas turėtų skirti laiko susipažinti su nauju darbuotoju, būti pasirengęs atsakyti į jam iškilusius klausimus, tokiu būdu kompanijos vadovas gali įvertinti ir naujo darbuotojo žinių lygį bei pasirengimą, būdo savybes, ketinimus bei siekius naujoje darbo vietoje. Neretai darbuotojo patirtis yra kitokia, nei reikalaujama naujoje darbovietėje, todėl adaptuoti jį yra būtina, kad pagrindiniu jo darbo metodu netaptų bandymų – klaidų metodas, kuris stabdo progresą įmonėje.

Apibendrinant galima teigti, jog žmogaus adaptacija organizacijoje – tai procesas kurio metu individas susipažįsta su organizacija, savo darbo pobūdžiu, bendradarbiais ir tarpusavio kolegų elgesio normų, bei kultūrinėmis ir dvasinėmis organizacijos vertybėmis. Adaptacijos procese formuojasi asmenybė, kuri įneša savo indėlį į visuomenės gyvenimą.

## **2.2. Individo adaptacijos, kaip individualizacijos ir identifikacijos procesas**

Anot R. Joakimo (1999) neobiheviaristų teoretikai adaptaciją (*adjustment*) supranta: a) kaip būseną, kurioje individo poreikiai iš vienos pusės, ir aplinkos reikalavimai iš kitos yra pilnai patenkinami. Tai harmonijos tarp individo ir socialinės aplinkos būseną (žinoma galima kalbėti tik apie sąlyginę harmoniją); b) procesas, kurio dėka ši harmonija yra pasiekama. Tai suprantama kaip aplinkos keitimas ir biologiniai pasikeitimai organizme. Šie pakitimai vyksta remiantis elgesiu (reakcijomis, atsakymais), kuris atitinka esamą situaciją. Galima teigti, kad adaptacija yra abipusė sąveika - ne tik įmonė stengiasi pakeisti individą, jo elgesį, vertybes, požiūrį it t.t., bet ir individas – darbuotojas pasiryžęs prisitaikyti prie organizacijos aplinkos – individualizuotis. Individualizacijos sąvoka P. Jucevičienė, (1996) apibrėžia – tai individo pastangos pakeisti darbo aplinką, kad ji atitiktų jo reikmes, arba atsispirti organizacijos pastangoms pakeisti individą.

Individo socialinė savastis suprantama tik per socialinę aplinką, todėl identifikacija yra kompleksiškas procesas. Identifikacija yra judėjimas, virsmas – subjekto tapimo procesas ir santykis. Identifikuotis organizacijoje – tai būti aktyviai įtrauktam į procesą, kurią įtvirtina

specifinės veiklos sritys tekstų, elgsenos nulemtos socialinės sistemos bei individo adaptyvaus elgesio sąveikos (L. Kublickienė, 1995).

Siekiant, kad darbuotojas greičiau identifikuotųsi organizacijoje, reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie organizacijos tikslus, susiformavusią organizacinę kultūrą, būtina aiški vadovo pozicija ir kiekvienam darbuotojui reikalinga motyvacija. 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.

Darbuotojų identifikavimasis su organizacija, kaip motyvuojanti jėga, darbdaviams yra žinoma, tačiau susiduriama su jos išjudinimo ir palaikymo problemomis. Nors identifikavimasis apibrėžiamas įvairiomis dimensijomis, tačiau derėtų pažymėti, kad individo pirmieji žingsniai organizacijoje ir jo santykiai su kitais nariais gali tapti tam tikru katalizatoriumi, paspartinančiu kitų veiksmų sėkmingos grandinės išsidėstymą. Taigi, jei individualizacija ir identifikavimas yra individo pastangos ir noras prisitaikyti prie organizacijos, jos aplinkos, kultūros, požiūrio ir t.t., tai organizacijos pastangos pakeisti organizacijos narį taip, kad jis priimtų personalo nusistovėjusią tvarką būtų atvirkščias procesas individualizacijai – socializacija.

### **2.3. Individo adaptacijos kaip socializacijos procesas**

Individo socializacija – vienas iš fundamentaliausių, o kartu ir prieštaringiausių visuomenėje vykstančių procesų, gerai atskleidžiančių socialinių psichologinių santykių sistemą, gyvybingumą ir jos esmę. Socializacijos sąvoka apibrėžiama gana įvairiai.

Organizacinė socializacija – tai mokymo procesas, kurio dėka darbuotojui perteikiama požiūris ir elgsena, kurie yra svarbūs tam, kad pilnai atliktų savo funkcijas organizacijoje (Ards, J., Jansen, P. (2001).

Pasak R. Grigo (1982) individo socializacija organizacijoje – tai kultūrinių, dvasinių vertybių, elgesio normų bei socialinių vaidmenų sistemos įsisavinimas.

V. Prunskus (2004) teigia, kad socializacija yra socialinės sąveikos procesas, per kurį žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam dalyvavimui visuomenėje. Tos vertybės, normos, elgesio vaidmenys ir modeliai tampa žmogaus elgesio ir

veiklos motyvacijos pagrindu (Matulionis, 2001). Socializacija ne tik sudaro sąlygas asmeniui tapti visuomenės nariu, bet taip pat leidžia išreikšti save (Leonavičius, 2003). Socializacija formuoja žmogų kaip visuomenės, kuriai jis priklauso, narį. Individo socializacija vyksta jam patekus į įvairias aplinkybes, kurios turi skirtingus poveikius ir iš jo reikalauja skirtingo elgesio (Leliūgienė, 1997). Remiantis nauju požiūriu į organizacijos teoriją socializacija gali būti vertinama kaip adaptacijos proceso sudedamoji dalis kartu su individualizacijos procesu.

Svarbu pažymėti, jog socializavimas – tai nuolatinis procesas, kurio metu visiems darbuotojams įteigiama organizacijos ir jos padalinių suformuoti tradiciniai požiūriai, standartai, vertybės ir elgesio modeliai (G. Dessler, 2001). Socializacijos procesui priskiriami rezultatai (tiesioginiai – pavyzdžiui, užduočių įvykdymas, orientacija į vaidmenį, patiriamas nerimas, darbo atlikimo kokybė, ir netiesioginiai – pavyzdžiui, pasitenkinimas darbu, atsidavimas organizacijai, noras išeiti iš darbo, darbuotojų kaita ir pan.) rodo, kad tai yra svarbus dalykas, siekiant darbuotojų veiklos efektyvumo, kas savo ruožtu didina organizacijos veiklos efektyvumą (I. Žukauskaitė, 2005).

Vadinasi, į individo adaptaciją organizacijoje galima žiūrėti kaip į tam tikrą socializacijos organizacijoje etapą.

Anot I. Žukauskaitės (2005) veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų socializacijai, galima suskirstyti į tris grupes – individualius, artimiausios aplinkos ir organizacinius veiksnius.

Geriau suvokti socializacijos procesą padeda organizacinės elgsenos tyrinėtojo D. Feldman trijų fazių organizacinės socializacijos modelis:

- Išankstinė (anticipatory) – socializacija prasideda dar darbuotojui nepradėjus dirbti organizacijoje. Pasak P. L. Hunsaker, C. W. Cook (1996), išankstinė socializacija – tai individo paruošimas dirbti organizacijoje. Dauguma organizacijų tikisi, kad nauji darbuotojai būtų bent susipažinę su organizacijos tikslais elgsenos normomis. Dažnai to nepakanka, kad organizacija ir individas patenkintų savo lūkesčius. Dauguma organizacijų atrankos procese išsirenka tik aukštos kvalifikacijos darbuotojus, neatsižvelgiant į jų žinias apie organizaciją. Individas klaidingai suvokiantis santykį tarp organizacijos ir savo lūkesčių atsiduria situacijoje, kur jo profesiniai sugebėjimai neatitinka tikrovės.

Šioje fazėje organizacijos dažnai pateikia idealų, o ne subalansuotą įmonės aprašymą. Taip pat reikia paminėti, kad kiekviena pusė susikoncentruoja tik į teigiamus aspektus ir ignoroja neigiamus. Dėl šios priežasties ir atsiranda trintis tarp abiejų šalių. Pasekmės gali būti įvairios: didelė organizacijos narių kaita, sumažėjusi motyvacija, užduočių vengimas ir t.t.

- Susidūrimo (encounter) – ši fazė prasideda, kai darbuotojas pradeda dirbti naują darbą. Šiame etape prasideda adaptacijos programos įgyvendinimas. Anot R. Kreither, ir A.

Kinicki (2002) šiame etape realūs organizacijos reikalavimai susiduria su individo lūkesčiais. Darbuotojui šioje fazėje gali įvykti tikrovės šokas (reality shock) – netikėtumo pojūtis, patiriant nelauktų situacijų ar įvykių.

- Pasikeitimo (acquisition) – šioje fazėje darbuotojas pradeda jausti pasitenkinimą darbu bei santykiais su kolegomis. (P. Jucevičienė, 1996). Pasak P. L. Hunsaker, C. W. Cook (1996), naujas darbuotojas šioje stadijoje sprendžia problemas, kurios iškilo susidūrimo fazėje. Pasikeitimo stadijoje individas pradeda bendrauti su kolegomis, išskiria teigiamas savybes ir identifikuoja juos. Individas išmoksta savo funkcijas ir pradeda suprasti kokie veiksmai yra naudingi. Šios stadijos rezultate atsiranda vidinis normų ir vertybių sutapimas, sukuriamas savarankiškas darbo suregulavimas nuo viršaus į apačią.

Pasak R. Kreither ir kt. (2002), visos fazės gali užtrukti nuo kelių savaitių iki metų, priklausomai nuo darbuotojų savybių ir situacijos sudėtingumo. Darbuotojas turi „pereiti“ visus šiuos socializacijos etapus, tam, kad taptų „pilnavertis“ organizacijos narys. Kaip nurodo P. Jucevičienė (1996) socializacija organizacijoje – tai toks procesas, kuriuo organizacija padeda naujam individui adaptuotis joje. Kitaip tariant, socializacija – tai procesas, kurio metu organizacijos senbuviai naujai atėjusiems darbuotojams perduoda savo įgūdžius, žinias, reikalingas naujai veiklai bei vaidmeniui organizacijoje atlikti.

Anot P. Jucevičienės į individo socializaciją organizacijoje galima žvelgti dviem aspektais:

Konformistinis - individas prisitaiko prie organizacijos normų, vertybių ir t.t., tačiau praranda žymią dalį savo individualumo.

Organizacija yra terpė, kurioje yra palankios sąlygos individo tobulėjimui.

Taigi socializacija organizacijoje, skatinama tiek nevaldomų procesų, tiek sąmoningų vadovybės pastangų, leidžia iš skirtingų žmonių su įvairiais tikslais sukurti darnų socialinį organizmą, suteikiantį organizacijai papildomų atsparumo nepalankiomis sąlygomis išteklių (Butkus, 1996).

Nagrinėjant įvairius literatūros šaltinius galima sutapatinti adaptacijos ir socializacijos sąvokas, todėl sekančiame poskyryje pažvelgta šių procesų skiriamuosius bruožus.

#### **2.4. Adaptacijos ir socializacijos skiriamieji bruožai bei darbuotojų adaptaciją sąlygojantis veiksniai**

Vartojamos sąvokos adaptacija ir socializacija yra gana giminingos, abi apibūdina bendrą asmenybės įsijungimo į organizaciją ar socialinę aplinką procesą, tačiau jos netapačios. Kaip teigia Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon (2000) panašūs šie procesai tuo, kad susiję su

prieš įėjimo į organizaciją laikotarpį – su tokiais etapais kaip verbavimas ir atranka. Antras panašumas yra tai, jog abu procesai susiję su asmens – organizacijos atitikimo problema, t.y. naujo darbuotojo poreikių ir darbo reikalavimų atitikimas.

Išskiriama penkios savybės kuriomis adaptacija skiriasi nuo socializacijos proceso:

1. Laikotarpis;
2. Darbuotojų apimtimi;
3. Turinys;
4. Tikslu;
5. Programa ar procesas.

Adaptacija apima specialias programas, kurios trunka trumpai. Tuo tarpu socializacija kaip pasikeitimų procesas vyksta daug ilgiau nei adaptacija, nes procesas yra nenutrūkstamas ir jo laikas yra neapibrėžimas (T.G. Garavan, M. Morley, 1997).

Orientacijos narių yra mažiau įtraukiama į orientacijos programą (adaptacija), palyginus su socializacija. Socializacijos procesas liečia visus darbuotojus, nes ji vyksta skirtingose organizacijos lygiuose (Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon, 2000).

Socializacija apima visus su darbu susijusius aspektus (Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon 2000). Anot Jucevičienės (1996) socializacija labiau orientuota į žmogaus socialinių žinių ir įgūdžių įgijimą bei susijusi su asmenybės tapimo procesu. O adaptacija yra orientacija siauresnio konteksto, svarbus yra žinių ir įgūdžių įgijimas, kurie reikalingi organizacijoje vykdyti veiklai (Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon, 2000).

Adaptacijos tikslas yra padėti individams įveikti stresą, o socializacija yra susijusi su naujo darbuotojo lūkesčių derinimu prie organizacijos vertybių ir normų (Wanous, P. John, Reichers, E. Arnon, 2000).

Adaptacija daugiau yra programa nei procesas. O socializacija yra procesas, kuris vyksta nuolat.

Į visa tai, kas vyksta pirma kartą, mes reaguojame kur kas jautriau nei į tai, kas mums pažįstama ar prie ko jau esame senai pripratę. O kaip jaučias naujas darbuotojas, kuris ieškos darbo ir ateina į organizaciją, kur nieko nepažįsta? Anot G. Rancova (2004) Darbovietės keitimas – stresinė situacija daugumai žmonių. Kaip seksis, ar pavyks tinkamai atlikti naujas pareigas? Kokie santykiai susiklostys su naujaisiais bendradarbiais? Nauji bendradarbiai, nauji viršininkai, nauja aplinka ir, tikėtina, kitaip nei ankstesnėje darbovietėje organizuojamas darbas žmonėms kelia nerimą.

Pirmi keli mėnesiai yra sunkūs tiek naujam žmogui atėjusiam į įmonę, tiek organizacijai į savo gretas priėmusiai naują individą. Darbuotojui tai naujas jo gyvenimo etapas, o

organizacijai tai naujas uždavinys, kaip integruoti darbuotoją į organizacijos veiklą ir kaip sudaryti kuo geresnes sąlygas jo adaptacijai? Todėl personalo priėmimo ir adaptavimo organizavimui turi būti skiriamas ypatingas dėmesys.

Sutikdami naują darbuotoją visų pirma reikia išspręsti du pagrindinius uždavinius:

- Išorės adaptaciją – kuri akcentuoja tikslų siekimą. Pirmiausia naujas darbuotojas turi gauti kuo išsamesnės informacijos apie įmonės, kurioje rengiasi dirbti, struktūrą, savo vietą joje, suvokti karjeros galimybes. Dėl to darbuotoją būtina supažindinti su įmonės istorija, svarbiausiais klientais, partneriais, veiklos tikslais, tradicijomis (G. Rancova, 2004).

- Vidinę integraciją – susieta su individo identifikacija darbo grupėje. Integracijos procesas galima išskaidyti į keturis etapus (J. Kasiulis, V. Barvydienė, 2001):

1. Pritapimo etapas – naują darbuotoją įtaigiai spaudžia (spaudimas vyksta iki naujoko priėmimo, pripažinimo.

2. Kovos ir pripažinimo ieškojimo etapas – šiame etape svarbiausiai „pataikyti į tikslą“. Tam gali trukdyti organizacijoje nusistovėjusios nerašytos taisyklės.

3. Konsolidacijos etapas – čia sunku naujokui plėsti savo sugebėjimus. Individui svarbu pasiekti, kad jo nauji kolegos jį laikytu reikalingu, geru ir vertu bendradarbiu.

4. Pervertinimo etapas – kai darbuotojas imasi iniciatyvos ir pradeda rūpintis visos organizacijos sėkme, stengtis kitiems padėti ir dirbti racionaliai ir efektyviai.

Tinkamai integravus darbuotoją į organizaciją būtų galima išspręsti daugybę problemų, kylančių darbo pradžioje. Kai darbuotoją supažindina su jo pareigomis ir priminė svarbiausius darbo sutarties punktus, anot V. Vengrytės (2008) reiktų dar kartą apsvarstyti:

- Darbo užmokestį
- Materialinį skatinimą;
- Darbo laiką;
- Papildomą darbą;
- Atostogas;
- Išlaidų kompensavimą;
- Nedarbo dienas;
- Nedarbingumo pažymų apmokėjimą;
- Darbo drausmę;
- Darbo specifiką.

Pažymint tuos punktus kurie yra susiję su organizacijos specifika.

Vienas iš svarbiausių etapų – supažindinimas su darbo vieta. Yra skiriami keturi naujo darbuotojo informavimo apie jo darbo vietą etapai:

1. Tiesioginis vadovas supažindina darbuotoją su padalinio funkcijomis, struktūra, darbuotojais, su konkrečiomis funkcijomis, teisėmis ir pareigomis, su keliamais uždaviniais, su darbo vietoje naudojama įranga (A. Sakalas, 2001). Vadovas su naujuoju darbuotoju turėtų aptarti pareigybines darbuotojo instrukcijas, darbo sutarties sąlygas, atlyginimą, jo apskaičiavimo ir išmokėjimo sistemas, atskaitomybės klausimą – kam ir koku būdu turėtų atsiskaitinėti naujasis darbuotojas (T. Šulgienė, 2004).

2. Pateikiama informacija apie naują darbuotoją. Seniau dirbantys turi jį pripažinti, jie turi žinoti, kur jis dirbo anksčiau, kokios jo teigiamos savybės ir kuo jam reikia padėti. Pasakojama ir apie bendradarbius: apie jų specializaciją, išskirtines savybes (A. Sakalas, 2001). Personalo skyriaus darbuotojai turėtų organizuoti pirmąją naujojo darbuotojo darbo dieną, pasirūpinti, kad būtų suderinti darbo sutarties klausimai, išskirtas darbuotojo pažymėjimas, aprodytos patalpos, atsarginiai išėjimai, įmonės darbuotojų darbo vietos ir vietos, skirtos valgymui ir poilsiui, paskirtas kuratorius ir pan., (T. Šulgienė, 2004).

3. Priskiriamas naujojo bendradarbio kuratorius – jis visada turi būti pasirengęs išspręsti visas naujoko problemas, susijusias su darbu (A. Sakalas, 2001). Jis turėtų dirbti kartu su naujuoju darbuotoju bent keletą savaičių, padėti įsijungti į darbą ir paaiškinti visus kilusius neaiškumus arba nurodyti, kur tuo klausimu kreiptis (T. Šulgienė, 2004).

4. Vadovas turi rasti laiko susipažinimo pokalbiui – išsiaiškinti naujoko žinių lygį, būdo savybes, ketinimus (A. Sakalas, 2001). Pasak T. Šulgienės (2004) būtini tiesioginiai viršininko ir naujojo darbuotojo susitikimai siekiant išsiaiškinti, kaip naujajam darbuotojui sekasi dirbti, ar jam netrūksta darbo priemonių, ar jis neturi kokių pageidavimų ir ar viskas jam aišku naujose pareigose.

Naujo darbuotojo adaptacijos tikslas – laiku sutvarkyti naujo darbuotojo darbuo reikalingus dokumentus, padėti jam suprasti jo darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą naujo darbuotojo prisitaikymą prie kolektyvo (G. Rancova, 2004).

Kuriant personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatus, svarbu atsižvelgti į įmonės darbo specifiką, organizacijos vidaus bendravimo ir darbo kultūrą, tradicijas. G. Rancova (2004) pateikia tokį darbuotojo adaptavimo modelį (žiūrėti 14 priede).

Personalo adaptacijos sistemos taikymo nuostatų sukūrimas organizacijai padės nuosekliai ir nieko nepamirštant, sėkmingai atlikti integravimo procesą, susijusias su naujo darbuotojo priėmimu į darbą ir, svarbiausia, jo adaptacija. Pasak G. Rancova (2004) dėmesys, skirtas naujam darbuotojui, paprastai atsiperka darbuotojų lojalumu kompanijai, didesne vidine motyvacija dirbti ir siekti rezultatų.



Apibendrinant galima sakyti, kad socializacijos procesas vyksta nepaisant organizacijos pastangų. Nevykdant formalios programos, naujas darbuotojas bus socializuotas neformaliai. Efektyviausias būdas darbuotojo įvedimui būtų tuomet, jei į šį procesą įsijungtų visi organizacijos darbuotojai, o pats įvedimas į pareigybę būtų iš anksto apgalvotas ir suplanuotas. Nauji darbuotojai, atėję į organizaciją gali suteikti vertingos informacijos, jei jiems suteikiama tokia galimybė. Jie gali pažiūrėti į organizaciją ir tvarką joje "iš šalies" ir įdiegti kitą teigiamą patirtį, įgytą ankstesnėse darbovietėse. Jausdamas, kad į jo nuomonę įsiklausoma, darbuotojas jaus didesnę motyvaciją aktyviai dirbti.

### 3. TYRIMO METODIKA IR APKLAUSOS ORGANIZAVIMAS

#### 3.1. Vadybinio personalo situacijos ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse apklausos instrumentas

Kiekviena mokslo sritis bei kryptis, be bendrųjų mokslo metodologijos principų, turi ir savų (specifinių) bruožų, nusakančių konceptualias tyrimų idėjas, tikslus, objektus bei pastarųjų pažinimo metodus. Ne išimtis ir socialiniai mokslai, kuriais siekiama gauti mokslinės informacijos apie visuomenėje vykstančius procesus, nustatant jų dėsningumus bei juos sąlygojančius veiksnius. Tuo remiantis bandoma šiuos dėsningumus koreguoti, valdyti bei prognozuoti (K. Kardelis, 2005).

Socialiniai tyrinėjimai, skirtingai nuo sociologinių, sykiu su socialinių dėsningumų pasireiškimu formomis ir veikimo mechanizmais, tyrinėja konkrečias socialinės žmonių tarpusavio sąveikos formas ir sąlygas – ekonomines, politines, demografines ir kt. (I. Luobikienė, 2005). Socialinių tyrimų tikslas – suprasti socialinę realybę ir nustatyti individų ar grupių elgsenos ypatumus, tam tikslui pasiekti reikia susipažinti su metodologija. *Metodologija* (gr. *methodos* – tyrimo kelias; *logos* – mokslas) – tikrovės pažinimo teorija, tirianti mokslinio mąstymo būdą bei principus. Siauresne prasme – mokslas, aiškinantis mokslinio tyrimo metodus, bendrų mokslo metodų teoriją (R. Tidikis, 2003).

Šiame darbe buvo naudojamas apklausos metodas anketavimo būdu. *Apklausa* - vienas labiausiai paplitusių tyrimo metodų, kadangi šis metodas, daugelio atžvilgiu yra daug pranašesnis už kitus tyrimo metodus. „Apibūdinant šį tyrimo metodą, galima teigti, jog tai - tam tikrų praktinių arba pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones“ (K. Kardelis, 2002). Taigi apklausa yra toks komunikavimo procesas, kurio metu siekiama gauti kuo objektyvesnės informacijos apie tiriamąjį reiškinį. Šiame magistro darbe buvo naudojama viena iš apklausos priemonių - anketa.

Anketa - tai klausimų kuriuos apjungia tyrėjo siekimas ištirti kokį nors socialinį reiškinį ar procesą, visumą (I. Luobikienė, 2000).

Anketa – tai formalizuotas klausimų rinkinys (pagrindinis tyrimų instrumentas) informacijai iš respondentų gauti. Jos sudaromos remiantis tyrimų tikslais, uždaviniais, tiriamaisiais klausimais (A. Valackienė, 2004). Šis metodas yra sudėtingas, reikalauja profesionalaus pasirengimo, kruopštumo, nagrinėjamos temos išmanymo.

Pagal R. Tidikį (2003, p. 475) skiriamos dvi anketų rūšys: *oficiali* anketa (kai į klausimus atsakęs asmuo, parašo savo pavardę ir pateikia kitokių duomenų) ir *anoniminė* (į klausimus atsakęs asmuo lieka nežinomas). Pagal atsakymų formą, skiriamos uždaros ir atviros anketos.

Anketinė informacija gali suteikti tiek kiekybinių duomenų (atsakymai į faktinius klausimus), tiek kokybinių (atsakymai į atvirosius klausimus). Turite užtikrinti, kad atsakyti į klausimus būtų maksimaliai paprasta (A. James, [www.alison-james.co.uk](http://www.alison-james.co.uk)).

Anketose surenkama gausios statistinės medžiagos, atskleidžiančios faktinę realybę, jos raidos tendencijas, vienu reiškinių 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 (K. Kardelis, 2002). Kaip ir kiekvienas tyrimo metodas, taip ir anketinės apklausos turi savo privalumus ir trūkumus. *Anketinės apklausos privalumai:*

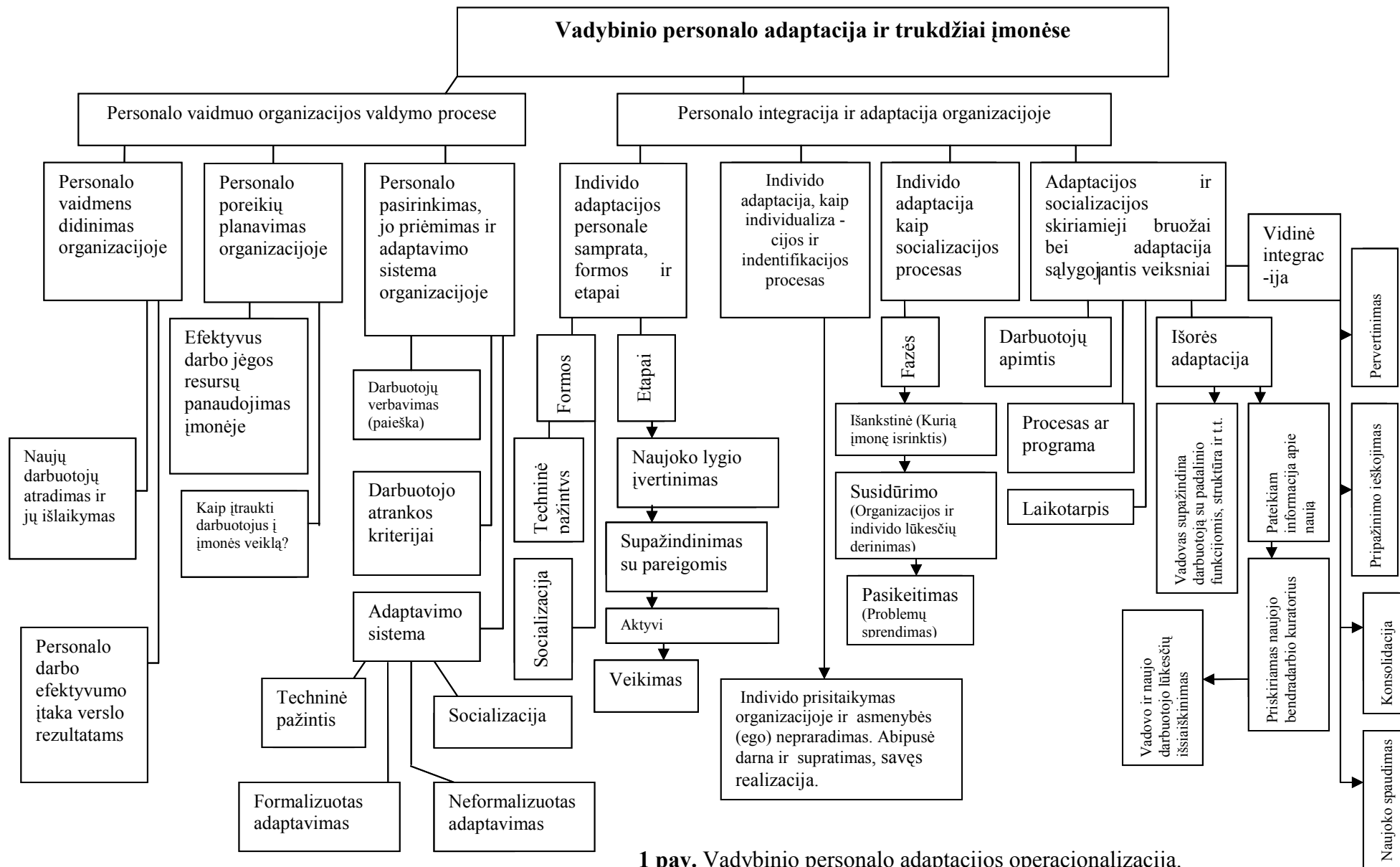
- užtikrina pakankamą atranką;
- 100 procentu arba šiek tiek mažiau grąžinama anketų;
- galimybė instrukuoti respondentus;
- respondentų galimybė konsultuotis su apklausos organizatoriumi;
- anketavimas yra pigesnis ir trumpesnis už interviu;
- apklausos organizatoriaus galimybė kontroliuoti situaciją: gauti papildomos informacijos stebint, sekti atsakymo į klausimus eigą.

*Anketinės apklausos trūkumai:*

- apklausos vedėjo įtaka respondentams (balsas, išvaizda ir kt.);
- skiriama ribotai laiko atsakyti į anketos klausimus;
- aplinkos įtaka, nes dažnai anketuojama ne įprastinėje aplinkoje, o rašyti tinkamoje vietoje;
- respondantai būgštauja dėl jų asmenybės nustatymo, todėl jų atsakymų patikimumas kartais abejotinas (K. Kardelis, 2002).

Anketinės apklausos metodas, padės įvertinti vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos su kuriomis susiduria adaptuojantis darbuotojai Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse.

Šiam vadybinio personalo adaptacijos situacijos ir problemos Šiaulių draudimo paslaugų įmonėse tyrimui buvo sudarytas tyrimo instrumentas - anketa remiantis objekto operacionalizacija pateikta 1 paveiksle. Tyrimo objekto operacionalizacija atlikta remiantis personalo darbuotoju adaptacijos apibrėžimais, etapais ir t.t. teoriniais – metodologiniais pagrindais. Operacionalizacijos procedūra siekiama detalizuoti, konkretizuoti tyrimo objektą, jį struktūruojant atskleisti jo detalų turinį, taip pasirengti tyrimo instrumentų kūrimui bei duomenų struktūravimui ([www.smm.lt](http://www.smm.lt)).



1 pav. Vadybinio personalo adaptacijos operacionalizacija.  
Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus naudojant teorinės darbo dalies literatūra.

Operacionalizacija – vienas svarbiausių jo metodologinės kokybės ir rezultatyvumo veiksnių ([www.vsv.lt](http://www.vsv.lt)).

Teorinėje darbo dalyje buvo aptariama personalo reikšmė organizacijai. Darbuotojų parinkimo, išlaikymo svarba įmonės veiklai. Kaip padėti darbuotojui greičiau adaptuotis ir įveikti individo socializacijos etapus. Anketos struktūrą sudarė dvi dalys: demografinė (individo savybės) ir pagrindinė (vadybinio personalo adaptacijos ir socializacijos etapai ir motyvai ir su tai susiję teiginiai) (žiūrėti 15 priede). Demografinį bloką sudarė respondentų informacija apie jį: lytis, amžius, išsilavinimas, kokioje įmonėje ir kiek laiko dirba, kokios pareigos ir kokie motyvai lėmė, kad dirba pasirinktoje draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje (pvz.: puikiai priėmė vadovas, darbovietė atitinka lūkesčius ir pan.). Pagrindinę dalį sudarė trys blokai klausimų su galimais pasirinkti atsakymais (apie tai koks personalo vaidmuo organizacijos valdymo procese; kokios požiūris į personalo integracija ir adaptacija įmonėje; naujų darbuotojų adaptaciją sąlygojantis veiksniai?)

Anketa yra anoniminė. Ją sudaro 23 klausimai, 20 iš jų – *uždaro tipo* (tai klausimai, kai respondentas gali rinktis iš pateiktų atsakymo variantų) ir 3 klausimai - *atviro tipo* (tai tokia kur pačiam respondentui reikia įrašyti).

*Anketinis tyrimas buvo atliktas 2009 balandžio 12 d. iki 2009 balandžio 24 d.* Tyrime dalyvavo Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojai.

### **3.2. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse tyrimo projektavimas ir eiga**

*Tyrimo apimties nustatymas.* Rinkti informaciją apklausiant ar kitaip tiriant visus galimus respondentes yra labai brangu ir užima daug laiko ir tai yra neįmanoma. Tokiu atveju yra atrenkama respondentų imtis ir ji tiriama. Gautos tiriamos imties išvados pritaikomos visai visumai. Šiame tyrime buvo naudojama atsitiktinė imtis. Tyrime dalyvaujantis respondentais buvo pasirinkti Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse dirbantys darbuotojai. Buvo išplatinta 100 anketų išnešiojant į draudimo kompanijas ir 50 anketų išsiuntinėjant elektroniniu paštu. Tam tikslui įgyvendinti buvo sukurtas elektroninis paštas, kuris skirtas vien anketoms išsiuntinėti ir gauti iš respondentų užpildytas (elektroninis paštas [universitetasveronika@gmail.com](mailto:universitetasveronika@gmail.com)). Iš viso 87 anketos sugrįžo. Tam įtakos galėjo turėti, kad Šiaulių mieste esančių draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojų skaičius nėra didelis (pvz.: vienoje įmonėje dirba 3 darbuotojai sudarantys vadybinį personalą; kitoje 8 – darbuotojai ir pan.).

*Tyrimo organizavimas ir pavidimas.* Pirminių duomenų surinkimui buvo pasirinkta - anketinė apklausa., nes ji leidžia surinkti didžiausią duomenų kiekį lyginant su kitais tyrimo metodais (stebėjimu, eksperimentu ar fokus grupe). Be to apklausa leidžia išsiaiškinti vieno ar kito pasirinkimo priežastis.

Anketa buvo sudaryta darbo autoriaus ir anketinės apklausos tyrimas vyko nuo 2009 metų balandžio 12 d. iki balandžio 24 d.

*Duomenų analizė.* Duomenis apdoroti naudojantis Microsoft Excel programa. Buvo skaičiuojama tokios statistinės charakteristikos: priklausomybės ryšys tarp duomenų, vidurkis ir procentinis duomenų pasiskirstymas. Gauti „Vadybinio personalo adaptacijos situacijos ir problemos Šiaulių draudimo paslaugų įmonėse“ anketinės apklausos duomenys (žiūrėti 1-13 prieduose).

### **3.3. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse tyrimo analizė**

#### **3.3.1. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse respondentų demografinių duomenų analizė**

Paskleista 150 anketų Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse. Apklausoje dalyvavo 87 (N=87) respondentai. Iš 87 (100 proc.) apklaustųjų, vyrų apklausta - 34 proc. (N=30) ir 66 proc. (N=57) moterų (žiūrėti 1 priede), tai yra moterų tyrime dalyvavo daugiau nei vyrų 32 proc.

Anketinėje apklausoje respondentų buvo prašoma nurodyti savo amžių. Dalyviams buvo pateikta amžiaus grupės (mažiau nei 20 metų; 21-30 metų; 31-40 metų; 41-50 metų; daugiau nei 50 metų), kur reikėjo pažymėti, kuriai grupei jie priklauso pagal metus. Pirmoje lentelėje pateikta respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį procentais (2 priede pateikta lentelė respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį). 71 proc. (N=62) apklaustųjų asmenų pasiskirstė į dvi amžiaus grupes, tai nuo 21 iki 30 metų ir nuo 31 iki 40 metų. Matoma, kad dalyvių amžius buvo nuo 21 iki 40 metų. Daugiausiai 46 proc. (N= 40) respondentų dalyvavo nuo 21 iki 30 metų, tai yra 14 proc. (N=12) vyrų ir 32 proc. (N=28) moterų. Kiek mažiau 25 proc. (N=22) dalyvių buvo nuo 31 iki 40 metų jie pagal lytį pasiskirstė: 10 proc. (N=9) vyrų ir 15 proc. (N=13) moterų. Mažiausiai 7 proc. (N=6) tyrime buvo nuo 50 ir daugiau metų.

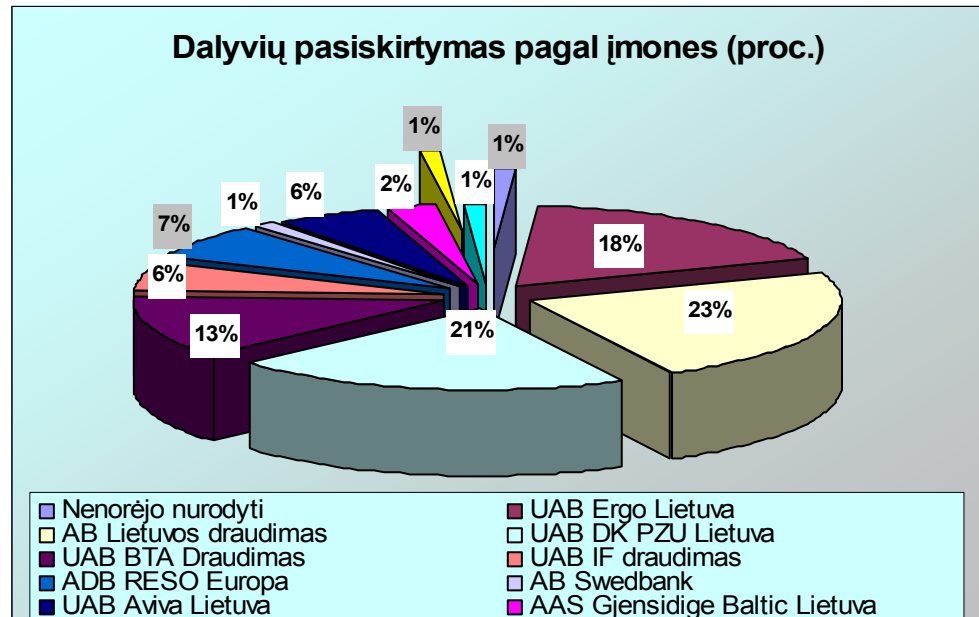
Remianti gautais duomenimis galima teigti, apklausos dalyviai yra jauni žmonės, kurie manytina neseniai yra pradėję dirbti ir tikrai yra susidūrę tiek su savo, tiek su kolegų adaptacija įmonėje.

**Respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir amžių (proc.) (N=87)**

Lytis	Amžius					Iš viso
	<20 metų	21-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	50> metų	
<i>Moterys</i>	3%	32%	15%	10%	5%	<b>66%</b>
<i>Vyrai</i>	6%	14%	10%	2%	2%	<b>34%</b>
<b>Iš viso</b>	<b>9%</b>	<b>46%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Tyrimo dalyvavo draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojai ir kadangi anketa buvo anoniminė – nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikėjo, todėl gautus tyrimo rezultatus apie vadybinio personalo darbuotojų adaptacijos situaciją ir problemas aktualu įvertinti pagal draudimo paslaugų įmones, kurių darbuotojai dalyvavo šioje apklausoje.



**2 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal draudimo paslaugų įmones (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

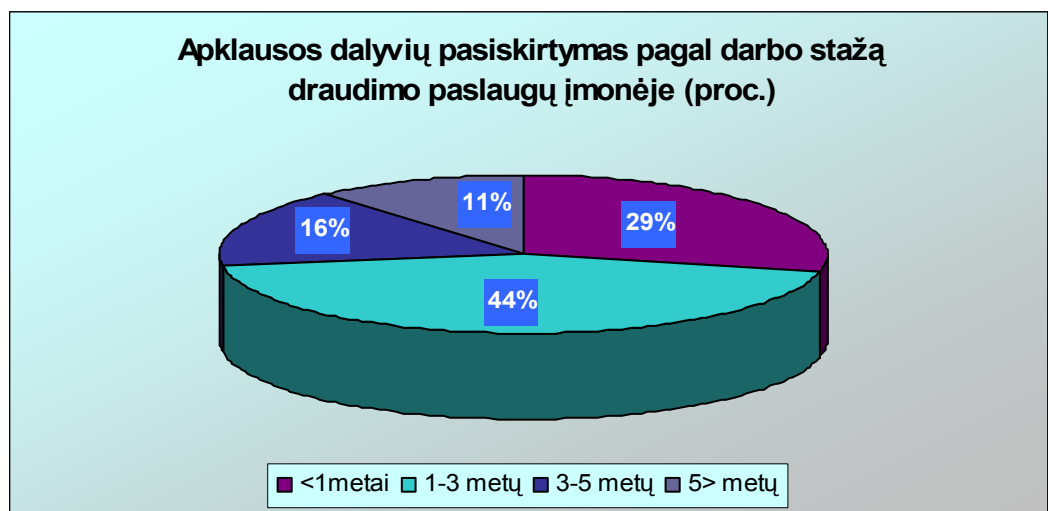
Antrame paveiksle patekta respondentų pasiskirstymas pagal atstovaujamas draudimo paslaugų įmones. Iš duomenų matoma daugiau nei puse 75 proc. (N=65) dauguma dalyvių yra iš keturių draudimo paslaugų įmonių: AB „Lietuvos draudimas“ – 23 proc., (N=20) tyrimo dalyvių; dviems procentais mažiau respondentų dalyvavo iš UAB DK „PZU Lietuva“, tai yra 21 proc. (N=21) žmonių; UAB „Ergo Lietuva“ draudimo paslaugų įmonės 18 proc. (N=16) darbuotojų; kiek mažiau vadybinio personalo darbuotojų buvo iš UAB „BTA Draudimas“ – 13 proc. (N=11). Mažiausiai po 1 proc. (N=1) tyrimo dalyvių yra iš UAB SEB Vilniaus banko Gyvybės draudimo, AAS „Seesam Lietuva“ ir „AB Swedbank“ draudimų. Taip pat

apklausoje dalyvavo vadybinio personalo darbuotojai iš ADB „RESO Europa“, UAB „Aviva Lietuva“ ir UAB „IF draudimas“.

Iš duomenų matyti, kad tyrime gauti rezultatai atspindės ne vienos draudimo kompanijos, bet vienuolikos draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemas Šiaulių mieste.

Tyrimo dalyviai yra iš įvairių draudimo kompanijų ir dauguma 71 proc. (N=62) darbuotoju jauni žmonės, kaip jau prieš tai aptarta respondentų amžius pirmoje lentelėje yra nuo 21 iki 40 metų. Todėl tyrimo hipotezei „Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinis personalas susiduria su adaptavimo problemomis“ patvirtinti arba paneigti aktualu išanalizuoti personalo darbuotojų darbo stažą draudimo įmonėse. Pagal kurią bus galima preliminariai spręsti ar darbuotojai yra adaptacijos laikotarpyje ar jau ji yra praėję. Kaip jau teorinėje dalyje aptarta adaptacijos laikotarpis trunka iki 3 mėnesiu ir ilgiau, kai vyksta darbuotojo socializacija tada jau nebėra nustatyta kiek laiko ji tęsis.

Respondentams buvo patekta keturios grupės darbo stažo pagal metus (mažiau nei metai; 1-3 metų; 3-5 metų; daugiau nei 5 metai), kur turėjo pažymėti kiek laiko dirba draudimo kompanijoje.



**3 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą draudimo paslaugų įmonėse (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autorius remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Trečiame paveiksle pateikta vadybinio personalo darbuotojų duomenys apie darbo stažą draudimo paslaugų įmonėje. Matoma, kad mažiau nei puse 44 proc., (N=38) tyrime apklaustųjų vadybinio personalo darbuotojų darbo stažas yra nuo 1 iki 3 metų. Kiek mažiau 29 proc. (N=25) apklaustųjų darbo stažas įmonėje yra trumpesnis nei vieneri metai. Darbuotojų

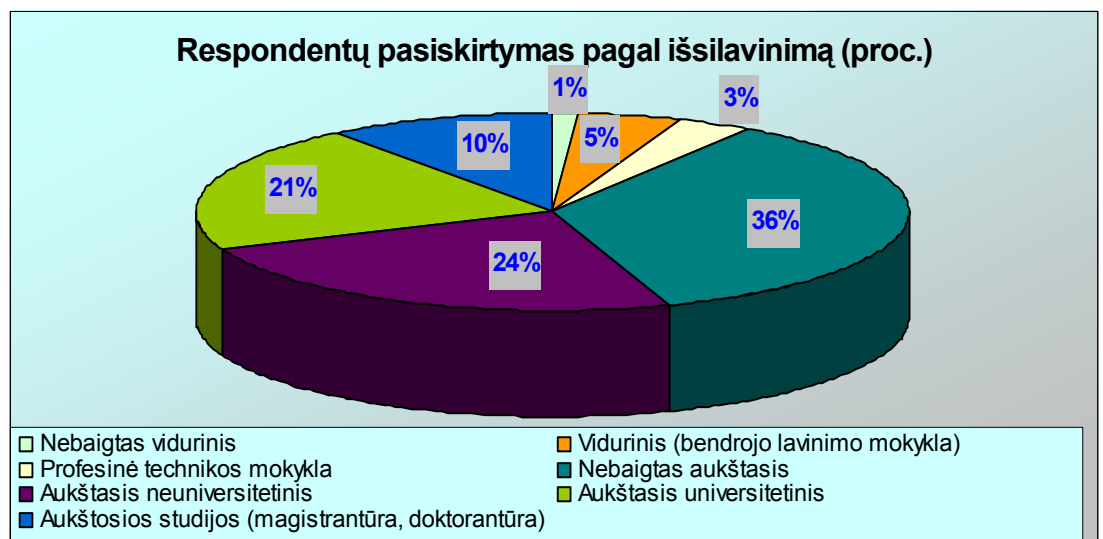


darbo stažas draudimo paslaugų kompanijoje, kuris virš penkių metų dalyvavo ne daug tik 11 proc. (N=10).

Galima teigti, apie tris ketvirtadalius apklausos dalyvių darbo stažas Šiaulių draudimo paslaugų įmonėse pasiskirstė nuo trumpiau nei vieneri metai iki 3 metų. Vadybinio personalo draudimo paslaugų darbuotojai, kurių darbo stažas įmonėje trumpesnis nei vieneri metai iš AB „Lietuvos draudimas“ dalyvavo 7 proc. (N=6) respondentų, UAB „BTA Draudimas“ – 5 proc. (N=4) respondentų, po 3 proc. (N=3) respondentų iš UAB „Ergo Lietuva“, ADB „RESO Europa“ ir UAB „Aviva Lietuva“. Darbuotojų, kurie draudimo kompanijoje dirba nuo 1 iki 3 metų 13 proc. (N=11) buvo iš UAB DK „PZU Lietuva“, 11 proc. (N=10) iš AB „Lietuvos draudimas“, kiek mažiau 9 proc. (N=8) dalyvių iš UAB „Ergo Lietuva“ (žiūrėti 3 priede).

Manytina, tyrime dalyvaujančių respondentų atsakymai ir gauti rezultatai atspindės vadybinio personalo situacija ir problemas Šiaulių miesto draudimo įmonėse, nes daugiau nei puse t.y. 73 proc. (N= 48) dalyvių yra adaptacijos - socializacijos laikotarpyje arba neseniai ji praėjo.

Šiandieninės ekonomikos situacijos vertinimas visuomenėje nėra pats geriausias, nes dėl esamos ekonominės krizės daugėja bedarbių visoje šalyje. Prieš pusantrų metų, kai buvo pasirinkta tyrimo tema, iškelta darbo problema ir pasirinkta tyrimo hipotezė tiek Lietuvoje, tiek Šiaulių mieste situacija buvo kita. Draudimo paslaugų įmonėms buvo sunku rasti perspektyvius ir tinkamą išsilavinimą turinčius darbuotojus. Taip pat tyrime buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų turimą išsilavinimą ir kaip jis įtakoja jo užimamas pareigas draudimo paslaugų įmonėse.



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=87)  
Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Iš ketvirto paveikslo duomenų matyti, kad daugiausiai 36 proc. (N=31) draudimo paslaugų darbuotojų dalyvavusių šiame tyrime išsilavinimas yra nebaigtas aukštasis, galima manyti, šiam skaičiui įtakos turi šiandieninė ekonominė situacija pasaulyje, šalyje ir Šiaulių mieste. Studentai studijuodami jau įsilieja į darbo rinką ir pradeda adaptuotis prie darbo aplinkos. Taip pat 24 proc. (N=21) žmonių dalyvavusių apklausoje turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Kiek mažiau trimis procentais, tai yra 21 proc. (N=18) respondentų turi aukštąjį išsilavinimą.

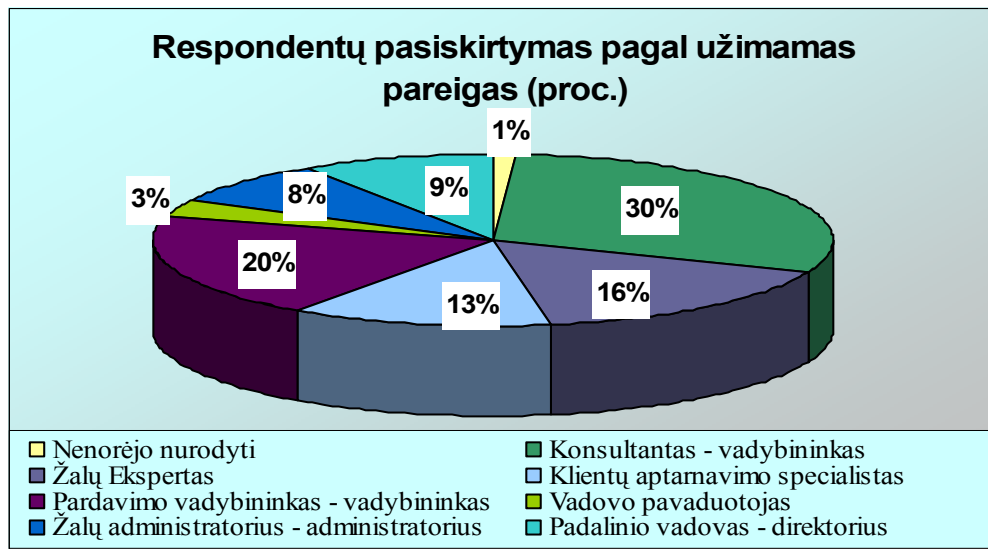
Respondentų išsilavinimas ir darbo stažo laiko priklausomybė (žiūrėti 4 priede). Iš apklausos duomenų matoma, kad daugiausiai 17 proc. (N=15) respondentų darbo stažas, kuris yra trumpesnis nei vieneri metai turi nebaigta aukštąjį išsilavinimą. Toki pat darbo stažą turi 5 proc. (N=5) draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo darbuotojai dalyvavę apklausoje, kurių išsilavinimas yra žemesnis nei aukštasis ir taip pat 5 proc. (N=5) darbuotojų, kurių išsilavinimas yra aukštasis.

Apibendrinant šiuos duomenis galima sakyti, kad 29 proc. (N= 25) apklausos dalyvių tikrai yra dar adaptacijos – socializacijos laikotarpyje. Todėl jų atsakymai galės patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę.

Taip pat 44 proc. (N=38) respondentų, kurių darbo stažas yra nuo 1 iki 3 metų, nuomonė aktuali tiek tyrimo problemai, tiek tyrimo hipotezei nagrinėti. Matoma, kad net 18 proc. apklaustųjų, kurių darbo stažas nuo 1 iki 3 metų, išsilavinimas - nebaigtas aukštasis, o 17proc. (N=15) respondentų, su tokiu pat stažu turi aukštąjį neuniversitetinį – 9 proc. (N=8) ir aukštąjį universitetinį – 8 proc. (N=7).

Galima manyti, kad jie yra neseniai baigę mokslus ir taip pat yra adaptacijos – socializacijos laikotarpyje arba neseniai jį praėję.

Tyrimo metu bandyta sužinoti darbuotojų turimo išsilavinimo ir užimamų pareigų priklausomybę.



**5 pav.** Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=87)  
Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

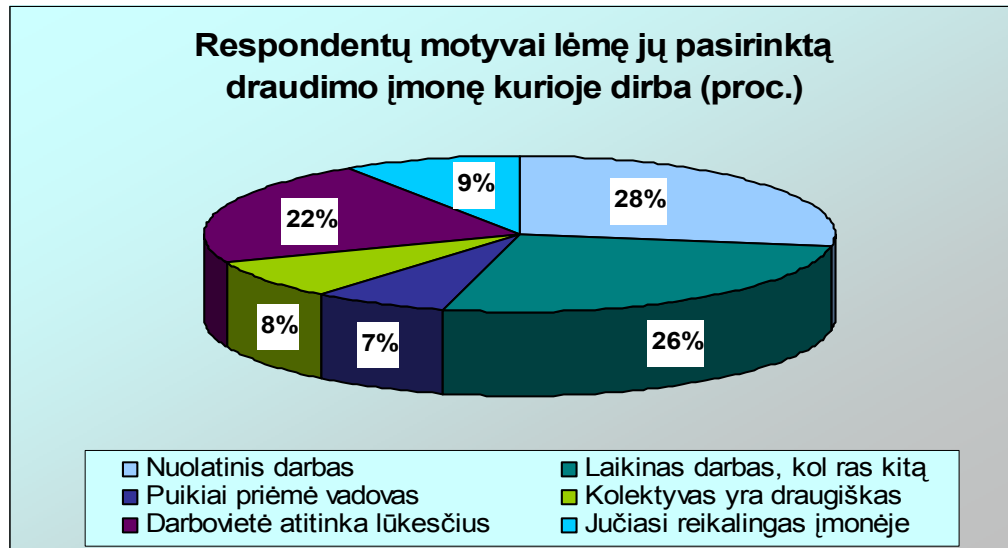
Norint sužinoti Šiaulių miesto draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojų dalyvavusių apklausoje užimamas pareigas anketoje pateiktas atviras klausimas, kur respondentas įrašė užimamas pareigas. Visų dalyvių atsakymai apie užimamas pareigas darbo vietoje suklasifikuotos ir pateikta penktame paveiksle. Matoma daugiausiai 30 proc. (N=26) tyrimo dalyvių užimamos pareigos - „konsultantas – vadybininkas“. „Pardavimo vadybininkų – vadybininkų“ tyrime dalyvavo 20 proc. (N=17) Kiek mažiau 16 proc. (N=14) draudimo paslaugų įmonių darbuotojų užimamoms pareigoms yra „Žalų eksperto“ ir šis procentas tai pat įtraukti „Žalų administratoriai“. „Padalinio vadovų – direktorių“ apklausoje dalyvavo 9 proc. (N=8).

Analizuojant darbuotojų užimamų pareigų priklausomybę nuo išsilavinimo: 7 proc. (N=6) vadovai turi aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį išsilavinimą. „Konsultantas – vadybininkas“ užima pareigas 10 proc. (N=9) dalyvių yra su nebaigtu aukštuoju, o 14 proc. (N= 12) turi aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį. Galima pastebėti, išsilavinimas ir užimamos pareigos nėra tiesiogiai proporcingos. Iš apklausos duomenų matoma, 8 proc. (N=8) apklausos darbuotojai turi aukštesnį išsilavinimą, nei 8 proc. (N=7) „padalinio vadovo – direktoriaus“ pareigas užimantys asmenys. Šie darbuotojai su „Aukštosios studijos (magistrantūra doktorantūra)“ dirba: po 2 proc. (N=2) apklausos respondentų „Konsultantas – vadybininkas“, „Žalų Ekspertas“ ir „Klientų aptarnavimo specialistas“ ir po 1 proc. „Vadovo pavaduotojas“ bei „Žalų administratorius – Administratorius“ (žiūrėti 5 priede).

Apibendrinant duomenis daroma išvada, kuo aukštesnis išsilavinimas nereiškia, kad ir užimamos pareigos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse pareigos yra aukštesnės.

Manytina, kad užimamos pareigos priklauso ir nuo žmogaus asmenybės (ego). Tai įrodo, kad žemesnį išsilavinimą turintys 8 proc. (N=7) apklausos dalyviai užima aukštas pareigas.

Demografinio anketos bloko paskutiniame klausime klausiama respondentų, kokie motyvai lėmė jų pasirinktą draudimo kompaniją? “



**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=87)  
Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

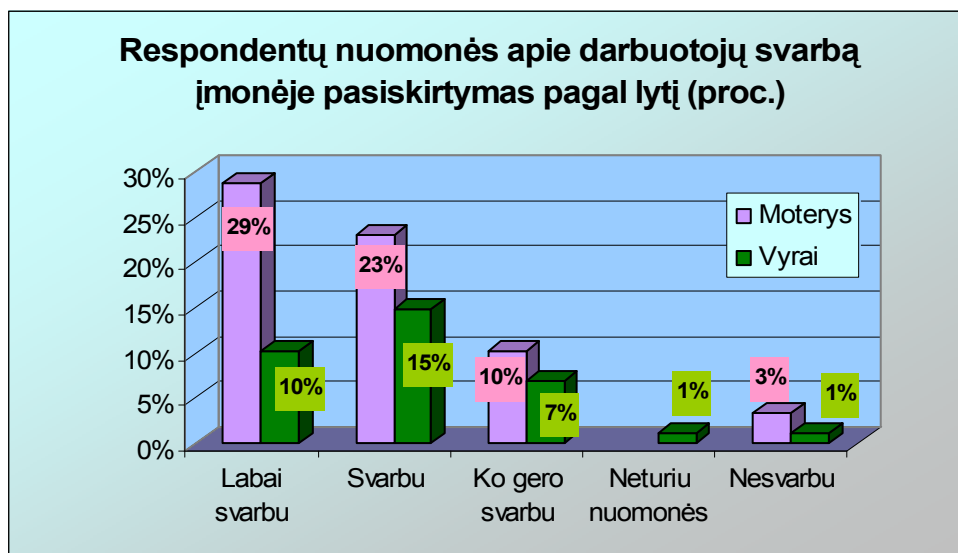
Šeštame paveiksle matoma, kad daugiausiai apklaustųjų 28 proc. (N=24) teigia, kad darbas jiems yra nuolatinis. Dviems procentais mažiau t.y. 26 proc. (N=23) respondentų į klausimą atsakė, darbas jiems yra laikinas, kol susiras naują darbą. Šiai situacijai įtakos gali turėti, tai darbuotojai yra jauni ir 36 proc. (N=31) tyrimo dalyvių yra nebaigę aukštojo mokslo, kaip preliminariai teigta – studentai.

Galima daryti išvada, kad baigę studijas, jie ieškosis kito darbo. Darbuotojai ketina keisti darbą, bent jau kyla jiems tokia mintis matyti iš vieno ketvirtadalio apklausos dalyvių atsakymų, nes jie žymėjo atsakymą – „darbas yra laikinas“. Galima manyti, kad jie nėra adaptavęsis įmonėje, yra problemų susijusių su adaptavimo sistema.

Apibendrinant demografinius anketinės apklausos duomenis, galima teigti, kad vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse tyrimo imtis pasirinkta tikslinga, respondentai yra Šiaulių miesto draudimo paslaugų kompanijų vadybinio personalo darbuotojai – jauno amžiaus, baigę aukštąjį mokslą ar bent jo šiuo metu siekiantys. Ir dauguma apklaustųjų respondentų atsakymai ir gauti rezultatai atspindės esamą situaciją vadybinio personalo situaciją ir problemas Šiaulių miesto draudimo įmonėse, nes daugiau nei pusė t.y. 73 proc. (N= 48) dalyvių yra adaptacijos - socializacijos laikotarpyje arba jo pabaigoje.

### 3.3.2. Personalo vaidmens organizacijos valdymo procese Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse

Strateginio personalo valdymo samprata, pradėta praktikuoti Vakarų šalyse 1980 m., atskleidė naują požiūrį į organizacijoje dirbantį žmogų, jo indėlį į organizacijos veiklos rezultatus. Darbuotojas buvo laikomas svarbiu siekiant įmonės verslo strategijos sėkmės ir kuriant jos konkurencinį pranašumą (Kaupinytė, 2003). Įmonei itin svarbu surasti bendramintį darbuotoją – vien tik kompetentingo neužtenka. Tokiu atveju žmogus liks dirbti, o organizacijai iš to – finansinė nauda: sutaupyta laikas rengiant atrankas, organizuojant apmokymus ir t.t. (S. Gruodytė, 2008). Todėl norint iširti personalo vaidmens didėjimą Šiaulių draudimo paslaugų kompanijose respondentams buvo pateikti du teiginiai: „Įstaigai svarbu atrasti ir išlaikyti darbuotoją savo kolektyve“; „Nuo personalo priklauso įmonės verslo rezultatai“) prie kurių respondantai turėjo pažymėti sau priimtinausią atsakymą.



7 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbuotojo svarbą įmonėje ir lytį.  
(N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Iš septinto paveikslo duomenų matoma, kad iš 66 proc. (N=57) moterų daugiausiai 29 proc. (N=25) mano, kad įstaigai „labai svarbu“ atrasti ir išlaikyti darbuotojus savo kolektyve. Vyrų su šiuo teiginiu sutiko 10 proc. (N=9) vyrų iš 34 proc. (N=30). Dauguma 15 proc. (N=13) vyrų teigė, kad kompanijai „svarbu“ atrasti ir išlaikyti darbuotoją, o moterų šiam teiginiui pritarė šešiais procentais mažiau nei „labai svarbu“ t.y. 23 proc. (N=20). „nesvarbu“ teigė 4 proc. (N=4) respondentų.

Iš gautų rezultatų matoma, kad respondantai sutinka su žmogiškojo veiksnio svarba įmonėje. Apklauso dalyviai pritaria, kad draudimo kompanijoms „labai svarbu“ – „svarbu“ atrasti ir išlaikyti darbuotojus, taip teigia 77 proc. (N=67) apklauso dalyvių.

Kitas teiginys, kuris atspindi personalo vaidmens didėjimą tyrime yra „Nuo personalo priklauso įmonės verslo rezultatai“. Šiam teiginiui analizuoti pasirinkta respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal draudimo paslaugų įmones.

Iš pateiktos antros lentelės duomenų matoma, dauguma 41 proc. (N=36) apklaustųjų sutiko su teiginiu ir žymėjo, „labai svarbus“ ryšys tarp įmonės personalo ir jos verslo rezultatų. Daugiausiai 10 proc. (N=9) šiai nuomonei pritarė UAB „Ergo Lietuva“ draudimo kompanijos darbuotojai vienu procentu mažiau pritarė AB „Lietuvos draudimas“ darbuotojai, kitų draudimo įmonių darbuotojų nuomonė pasiskirstė: UAB DK „PZU Lietuva“ – 7 proc. (N=6), po 5 proc. (N=4) apklaustųjų UAB „BTA draudimas“ ir UAB „IF draudimas“. Kompanijos personalas „nesvarbus“ įmonės verslo rezultatams teigė, tik 3 proc. (N=3) respondentų.

Apibendrinant lentelės gautus duomenis galima daryti išvadą, kad nuo personalo priklauso draudimo kompanijų verslo rezultatai, nes šiai nuomonei pritarė daugiau nei puse t.y. 79 proc. (N=69) tyrime dalyvavusių respondentų. Tai, kad Šiaulių miesto draudimo paslaugų vadybinio personalo darbuotojų nuomone, įstaigai svarbu atrasti ir išlaikyti perspektyvų bei efektyviai dirbantį personalą patvirtina teorinėje dalyje išanalizuotą teiginį, kad įmonėse personalo vaidmuo didėja.

## 2 lentelė

### Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie personalo ir įmonės verslo priklausomybę (N=87)

Įmonės	Labai svarbu	Svarbu	Ko gero svarbu	Neturiu nuomonės	Ko gero nesvarbu	Nesvarbu	Iš viso
Nenorėjo nurodyti	1%	-	-	-	-	-	1%
UAB Ergo Lietuva	10%	7%	1%	-	-	-	18%
AB Lietuvos draudimas	9%	3%	7%	-	1%	2%	23%
UAB DK PZU Lietuva	7%	11%	2%	-	-	-	21%
UAB BTA Draudimas	5%	6%	1%	-	-	1%	13%
UAB IF draudimas	5%	1%	-	-	-	-	6%
ADB RESO Europa	1%	3%	1%	1%	-	-	7%
AB Swedbank	-	-	1%	-	-	-	1%
UAB Aviva Lietuva	2%	2%	-	-	1%	-	6%
AAS Gjensidige Baltic Lietuva	1%	1%	-	-	-	-	2%
UAB SEB Vilnius Gyvybės draudimas	-	1%	-	-	-	-	1%
UADB Seesam Lietuva	-	1%	-	-	-	-	1%
<b>Iš viso</b>	<b>41%</b>	<b>38%</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Nauja įmonė, vadinasi, kiti tikslai, kitokia darbo specifika, karjeros galimybės, tradicijos, kitokia vidaus tvarka ir t.t. Kaip naujam darbuotojui visa tai suvokti ir tinkamai atlikti savo darbą? Vienas būdas – laikui bėgant jis turi viską perprasti. Nuolat kintant

ekonomikai tiek pasaulyje, tiek mūsų šalyje tiek darbo rinkoje gaišti laiką – ne pati geriausia išeitis. Anot S. yra ir kitas būdas – darbuotojui padėti: pristatyti įmonę, nušviesti padėtį rinkoje, paaiškinti, kokios perspektyvos laukia, ir kurią laiką domėtis, kaip jam sekasi, patarti, pakonsultuoti. Atrodo, tai savaime suprantama, tačiau kodėl dažnai būna taip, kad atėjęs į įmonę naujas darbuotojas turi glaustis prie kolegės stalo, bėgti pas biuro administratore segtuvą, o kartais netgi ir laisvo kompiuterio prašyti, nes laukia skubus darbas, o jo darbo vieta vis dar neparengta. Kad darbuotojų adaptacijos programa turi atspindėti įmonės veiklos ypatumus ir lūkesčius, jai turi būti skiriamas didelis dėmesys ir ją kurti turėtų, jei yra, personalo vadovas, mažesnėje įmonėje – įmonės vadovas. Jei įmonė neskiria tam didelio dėmesio, vadinasi, menkai rūpinasi savo darbuotojais, be kurių ji rinkoje neišsilaikytų nė dienos (S.Gruodytė, 2008).

Taigi tyrimo instrumente norint išanalizuoti Šiaulių draudimo paslaugų įmonių personalo parinkimo, priėmimo ir adaptavimo sistemą, respondentams pateikti du teiginiai („Darbuotojų verbavimas įmonėje“; „Adaptavimo sistema įmonėje“), į kuriuos prašoma atsakyti.

Trečioje lentelėje pateikta apklaustų darbuotojų nuomonės pasiskirstymas apie darbuotojų verbavimo svarbą, pagal draudimo kompanijas. Respondentai daugiausiai 41 proc. (N=36) teigė „svarbu“ yra darbuotojų verbavimas įmonėje, o kad „labai svarbu“ teigė septyniais procentais mažiau apklausos dalyvių t.y. 34 proc. (N= 30). Darbuotojų verbavimo svarbą daugiausiai 19 proc. (N=17) pažymėjo AB „Lietuvos draudimo“ darbuotojai. Kiek mažiau respondentų su šio teiginio svarba sutiko UAB DK „PZU Lietuva“ 16 proc. (N=14) draudimo įmonės darbuotojų ir 15 proc. (N= 13) UAB „Ergo Lietuva“ vadybinio personalo darbuotojai.

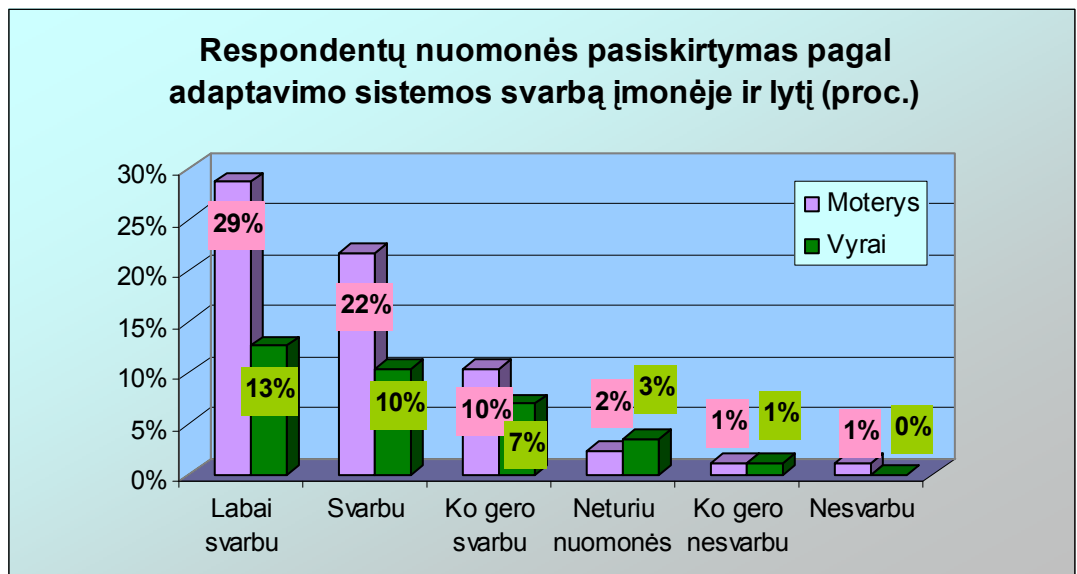
Taigi galima teigti, kad atsižvelgus į Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojų nuomonę darbuotojų verbavimas aktualus. Tai patvirtina įvertinus apklausos dalyvių atsakymus, kurių pareigos yra „padalinio vadovas – direktorius“ visi 8 proc. (N=8) respondentų žymėjo, kad jiems darbuotojų verbavimas (paieška) „Labai svarbu“ – 6 proc. (N=5), „svarbu“ 2 proc. (N=2) ir „ko gero svarbu“ – 1 proc. (N=1). Daugiausiai 26 proc., (N=23) respondentų, kurių užimamos pareigos „Konsultantas- vadybininkas“ nuomonė pasiskirstė: po 9 proc. (N=8) „labai svarbu“ ir „svarbu“ darbuotojų paieška ir 8 proc. (N=7) teigė „ko gero svarbu“. Kiek mažiau 17 proc. (N=15) dalyvių, kurių pareigos – „pardavimo vadybininkas – vadybininkas“ teigė po 7 proc. (N=6) „labai svarbu“ ir „svarbu“ bei 3 proc. (N=3) „ko gero svarbu“. (žiūrėti 6 priede).

**Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie darbuotojų verbavimą įmonėje  
(N=87)**

Įmonės	Labai svarbu	Svarbu	Ko gero svarbu	Neturiu nuomonės	Iš viso
Nenorėjo nurodyti	-	1%	-	-	1%
UAB Ergo Lietuva	9%	6%	3%	-	18%
AB Lietuvos draudimas	8%	11%	3%	-	23%
UAB DK PZU Lietuva	6%	10%	2%	2%	21%
UAB BTA Draudimas	3%	5%	3%	1%	13%
UAB IF draudimas	3%	-	2%	-	6%
ADB RESO Europa	1%	5%	-	1%	7%
AB Swedbank	-	-	1%	-	1%
UAB Aviva Lietuva	1%	2%	1%	1%	6%
AAS Gjensidige Baltic Lietuva	2%	-	-	-	2%
UAB SEB Vilnius Gyvybės draudimas	-	-	-	1%	1%
UADB Seesam Lietuva	-	1%	-	-	1%
<b>Iš viso</b>	<b>34%</b>	<b>41%</b>	<b>17%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Sekantis motyvas, kuris buvo vertinamas tyrime tai adaptavimo sistemos svarba įmonėje. Prieš atliekant Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo darbuotojų anketinę apklausą, išsiaiškinta ar draudimo kompanijos turi darbuotojų adaptacijos programą. Elektroniniu paštu buvo išsiuntinėta užklausa. Atsakymų sulaukta iš UAB DK „PZU Lietuva“, AB „Lietuvos draudimas“ ir UAB Ergo Lietuva“ draudimo kompanijų, jos turi darbuotojų adaptacijos programą. Žinoma, kad UAB „BTA Draudimas“ irgi turi pasirengę šią programą.



**8 pav.** Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal darbuotojo svarbą įmonėje ir lytį. (N=87)

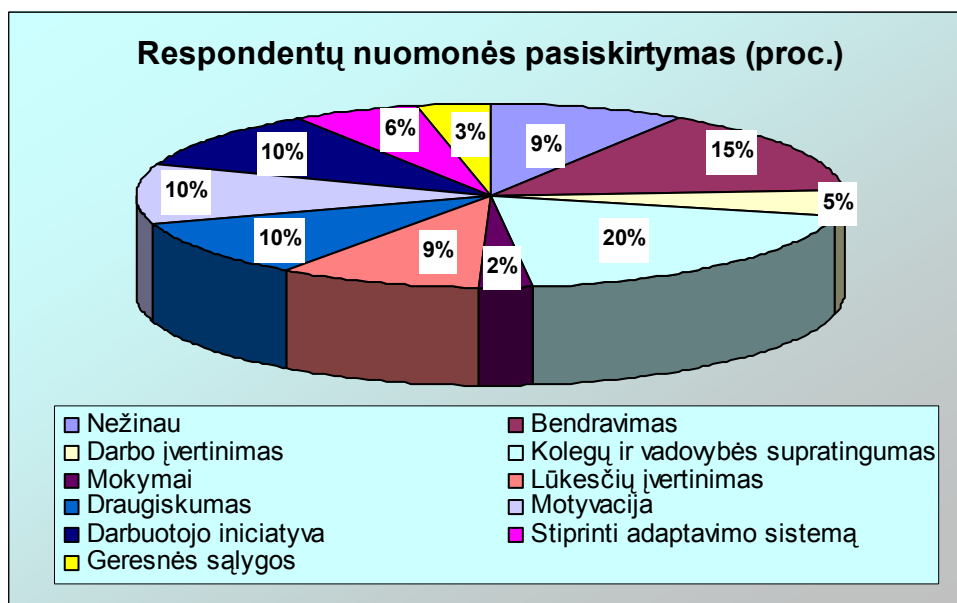
Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.



Iš aštunto paveikslo apklausos duomenų matoma, dalyvių nuomonė apie adaptavimosi sistemos svarbą įmonėje pasiskirstymas pagal lytį. Daugiausiai 42 proc. (N=36) apklaustųjų teigė, kad adaptavimo sistema draudimo įmonėse „labai svarbi“. Su šiuo teiginiu sutiko 29 proc. (N=25) apklausoje dalyvavusių moterų ir 13 proc. (N=11) vyrų. Kiek mažiau 32 proc. (N=28) tyrimo dalyvių teigė „svarbu“ adaptavimo sistema kompanijoje iš jų su šia nuomone sutiko 22 proc. (N=19) moterų ir 10 proc. (N=9) vyrų. Adaptavimosi sistema nesvarbi teigė tik 1 proc. respondentų.

Apibendrinant personalo parinkimo, priėmimo ir adaptacijos sistemą Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse galima teigti, kad tiek darbuotojų verbavimas (paieška), tiek adaptavimo sistema Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo nuomone, labai svarbu su šia nuomone sutiko daugiau nei puse respondentų atitinkamai 75 proc. (N=66) ir 74 proc. (N=64) respondentų.

Taip pat buvo tiriama, draudimo įmonių vadybinio personalo nuomonė apie personalo poreikių planavimą organizacijoje, kaip efektyviau įtraukti darbuotoją į įmonės personalą. Šiam tikslui įgyvendinti buvo pateiktas atviras klausymas, kuriame respondentai turėjo parašyti savo nuomonę.



**9 pav.** Respondentų nuomonės apie darbuotojų efektyvų įtraukimą į įmonės personalą pasiskirstymas (proc.) (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Gauti tyrimo rezultatai buvo suskirstyti į grupes, kurios pateikta devintame paveiksle, matoma, kad išsiskyrė vienuolika grupių. Daugiausiai 20 proc. (N=17) respondentai teigė, kad efektyviausiai įtraukti darbuotoją į personalą yra kolegų ir vadovybės supratingumas, kai atėjęs „naujokas“ suklysta. Penkais procentais mažiau t.y. 15 proc. (N=13) apklaustųjų

mano, kad tiek su kolegos tiek valdžia turėtų daugiau dėmesio skirti bendravimui su naujai priimtu žmogumi. Po 10 proc. (N=9) Šiaulių draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojai mano, kad draugiškumas, pačio darbuotojo iniciatyva ir darbuotojo motyvacija padėtų efektyviau įtraukti darbuotoją į personalą.

Analizuojant apklausos duomenis, nustatytas ryšys tarp respondentų įvardintų problemų adaptacijos sistemoje ir jų dirbamo stažo draudimo paslaugų įmonėse. Darbuotojai, kurių darbo stažas yra trumpesnis nei vieneri metai, po 7 proc. (N=6) įvardijo „kolegų ir vadovybės supratingumo“ bei „pačio darbuotojo iniciatyva“ trūkumus adaptacijos sistemoje. Respondentai, kurių dirbamas laikotarpis yra jau nuo vienerių metų iki trijų taip pat daugiausiai 9 proc. (N=8) teigė, labiausiai trūksta „kolegų ir vadovybės supratingumo“.

„Bendravimo“ trukumą adaptacijos sistemoje pažymėjo 15 proc. (N=13) apklausos dalyvių. Daugiausiai 7 proc. (N=6) iš jų darbo stažas yra nuo vienerių iki trijų metų. (žiūrėti 7 priede).

Taigi galima teigti visi šie darbuotojų išvardinti motyvai, kaip efektyviau įtraukti darbuotoją į personalą, tai atspindi Šiaulių miesto draudimo įmonėse esančią situaciją ir kylančias problemas adaptavimo sistemoje. Tai visas dešimt grupių problemų galima įvardinti kaip adaptavimo sistemos trūkumus.

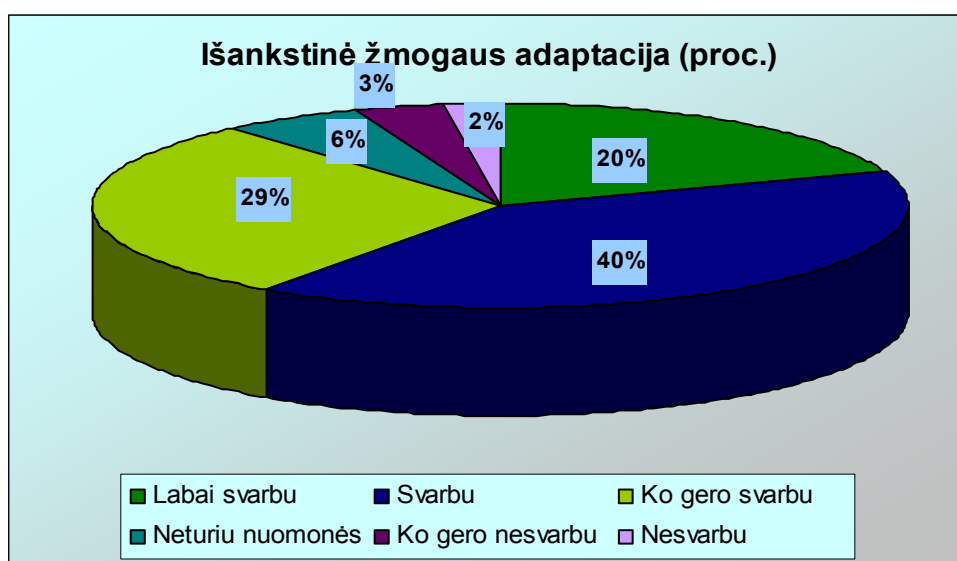
Apibendrinant galima daryti išvadas: nuo personalo priklauso draudimo kompanijų verslo rezultatai, nes šiai nuomonei pritarė daugiau nei puse t.y. 79 proc. (N=69) tyrime dalyvavusių respondentų. Tai, kad dalyvių nuomone ir įstaigai svarbu atrasti ir išlaikyti perspektyvų bei efektyviai dirbantį personalą tik įrodo, kad Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse personalo vaidmuo didėja; personalo parinkimo, priėmimo ir adaptacijos sistema Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse galima teigti, kad tiek darbuotojų verbavimas, tiek adaptavimo sistema darbuotojams labai svarbi su šia nuomone sutiko daugiau nei puse respondentų atitinkamai 75 proc. (N=66) ir 74 proc. (N=64) respondentų. Bendravimas, kolegų ir vadovybės supratingumas, mokymai, motyvacija, lūkesčių įvertinimas ir kt. darbuotojų išvardinti motyvai, kaip efektyviau įtraukti darbuotoją į personalą, tai atspindi Šiaulių miesto draudimo įmonėse esančią situaciją ir kylančias problemas adaptavimo sistemoje. Dešimt problemų galima įvardinti kaip adaptavimo sistemos trūkumus.

Sekantis blokas klausimų anketoje yra apie darbuotojų individo – žmogaus adaptacijos ir socializacijos proceso fazės.

### 3.3.3. Personalo vidinė integracija ir adaptacija Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse

Tinkamai integravus naują darbuotoją į organizaciją būtų galima išspręsti daugybę problemų, kylančių darbo pradžioje. Be to, naujų darbuotojų integracija gali skatinti jau dirbančių darbuotojų kūrybinį potencialą ir stiprinti organizaciją (O. Dainytė, 2008).

Išanalizuoti individo integraciją ir adaptaciją buvo pasirinktas motyvas – individo adaptacijos kaip socializacijos proceso fazės, kur buvo pateikti trys teiginiai susiję su adaptacijos ir socializacijos fazėmis respondentams reikėjo pasirinkti kiek jiems kiekviena fazė svarbi arba nesvarbi.



**10 pav.** Respondentų nuomonės apie išankstinės adaptacijos fazę pasiskirstymas (proc.) (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

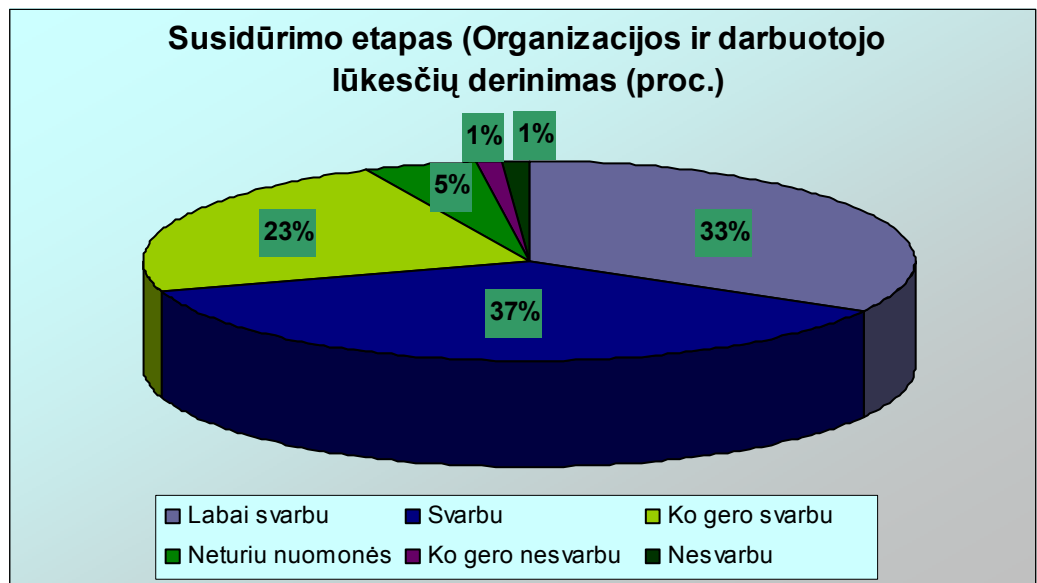
Taigi iš devinto paveikslo duomenų matoma, išankstinėje žmogaus adaptavimo fazė „labai svarbi“ yra net 40 proc. (N=35) apklaustųjų, „svarbi“ – 20 proc. (N=17), ir 29 proc. (N=25) tyrime dalyvavusių draudimo įmonių darbuotojų teigia, kad „ko gero svarbi“. „Nesvarbu“ išankstinė adaptavimosi fazė tik 2 proc. (N=2) respondentų.

Taigi galime manyti, kad Šiaulių draudimo įmonėse dirbantys vadybiniame personale darbuotojams ši pirmoji adaptavimosi faze yra svarbi, taip teigė daugiau nei pusė – 89 proc. (N=77) respondentų.

Analizuojant šio klausimo gautus duomenis palyginta, kaip atsakymai pasiskirstė pagal respondentų išsilavinimą. Kadangi tyrime dalyvauja daugiausiai 36 proc. (N=31) vadybinio personalo darbuotojai, kurių išsilavinimas yra „nebaigtas aukštasis“, jų nuomonė pasiskirstė – 15 proc. (N=13) teigia „svarbu“, 11 proc. (N=10) „labai svarbu“ ir 6 proc.

(N=5) „ko gero svarbu“. Dalyviai turintys aukštąjį neuniversitetinį arba universitetinį išsilavinimą atsakė, 13 proc. (N=11) „labai svarbu“ darbuotojui kaip asmenybei yra išankstinė fazė, „svarbu“ teigė 16 proc. (N=14) respondentų ir „ko gero svarbu“ taip pat 13 proc. (N=11) apklausos dalyvių. Šeši proc. (N=6) Šiaulių miesto draudimo paslaugų vadybinio personalo darbuotojai nesutiko su išankstinės darbuotojų integracijos fazės svarbumu. Jie pagal išsilavinimą pasiskirstė po 3 proc. (N=3) nebaigtas aukštasis ir aukštasis neuniversitetinis (žiūrėti 8 priede).

Antroji individo (asmenybės) adaptacijos ir socializacijos fazė yra susidūrimo – organizacijos ir darbuotojų lūkesčių derinimas.



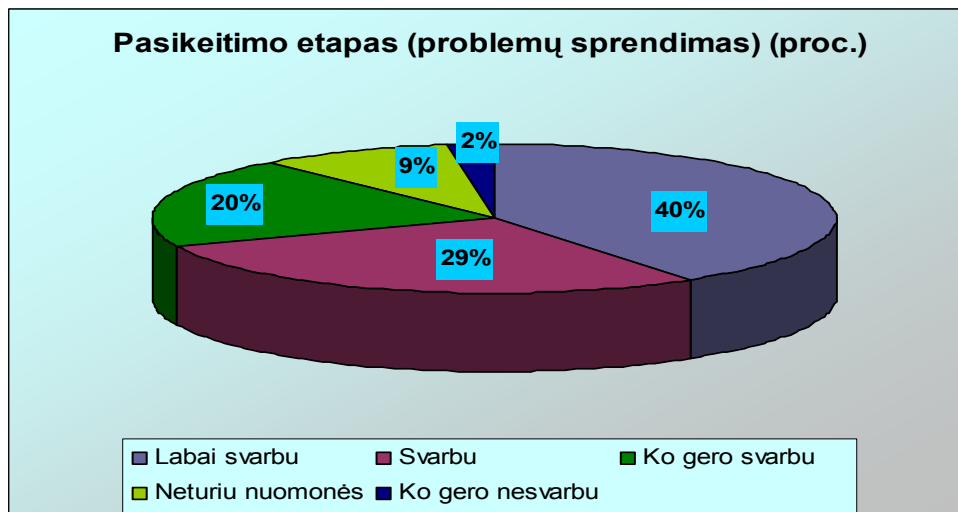
**11 pav.** Respondentų nuomonės apie išankstinės adaptacijos fazę pasiskirstymas (proc.) (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Vienuoliktame paveiksle pateikta Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo darbuotojų nuomonės pasiskirstymas, kaip jiems svarbus susidūrimo etapas? Matoma, daugumai 83 proc. (N=81) šis etapas: „labai svarbus“ – 33 proc. (N=29), „svarbus“ – 37 proc. (N=32) „ko gero svarbus“ 23 proc. – (N=20).

Galima teigti, kad ir šiam etapui draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojai skiria daug dėmesio, nes jie teigia, kad jiems šis etapas svarbus.

Paskutinis adaptacijos ir socializacijos proceso etapas, tai pasikeitimas – kai darbuotojas su įmone sprendžia iškilusias problemas adaptacijos metu. Kaip vertina šį etapą Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių darbuotojai pateikiama vienuoliktame paveiksle.



**12 pav.** Respondentų nuomonės apie išankstinės adaptacijos fazę pasiskirstymas (proc.) (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Iš apklausos gautų duomenų dvyliktame paveiksle matoma, kad „labai svarbu“ šis pasikeitimo informacija etapas yra 40 proc. (N=35) respondentų, „svarbu“ – 29 proc. (N=25) apklausoje dalyvavusiųjų, o kad „Ko gero nesvarbu“ mano tik, 2 proc. (N=2) dalyvių.

Galima teigti, kad pasikeitimo etapas draudimo paslaugų įmonėse yra svarbus šiai nuomonei pritarė 89 proc. (N=77) respondentų.

Apibendrinant individo integracijos ir adaptacijos vadybinio personalo Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse, galima daryti išvadą pirmoji adaptavimosi faze yra svarbi, taip atsakė daugiau nei pusė – 89 proc. (N=77) respondentų. Antrasis etapas taip pat labai svarbus ir jam yra skiriama daug dėmesio. Paskutiniam pasikeitimo etapui draudimo paslaugų įmonėse yra svarbus šiai nuomonei pritarė 89 proc. (N=77) respondentų.

Atliekant tyrimo analizę nagrinėjant paskutinį bloką teiginių, kur respondentai išreikė savo nuomonę apie išorinę adaptacijos ir vidinę integracijos sąlygojančius veiksnius.

### **3.3.4. Personalo išorinė integracija ir adaptacija Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse**

Analizuojant išorinės adaptacijos veiksnius buvo pateikti keturi teiginiai (įmonės vadovas supažindina darbuotoją su padalinio funkcijomis, struktūra ir t.t.; pateikiama informacija apie naują darbuotoją (jo gebėjimus, patirtį ir t.t.); įmonėje priskiriamas naujojo bendradarbio kuratorius; ir įmonėje vadovo ir naujo darbuotojo lūkesčių išsiaiškinimas) kuriems respondentams turėjo pritari.

Ketvirtoje lentelėje matoma pateikti tyrimo gauti duomenis respondentų nuomonės apie „įmonės vadovas supažindina darbuotoją su padalinio funkcijomis, struktūra ir t.t darbuotojo adaptacijai svarbą pagal lytį“ pasiskirstymas. „Privalo supažindinti“, teigia 94 proc. (N= 82) respondentų jų nuomonė pasiskirstė „tikrai taip“ sakė 47 proc. (N=41) respondentų iš kurių 33 proc. (N=29) moterų ir 14 proc. (N= 12)vyrų. „Taip“ teigė 39 proc. (N=34) iš kurių 26 proc. (N=23) moterų ir 13 proc. (N=11) vyrų. Šiam išorinės adaptacijos teiginiui nepritarė ir sakė, kad „neprivalo, darbuotojas pats susipažins“ su įmonės veikla bei struktūra pritarė 2 proc. (N=2) respondentų t.y. 1 proc. (N=1) moterų ir 1 proc. (N=1) vyrų.

Apibendrinant lentelės duomenis galima daryti išvadą, kad vis dėl to dauguma Šiaulių miesto draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojai mano, kad vadovas privalo supažindinti naujai atėjusi darbuotoją į įmonę su jos struktūra bei padalinio funkcijoms.

4 lentelė

**Respondentų nuomonės pasiskirstymas apie įmonės vadovo pareiga supažindinti darbuotoją su įmone pagal lytį (N=87)**

Lytis	Privalo supažindinti			Neprivalo supažindinti, pats susipažins		
	Tikrai Taip	Taip	Ko gero Taip	Neturi nuomonės	Ko gero Taip	Iš viso
<b>Moterys</b>	33%	26%	2%	2%	1%	<b>66%</b>
<b>Vyrai</b>	14%	13%	6%	1%	1%	<b>34%</b>
<b>Iš viso</b>	<b>47%</b>	<b>39%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autorius remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Antras pateiktas respondentams išorės adaptacijos veiksnys „pateikiama informacija apie naują darbuotoją (jo sugebėjimus, patirtį ir t.t.)“, kur respondentai turėjo pasirinkti ar tai jiems svarbu, ar nesvarbu. Pateiktoje penktoje lentelėje matoma, kad 70 proc. (N=61) respondentų teigia, kad „svarbu“ pristatyti nauja darbuotoją įmonėje. Taip mano 45 proc. (N=39) moterų ir 25 proc. (N=22) vyrų. Tuo tarpu , apklausoje dalyvavusių dalyvių, kurių nuomonė „nebūtina“ pristatinėti darbuotojo, o ypač jo pasiekimu personalui buvo 21 proc. (N=18) dalyvių.

Analizuojant apklausos dalyvių nuomonę apie naujo darbuotojo pristatymą kolektyvui atlikta respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. Tyrime dalyvauja daugiausiai 30 proc. (N=26) vadybinio personalo darbuotojai, kurių pareigos yra „konsultantas - vadybininkas“, jų nuomonė pasiskirstė – 10 proc. (N=9) teigia „taip“, 7 proc. (N=6) „tikrai taip“ ir 5 proc. (N=4) „ko gero taip“ privalo supažindinti tiek naują darbuotoją su personalu tiek personalą su naujai atėjusiu darbuotoju bei jo sugebėjimais. Dalyviai užimantys „žalų eksperto“ pareigas teigia, 3 proc. (N=3) „tikrai taip“ personalui privaloma

pristatyti naują kolegą bei jo sugebėjimus, kurie padėtų adaptuotis personale „taip“ atsakė 3 proc. (N=3) respondentų ir „ko gero taip“ 5 proc. (N=5) apklausos dalyvių. Dvidešimt šeši proc. (N=18) Šiaulių miesto draudimo paslaugų vadybinio personalo darbuotojai nesutiko su naujo darbuotojo pristatymo reikalingumu personalui. Jie pagal užimamas pareigas pasiskirstė „konsultantas vadybininkas“ 8 proc. (N=7), „pardavimo vadybininkas – vadybininkas“ 6 proc. (N=6), „vadovo pavaduotojas“ – 2 proc. (N=2) ir po 2 proc. (N=2) „žalų administratorius – administratorius“ ir „žalų ekspertas“ (žiūrėti 10 priede).

Išanalizavus draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojų nuomonę apie naują darbuotoją personale galima teigti, kad dauguma vis dėl to mano, kad būtina pristatyti darbuotoją ir jo sugebėjimus personalui.

5 lentelė

**Respondentų nuomonė apie naujo darbuotojo pristatymą, jo sugebėjimus personalui pasiskirstymas pagal lytį (N=87)**

Lytis	Svarbu			Neturi nuomonės	Nebūtina			š viso
	Tikrai Taip	Taip	Ko gero Taip		Ko gero Taip	Taip	Tikrai Taip	
<b>Moterys</b>	9%	24%	11%	1%	5%	7%	8%	<b>66%</b>
<b>Vyrai</b>	7%	11%	7%	2%	1%	1%	5%	<b>34%</b>
<b>Iš viso</b>	<b>16%</b>	<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Trečias pateiktas respondentams išorės adaptacijos veiksnys „įmonėje priskiriamas naujojo bendradarbio kuratorius“ kur respondentai turėjo pasirinkti ar tai jiems reikalinga ar nereikalinga. Pateiktoje šeštoje lentelėje matoma, kad 73 proc. (N=63) respondentų teigia, kad „reikalingas“ priskiriamas kuratorius naujam darbuotojui. Taip mano 48 proc. (N=41) moterų ir 30 proc. (N=26) vyrų. Tuo tarpu, apklausoje dalyvavusiu dalyvių, kurių nuomone „nereikalingas“ kuratorius buvo 21 proc. (N=18) dalyvių.

Analizuojant apklausos dalyvių nuomonę apie kuratoriaus reikšmę įmonėje atlikta respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal užimamas pareigas. Tyrime dalyvauja daugiausiai 36 proc. (N=31) vadybinio personalo darbuotojai, kurių pareigos yra „konsultantas - vadybininkas“, jų nuomonė pasiskirstė – 10 proc. (N=9) teigia „taip“, 6 proc. (N=5) „tikrai taip“ ir 3 proc. (N=3) „ko gero taip“ reikalingas kuratorius naujai atėjusiam dirbti darbuotojui. Dalyviai turintys užimantys „žalų eksperto“ pareigas teigia, 8 proc. (N=7) „tikrai taip“ darbuotojui reikalingas kuratorius, kuris padėtų adaptuotis personale „taip“ atsakė 3 proc. (N=3) respondentų ir „ko gero taip“ taip pat 1 proc. (N=1) apklausos dalyvių. Dvidešimt vienas proc. (N=18) Šiaulių miesto draudimo paslaugų vadybinio personalo darbuotojai nesutiko su kuratoriaus reikalingumu naujam darbuotojui. Jie pagal užimamas

Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

pareigas pasiskirstė „konsultantas vadybininkas“ 9 proc. (N=8), „pardavimo vadybininkas – vadybininkas“ 4 proc. (N=4), „vadovo pavaduotojas“ – 2 proc. (N=2) ir po 1 proc. (N=1) „žalų administratorius – administratorius“ (žiūrėti 9 priede).

Išanalizavus draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojų nuomonę apie naujam darbuotojui priskiriamą kuratorių, galima teigti, kad dauguma mano, kad būtina priskirti jį darbuotojui. Šiaulių draudimo įmonėse ypač didelė problema, anot respondentų kuratorius yra naujiems darbuotojams reikalingas, tačiau realiai tokio įmonėse nėra, nors adaptavimo sistemoje draudimo kompanijos numato kuratorius naujokams. Tačiau reali situacija, kad vienoje draudimo įmonėje Šiaulių apskrityje yra vienintelis dirbantis kuratorius. Kuratoriaus kaip adaptacijos veiksnio problema tame, kad draudimo įmonės darbuotojai konkuruoja ne tik tarp panašias paslaugas teikiančių įmonių darbuotojų, bet ir tarpusavyje, nes nuo to priklauso jų darbo atlygis, todėl naujam darbuotojui dažnai nenori seniau dirbantys padėti, nes jie į „naujoką“ žiūri kaip į konkurentą.

6 lentelė

**Respondentų nuomonės apie įmonės vadovo ir naujo darbuotojo lūkesčių pasiskirstymas pagal lytį (N=87)**

Lytis	Reikalingas			Neturi nuomonės	Nereikalingas			Iš viso
	Tikrai Taip	Taip	Ko gero Taip		Ko gero Taip	Taip	Tikrai Taip	
<b>Moterys</b>	16%	24%	7%	2%	5%	6%	6%	<b>66%</b>
<b>Vyrai</b>	7%	9%	9%	3%	1%	1%	2%	<b>34%</b>
<b>Iš viso</b>	<b>23%</b>	<b>34%</b>	<b>16%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Ketvirtas pateiktas respondentams išorės adaptacijos veiksnys „įmonės vadovo ir naujo darbuotojo lūkesčių išsiaiškinimas“ kur respondentai turėjo pasirinkti ar tai jiems būtina ar nebūtina. Iš septintos lentelės pateiktų duomenų matoma, kad dauguma 89 proc. (N=77) vadybinio personalo darbuotoju mano, kad „būtina“ išsiaiškinti darbuotojo ir vadovo lūkesčius. Taip mano 59 proc. (N=51) moterų ir 30 proc. (N=26) vyrų. Tik 9 proc. respondentų teigė, jog nebūtina išsiaiškinti kokie yra darbuotojo lūkesčiai ir kokie įmonės.

Galima teigti, Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinio personalo nuomone, vis dėl to būtina yra išsiaiškinti vadovo ir darbuotojo lūkesčius darbo atžvilgiu.

7 lentelė

**Respondentų nuomonės apie vadovo ir darbuotojo lūkesčių išsiaiškinimą pasiskirstymas pagal lytį (N=87)**

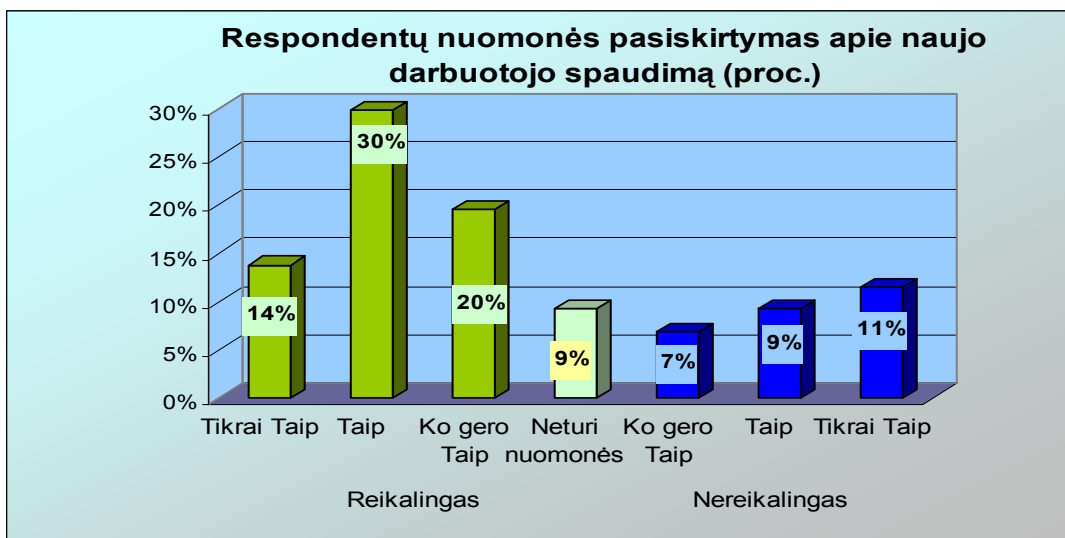
Lytis	Būtinai			Neturi nuomonės	Nebūtinai			Iš viso
	Tikrai Taip	Taip	Ko gero Taip		Ko gero Taip	Taip	Tikrai Taip	
<b>Moterys</b>	23%	20%	16%	1%	1%	3%	1%	<b>66%</b>
<b>Vyrai</b>	9%	11%	9%	1%	1%	2%	0%	<b>34%</b>
<b>Iš viso</b>	<b>32%</b>	<b>31%</b>	<b>25%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>1%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.



Apibendrinant išorines adaptacijos duomenis galima daryti išvadas, kad vis dėl to dauguma Šiaulių miesto draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojai mano, kad vadovas privalo supažindinti naujai atėjusi darbuotoją į įmonę su jos struktūra bei padalinio funkcijoms. Dauguma vis dėl to mano, kad būtina pristatyti darbuotoją ir jo sugebėjimus personalui. Išanalizavus draudimo įmonių vadybinio personalo darbuotojų nuomonę apie naujam darbuotojui priskiriamą kuratorių galima teigti, kad dauguma vis dėl to mano, kad būtina priskirti jį darbuotojui. Šiaulių draudimo įmonėse kuratoriaus reali pagalba yra didelė problema, anot respondentų kuratorius yra naujiems darbuotojams reikalingas, tačiau realiai tokio nėra įmonėse, nors adaptavimo sistemoje draudimo kompanijos numato kuratorius naujokams, tačiau reali situacija bloga. Darbuotojo ir įmonės vadovo lūkesčių išsiaiškinimas yra būtinas, taip mano dauguma tyrime dalyvavusių respondentų.

Analizuojant vidinės integracijos veiksnius buvo pateikti keturi teiginiai ( naujo darbuotojo spaudimas; kolegų pripažinimo ieškojimas; darbuotojo atėjusio dirbti konsolidacija (darbuotojo gebėjimų parodymas); darbuotojo savo jėgų pervertinimas atėjus į kolektyvą) kuriems respondentams turėjo pritarti.



**13 pav.** Respondentų nuomonės apie naujo darbuotojo spaudimą įmonės personale (proc.) (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Iš trylikto paveikslo matoma, kad 63 proc. (N=55) respondentų teigia, kad „reikalingas“ darbuotojų spaudimas įmonėje. Taip mano ir teigia „taip“ būtina 30 proc. (N=26) apklaustųjų, „tikrai taip“ 14 proc. (N=12) tyrimo dalyvių ir 20 proc. (N=17) apklaustųjų. Tuo tarpu, apklausoje dalyvavusių dalyvių, kurių nuomone „nereikalingas“ darbuotojų spaudimas teigiančių buvo tik 28 proc. (N=24) dalyvių.

Analizuojant Šiaulių miesto draudimo paslaugų vadybinio personalo darbuotojų anketinės apklausos duomenis darbuotojo spaudimo reikalingumas išanalizuotas pagal respondentų darbo stažą. Daugiausiai 33 proc. (N=29) darbuotojų kurių, darbo stažas ilgesni nei vieneri metai, bet neilgesnis nei tris metai teigia, kad reikalingas darbuotojų spaudimas. Jų nuomonė pasiskirstė po 10 proc. (N=9) dalyvių tvirtino „tikrai taip“ ir „ko gero taip“ ir 13 proc. (N=11) sakė „taip“. Darbuotojai, kurių darbo stažas trupesnis nei vieneri metai 19 proc. (N=17) teigia, kad spaudimas reikalingas. Šių vadybinio personalo darbuotojų nuomonė pasiskirstė: 11 proc. (N=10) „taip“, 5 proc. (N=4) „ko gero taip“ ir dviems procentais mažiau t.y. 3 proc. (N=3) „tikrai taip“ naujus darbuotojus reikalinga spausti (žiūrėti 11 priede) .

Apibendrinant galima teigti, kad vis dėlto naujų darbuotojų spaudimas Šiaulių draudimo paslaugų įmonėse yra priimtinas ir anot respondentų darbuotoją reikia spausti todėl, kad jis nepasimestu – neišsigastų likęs vienas vienoje ar kitoje situacijoje.

Antras vidinės integracijos teiginys respondentams buvo patektas - „kolegų pripažinimo ieškojimas“. Iš aštuntos lentelės pateiktų duomenų matoma, kad 71 proc. (N=62) Šiaulių draudimo paslaugas teikiančių įmonių vadybinio personalo darbuotojai teigia „svarbu“ naujam darbuotojui ieškoti kolegų pripažinimo – siekti su jais bendradarbiauti ir užsigarantuoti jų pagarbą, žinant, kad draudimo kompanijų veikla tai konkurencija ne vien tarp panašias paslaugas teikiančių įmonių bet ir tarp kolegų. Nebūtina siekti kolegų pripažinimo teigė 18 proc. (N=16) respondentų.

Analizuojant respondentų nuomones apie kolegų pripažinimo ieškojimą atliktas atsakymų pasiskirstymas pagal draudimo įmones. Po 16 proc. (N=14) dalyvių buvo iš trijų draudimo įmonių, kurie teigė, kad pripažinimo ieškojimas yra svarbus. UAB „Ergo Lietuva“ darbuotojų nuomonė pasiskirstė „tikrai taip“ – 1 proc. (N=1), „taip“ – 8 proc. (N=7) ir „ko gero taip“ – 7 proc. (N=6); AB „Lietuvos draudimas“ - „tikrai taip“ – 3 proc. (N=3), „taip“ – 5 proc. (N=4) ir „ko gero taip“ – 8 proc. (N=7); UAB DK „PZU Lietuva“ - „tikrai taip“ – 3 proc. (N=3), „taip“ – 7 proc. (N=6) ir „ko gero taip“ – 6 proc. (N=5);

Naujai atėjusiam darbuotojui ieškoti kolegų pripažinimo nėra svarbu teigė 18 proc. (N=16) apklausos dalyvių. Jie atstovavo draudimo kompanijas 5 proc., (N=4) respondentų AB „Lietuvos draudimas“, 3 proc. (N=3) dalyvių UAB „Aviva Lietuva“ po 1 proc. (N=1) iš UAB „Ergo Lietuva“, UAB „BTA Draudimas“, UAB „IF draudimas, AB „Swedbank“ ir UADB „Seesam Lietuva“ vadybinio personalo darbuotojai (žiūrėti 12 priede) .

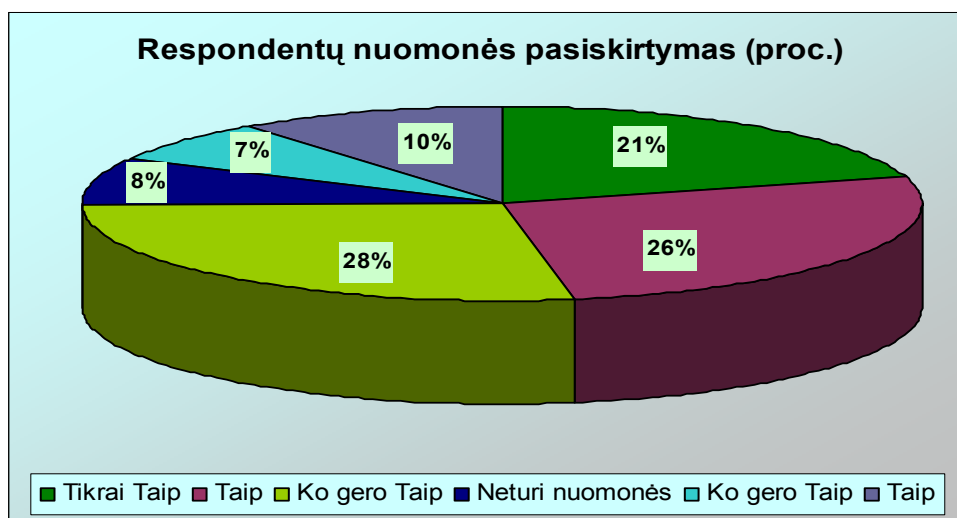
Galima manyti, kad Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo darbuotojai teigiantis ieškoti kolegų pripažinimo nėra svarbu, todėl, kad konkurencija yra tarp pačių kolegų.

**Respondentų nuomonės apie kolegų pripažinimo ieškojimą pasiskirstymas pagal lytį (N=87)**

Lytis	Svarbu			Neturi nuomonės	Nebūtinai			Iš viso
	Tikrai Taip	Taip	Ko gero Taip		Ko gero Taip	Taip	Tikrai Taip	
Moterys	9%	16%	22%	5%	5%	8%	1%	66%
Vyrai	3%	14%	7%	6%	2%	1%	1%	34%
Iš viso	13%	30%	29%	10%	7%	9%	2%	100%

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Trečiasis integracijos teiginys – „Darbuotojų atėjusio dirbti konsolidacija (darbuotojo gebėjimų parodymas). Šio teiginio analizės gauti duomenys patekti tryliktame paveiksle.



**14 pav.** Respondentų nuomonės apie darbuotojo atėjusio dirbti konsolidacija pasiskirstymas (proc.) (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Iš keturiolikto paveikslo matoma, kad Šiaulių draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojai 75 proc. (N=65) mano, kad naujam darbuotojui svarbu pasirodyti savo gebėjimus dirbti. Tik 17 proc. (N=15) darbuotojų teigia, kad nebūtina pasirodyti kolegoms savo sugebėjimus.

Apie naujo darbuotojo sugebėjimų pasirodymą personale apklausos gauti duomenys išanalizuota jų pasiskirstymas pagal darbuotojų stažą. Daugiausiai 33 proc. (N=29) darbuotojų kurių, darbo stažas ilgesni nei vieneri metai, bet neilgesnis nei tris metai teigia, kad svarbus yra naujiems darbuotojams parodyti savo sugebėjimus. Jų nuomonė pasiskirstė 13 proc. (N=11) dalyvių tvirtino „tikrai taip“, „ko gero taip“ 11 proc. (N=10) ir 9 proc. (N=8) „taip“. Darbuotojai, kurių darbo stažas trumpesnis nei vieneri metai 21 proc. (N=18) teigia, kad spaudimas reikalingas. Šių vadybinio personalo darbuotojų nuomonė pasiskirstė: 11 proc.

(N=10) „taip“, po 5 proc. (N=4) „ko gero taip“ ir „tikrai taip“ naujas darbuotojus turi parodyti savo gabumus naujame personale (žiūrėti 13 priede) .

Analizuojant paskutinį integracijos veiksnį – darbuotojo savo jėgų pervertinimas atėjus į kolektyvą, t.y. kai užsibrėžiama padaryti daugiau nei iš ties gali ir sugeba. Iš devintos lentelės matoma, 61 proc. (N=53) respondentų mano kad priimtinas savo jėgų pervertinimas, nes darbuotojai naujai atėję bijo pasirodyti negabūs. Taip mano 36 proc. (N=31) moterų ir 25 proc. (N=22) vyrų. Nepriimtinas kolegų savęs pervertinimas tyrimo rezultatai gauti 26 proc. (N=23) tyrime dalyvavusiems darbuotojams.

Galima daryti išvada, kad Šiaulių draudimo įmonėse dirbantys darbuotojai priima ir supranta naujai atėjusiųjų darbuotojų lūkesčius dirbti ir tai, kad jie pervertina savo jėgas.

9 lentelė

**Respondentų nuomonės apie darbuotojo savo jėgų pervertinimą atėjus į kolektyvą pasiskirstymas pagal lytį (N=87)**

Lytis	Priimtina			Neturi nuomonės	Nepriimtina			Iš viso
	Tikrai Taip	Taip	Ko gero Taip		Ko gero Taip	Taip	Tikrai Taip	
<b>Moterys</b>	8%	14%	14%	10%	5%	8%	7%	<b>66%</b>
<b>Vyrai</b>	7%	11%	7%	2%	1%	3%	2%	<b>34%</b>
<b>Iš viso</b>	<b>15%</b>	<b>25%</b>	<b>21%</b>	<b>13%</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Apibendrinant Šiaulių miesto draudimo kompanijų vadybinio personalo atsakymus apie vidinę darbuotojų integraciją, galima daryti išvadas, naujų darbuotojų spaudimas Šiaulių draudimo paslaugų įmonėse yra priimtinas ir anot respondentų darbuotoją reikia „spausiti“ todėl, kad jis nepasimestų – neišsigastų likęs vienas vienoje ar kitoje situacijoje. Draudimo įmonėse dirbantys darbuotojai priima ir supranta naujai atėjusiųjų darbuotojų lūkesčius dirbti ir pažymi, kad dalis iš jų pervertina savo jėgas.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### *Teorinės darbo dalies išvados:*

1. Personalo vaidmuo organizacijoje šiandien yra ypatingas, nes jis skiriasi nuo kitų elementarių veiklos veiksmų. Jis ne tik tiesiogiai dalyvauja paslaugų teikimo procese, naudodamas darbo objektus bei priemones, bet ir nustato veiklos tikslus bei organizuoja racionalų įmonės tikslų įgyvendinimą.

2. Personalo poreikių planavimas organizacijoje yra ilgalaikis, nuoseklus, kompleksinis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo atlikimo vertinimą, motyvacijos sistemą, darbuotojų karjeros planavimą ar darbuotojų ugdymo sistemą. Norint vis tai suplanuoti visu pirma reikia išsiaiškinti personalo poreikius.

3. Galima teigti, jog kiekviena organizacija norinti pasiekti kuo aukštesnių verslo rezultatų turi suformuoti kuo aukštesnės kvalifikacijos personalą, išsiaiškinant atėjusio naujo darbuotojo poreikius ir investuoti į žmogiškuosius išteklius.

4. Įdarbinus darbuotoją reikia parinkti tinkamą jo adaptavimo ir motyvavimo sistemą įmonėje, kurios tikslas – laiku sutvarkyti darbuotojo darbui reikalingus dokumentus, padėti jam suprasti jo darbo pobūdį ir funkcijas, užtikrinti greitą ir veiksmingą naujo darbuotojo prisitaikymą prie kolektyvo.

5. Darbuotojo adaptacija organizacijoje – tai procesas kurio metu individas susipažįsta su organizacija, savo darbo pobūdžiu, bendradarbiais ir tarpusavio kolegų elgesio normų, bei kultūrinėmis ir dvasinėmis organizacijos vertybėmis.

6. Individualizacija ir identifikavimas yra individo pastangos ir noras prisitaikyti prie organizacijos, jos aplinkos, kultūros, požiūrio ir t.t., tai organizacijos pastangos pakeisti organizacijos narį taip, kad jis priimtų personalo nusistovėjusią tvarką būtų atvirksčias procesas individualizacijai – socializacija. Socializacijos procesas vyksta nepaisant organizacijos pastangų, nes tai nenutrūkstamas procesas, net jei organizacija nevykdant formalios socializacijos programos, naujas darbuotojas bus socializuotas neformaliai.

7. Personalo adaptacijos sistemos iš anksto apgalvotas ir suplanuotas taikymo nuostatų sukūrimas organizacijai padės nuosekliai ir nieko nepamirštant, sėkmingai atlikti integravimo procesą, susijusias su naujo darbuotojo priėmimu į darbą ir, svarbiausia, jo adaptacija, įjungiant visos organizacijos darbuotojus.

### *Tyrimo išvados:*

1. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos, Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse tyrimo imtis pasirinkta tikslingai, respondentai yra Šiaulių miesto draudimo

paslaugų kompanijų vadybinio personalo darbuotojai, yra jauno amžiaus, baigę ar siekiantys aukštojo išsilavinimo. Ir dauguma apklaustųjų respondentų atsakymai ir gauti rezultatai atspindi vadybinio personalo situaciją ir problemas Šiaulių miesto draudimo įmonėse, nes daugiau nei pusė t.y. 73 proc. (N= 48) dalyvių yra adaptacijos - socializacijos laikotarpyje arba jo pabaigoje.

2. Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonių vadybinio personalo apklausos duomenimis, personalo parinkimo, priėmimo ir adaptacijos sistema galima teigti, kad tiek labai svarbi integruojant ir adaptuojant naujus personalo narius. Su šia nuomone sutiko daugiau nei pusė respondentų atitinkamai 75 proc. (N=66) ir 74 proc. (N=64) respondentų.

3. Nuo personalo priklauso draudimo kompanijų verslo rezultatai, didėja personalo vaidmuo ir daro įtaką verslo rezultatams, nes šiai nuomonei pritarė daugiau nei pusė t.y. 79 proc. (N=69) tyrime dalyvavusių respondentų.

4. Individo integracijos ir adaptacijos vadybinio personalo visi trys etapai yra svarbūs Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse (89 proc. respondentų).

5. Nustatyta dešimt trukdžių (bendravimo, kolegų ir vadovybės supratingumo, motyvacijos ir t.t.) kuriuos galima laikyti adaptavimo sistemos trūkumais. Tai patvirtina išskeltos darbo hipotezės teiginį – Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinis personalas susiduria su adaptavimo problemomis.

6. Dauguma Šiaulių miesto draudimo kompanijų vadybinio personalo darbuotojai mano, kad vadovas privalo supažindinti naujai atėjusi darbuotoją į įmonę su jos struktūra bei padalinio funkcijoms, reikalinga pristatyti darbuotoją ir jo sugebėjimus personalui.

#### *Rekomendacijos:*

1. Iš tyrimo duomenų matoma, kad Šiaulių miesto draudimo įmonių vadybinio personalo adaptacijos sistemoje yra trūkumų, rekomenduojama atsižvelgti į pačių vadybinio personalo išsakytas problemas tokias kaip: bendravimo trūkumas, kolegų ir vadovybės supratingumo trūkumas, motyvacijos trūkumas ir t.t.

2. Šiaulių draudimo paslaugų įmonių vadybiniame personale adaptacijos laikotarpyje darbuotojai pažymi kuratoriaus trūkumą. Rekomenduojama naujiems darbuotojams priskirti kuratorių, kuris padėtų greičiau ir efektyviau darbuotojui įsilieti į įmonės veiklą.

3. Personalu vadovams daugiau dėmesio skirti vadybinio personalo darbuotojų adaptacijos sistemos tobulinimui.

## LITERATŪRA

1. Ardts, J., Jansen, P. (2001). The breaking in of new employees: effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments. [žiūrėta 2008-04- 22]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0260200206.html>>.
2. Bagdžiūnaitė, E., Beniušienė, I. ir kt. (2007). *Personalo valdymas viešojo administravimo įstaigose: Mokomoji programos metodinė medžiaga*. Įstaigos veiklos strateginis planavimas ir personalo valdymas. Vilnius: UAB „Akritis“.
3. Bakanauskienė, I., (2000). *Personalo valdymo*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
4. Bakanauskienė, I., (1996). *Personalo valdymo sampratos ir turinio analizė (Vadybos teorijų ir koncepcijų įtaka)*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
5. Bagušinskas Bieliauskienė ir partneriai. (2008). *Personalo atranka*. [žiūrėta 2008-04-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.jusukonsultantai.lt/paslaugos/verslo\\_vystymas](http://www.jusukonsultantai.lt/paslaugos/verslo_vystymas)>.
6. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius.
7. Cvmarket.lt [žiūrėti 2007-11-28]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.135.104/search?q=cache:-Kgp4x6mGFUJ:www.cvmarket.lt/firmaotsing.php%3Fis\\_from%3D1%26of\\_nimi%3D33485%26PHPSESSID%3D7g88en0pjau63cn3ats7oeags0+personalo+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=19&gl=lt&client=firefox-a](http://209.85.135.104/search?q=cache:-Kgp4x6mGFUJ:www.cvmarket.lt/firmaotsing.php%3Fis_from%3D1%26of_nimi%3D33485%26PHPSESSID%3D7g88en0pjau63cn3ats7oeags0+personalo+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=19&gl=lt&client=firefox-a)>.
8. Danytė, O. (2008). *Valdymo meno ypatumai: ar reikalinga naujų darbuotojų adaptacija*. Verslo labirintai Nr 6. [žiūrėta 2008-04-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.vlb.lt/?page;1893;group;144>>.
9. *Darbdaviai internete labiausiai ieško vadybininkų*. (2007). [žiūrėti 2008-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.alfa.lt/straipsnis/164510>>.
10. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. *EQUAL projekto „Ištiesk ranką“ seminaras darbdaviams*. (2006). *Adaptacinių programų naujiems darbuotojams taikymas įmonėse*.
12. Garavan, T. N., Morley, M. (1997). The socialization of high-potential graduates into the organization – initial expectations, experiences and outcomes. [žiūrėta 2008-03-22]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0500120204.html>>.
13. Grigas, R. (1989). *Žmogus socialinių psichologinių santykių sistemoje*. Vilnius.

Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

14. Guodytė, S. (2008). *Darbuotojų adaptacija įmonėje*. [žiūrėti 2008-01-14]. Prieiga per internetą: [http://209.85.129.132/search?q=cache:\\_-b-J0ZsgXEJ:www.vakarai.lt/article.php%3Fid%3D142+Draudimo+%C4%AFmoni%C5%B3+d+arbuotoj%C5%B3+adaptacija&cd=6&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a](http://209.85.129.132/search?q=cache:_-b-J0ZsgXEJ:www.vakarai.lt/article.php%3Fid%3D142+Draudimo+%C4%AFmoni%C5%B3+d+arbuotoj%C5%B3+adaptacija&cd=6&hl=lt&ct=clnk&gl=lt&client=firefox-a).
15. Hunsaker, P. L., Cook, C. W. (1986). *Managing Organisational behavior*. Addison.
16. Investicijų į darbuotojus politika: [žiūrėti 2007-11-28]. Prieiga per internetą: [http://209.85.135.104/search?q=cache:G751cjMB2GUJ:www.orthobaltic.lt/lt/career/management\\_rules+personal+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=33&gl=lt&client=firefox-a](http://209.85.135.104/search?q=cache:G751cjMB2GUJ:www.orthobaltic.lt/lt/career/management_rules+personal+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=33&gl=lt&client=firefox-a).
17. James, A. „*Įvadas į lankytojų grupes*“ [žiūrėta 2007-03-07]. Prieiga per internetą: <http://www.alison-james.co.uk>.
18. Joakimas, R. (1999). Socialinė adaptacija globoje. [žiūrėta 2008-05-07]. Prieiga per internetą: [http://74.125.39.104/search?q=cache:jG\\_vU37Be1MJ:joakimas.blogspot.com/1999/05/socialin-adaptacija-globoje33.html+individo+adaptacija&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt&client=firefox-a](http://74.125.39.104/search?q=cache:jG_vU37Be1MJ:joakimas.blogspot.com/1999/05/socialin-adaptacija-globoje33.html+individo+adaptacija&hl=lt&ct=clnk&cd=1&gl=lt&client=firefox-a).
19. Jokubauskas, G. (2002). Naujos personalo valdymo galimybės. *Verslo žinios: priedas Karjera ir vadyba*, lapkričio 4 d., p. 3.
20. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas.
21. Kaip sukurti veiksmingą personalo valdymo strategiją. [žiūrėti 2007-11-21]. Prieiga per internetą: <http://www.manokarjera.lt/Default4.aspx?ArticleID=fb05c1d2-209c-4b04-bdf0-e0f023fd7557&RubricID=10000000-0000-0000-0000-111111112229#continue>
22. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
23. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai.
24. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
25. Kaupinytė, R. (2003). Organizacijos galia – žmogus. *Vadovo pasaulis*, Nr.2 (76), p. 23–25.
26. Kreither, R., Kinicki, A. (2002). *Organizational Behavior*. New York.
27. Kryptingas personalo valdymas. [žiūrėti 2008-01-14]. Prieiga per internetą: [http://www.zebra.lt/verslas/ism\\_straipsniai.php?st=view&msg\\_id=1514](http://www.zebra.lt/verslas/ism_straipsniai.php?st=view&msg_id=1514).
28. Kublickienė, L. (1995). *Identiškumo palaikymo strategijos. Permainų metas: tapatumo ieškojimas*. Vilnius.
29. Leliūgienė, I. (1997). *Žmogus ir socialinė aplinka*. Kaunas.
30. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius.
31. Luobikienė, I. (2000). *Socialinių tyrimų pagrindai*. Kaunas: Technologija.

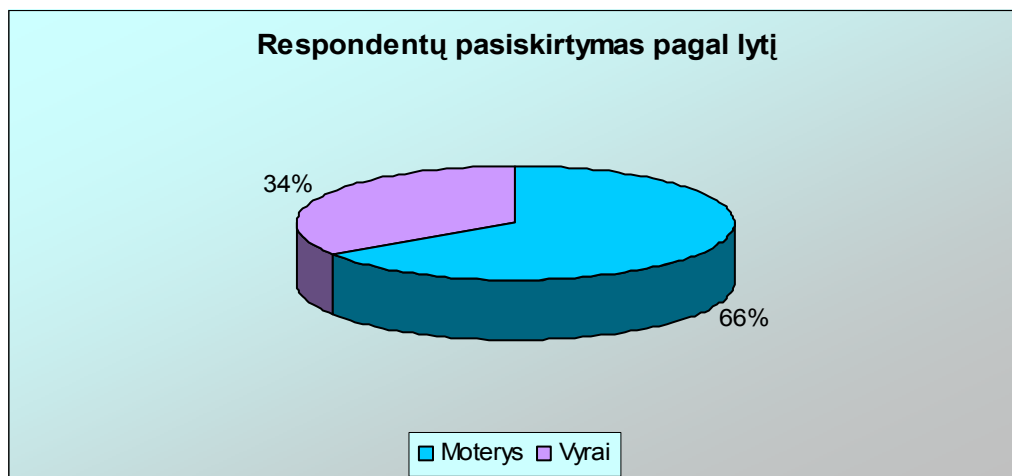


32. Luobikienė, I. (2005). *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
33. Mathis, R., (2004). *Sociologija*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
34. Matulionis, A. V. (2001). *Sociologija*. Vilnius.
35. Mestre, L., Stainer, A., Stainer, L. (1997). Employee orientation – Japanese approach. *Employee Relations* [Internete]. [žiūrėta 2007-12-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0190190504.html>>.
36. Operacinaliazija. [žiūrėti 2007-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.vsv.lt/mokymas/Edukologijos/1494.html>>.
37. Personalo formavimo politika. [žiūrėti 2007-11-28]. Prieiga per internetą: <[http://209.85.135.104/search?q=cache:G751cjMB2GUJ:www.orthobaltic.lt/lt/career/management\\_rules+personalo+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=33&gl=lt&client=firefox-a](http://209.85.135.104/search?q=cache:G751cjMB2GUJ:www.orthobaltic.lt/lt/career/management_rules+personalo+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=33&gl=lt&client=firefox-a)>.
38. Personalo valdymas. [žiūrėti 2007-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:TSN7u6EYTsgJ:www.rehau.lt/imone/jobs...karriere/rehau.kaip.darbdavys/personalo.valdymas.shtml+personalo+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=52&gl=lt&client=firefox-a>>.
39. Personalo pareiginė. [žiūrėti 2007-12-16]. Prieiga per internetą: <[www.karjeroscentras.lt/admin/files/get.php?id=32](http://www.karjeroscentras.lt/admin/files/get.php?id=32)>.
40. Prunskus, V. (2004). *Sociologija*. Vilnius.
41. Pukys, P., Kvedaras, J. (2007). Kaip pritraukti ir įdarbinti jums reikalingus darbuotojus? [žiūrėta 2007-03-07]. Prieiga per internetą: <[http://www.topcv.lt/lt/Straipsniai/Kaip\\_pritraukti\\_darbuotojus](http://www.topcv.lt/lt/Straipsniai/Kaip_pritraukti_darbuotojus)>.
42. Rancova, G. (2004). Dėmesio – kolektyve naujokas. *Biuro administravimas*. [žiūrėti 2008-11-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.vakarai.lt/article.php?id=53>>.
43. Ruškus, J., Ališauskas, A., Šapelytė, O. (2006). „PPT veiklos veiksmingumas. Tyrimo ataskaita.“ [žiūrėti 2008-11-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.smm.lt/svietimo\\_bukle/docs/tyrimai/PPT\\_ataskaita.pdf](http://www.smm.lt/svietimo_bukle/docs/tyrimai/PPT_ataskaita.pdf)>.
44. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba*. Ilnius: Margi raštai.
45. Sakalas, A. (2001). *Personalo vadyba: Mokomoji knyga*. Kaunas.
46. Sakalas, A. (2001). Personalo vystymosi tendencijos. *Inžinerinė ekonomika*, 2 (22), p. 61-65.
47. Šadrakov, A. (2004). Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*, Nr. 9, 10–13.

48. Šimanskienė, L. (2000). Darbuotojų identifikavimosi organizacijose problemos. *Ekonomika ir vadyba*, 446–447. Kaunas.
49. Šulgienė, T. (2004). Naujo darbuotojo adaptacija. [žiūrėti 2007-11-21]. Prieiga per internetą: <[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju\\_adaptacija/629](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_adaptacija/629)>.
50. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodika*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
51. „Bonus Vita“. Personalo valdymas. [žiūrėti 2008-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://209.85.135.104/search?q=cache:LTX9dLqP0ScJ:www.bonusvita.lt/lt/personvaldym+personalo+valdymas&hl=lt&ct=clnk&cd=13&gl=lt&client=firefox-a>>.
52. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius.
53. Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija.
54. Valuckienė, M. (2007). Kodėl verslininkai nekviečia prie posėdžių stalo personalo tarnybos vadovų? *Personalo vadyba*. Nr.2 (78), p. 21-23.
55. Vengrytė, V. (2008). Sutinkame naują darbuotoją. *Personalo vadyba*. Vadovas ir pasaulis Nr.1 (83). UAb „Ekonomikos mokymo centras“.
56. Vesnin, B. P. (1998). *Практический менеджмент персонала*. Москва.
57. Žukauskaitė, I. (2005). Darbuotojų socializacija organizacijoje: prielaidos sėkmei. *Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos*. Vilnius.
58. Wanous, John, P., Reichers, Arnon, E. (2000). New employee orientation programs. *Business Source Premier*. [žiūrėta 2008-05-04]. Prieiga per internetą: <<http://web19.epnet.com/citation.asp?tb=&ug=sid+4AC63081%2D4E82%2DA4CE%2DAC6F0E607A78>>.

Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

## **PRIEDAI**



**1 priedas.** Apklauso dalyvių pasiskirstymas pagal lytį (N=87)  
Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

**2 priedas**

**Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir lytį (N=87)**

Lytis	Amžius					Iš viso
	< 20 metų	21-30 metų	31-40 metų	41-50 metų	50 > metų	
Moterys	3	28	13	9	4	57
Vyrų	5	12	9	2	2	30
Iš viso	8	40	22	11	6	87

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

**3 priedas**

**Respondentų pasiskirstymas pagal Šiaulių miesto draudimo įmones ir darbo stažą (proc.) (N=87)**

Įmonė	Darbuotojas dirba įmonėje								Iš viso	
	< 1metai		1-3 metų		3-5 metų		5 > metų		Proc.	sk.
	Proc.	sk.	Proc.	sk.	Proc.	sk.	Proc.	sk.		
Nenorėjo nurodyti	-	-	1%	1	-	-	-	-	1%	1
UAB Ergo Lietuva	3%	3	9%	8	5%	4	1%	1	18%	16
AB Lietuvos draudimas	7%	6	11%	10	3%	3	1%	1	23%	20
UAB DK PZU Lietuva	2%	2	13%	11	5%	4	1%	1	21%	18
UAB BTA Draudimas	5%	4	2%	2	1%	1	5%	4	13%	11
UAB IF draudimas	2%	2	1%	1	1%	1	1%	1	6%	5
ADB RESO Europa	3%	3	1%	1	1%	1	1%	1	7%	6
AB Swedbank	-	-	1%	1	-	-	-	-	1%	1
UAB Aviva Lietuva	3%	3	2%	2	-	-	-	-	6%	5
AAS Gjensidige Baltic Lietuva	1%	1	-	-	-	-	1%	1	2%	2
UAB SEB Vilnius Gyvybės draudimas	-	-	1%	1	-	-	-	-	1%	1
UADB Seesam Lietuva	1%	1	-	-	-	-	-	-	1%	1
Iš viso	29%	25	44%	38	16%	14	11%	10	100%	87

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

**Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir išsilavinimą (N=87)**

Darbo stažas	Išsilavinimas															
	Nebaigtas vidurinis		Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)		Profesinė technikos mokykla		Nebaigtas aukštasis		Aukštasis neuniversitетinis		Aukštasis universitetinis		Aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)		Iš viso	
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
<1metai	1	1%	3	3%	1	1%	15	17%	3	3%	2	2%	5	-	25	29%
1-3 metų	-	-	1	1%	1	1%	16	18%	8	9%	7	8%	2	6%	38	44%
3-5 metų	-	-	-	-	-	-	-	-	7	8%	5	6%	2	2%	14	16%
5> metai	-	-	-	-	1	1%	-	-	3	3%	4	5%	-	2%	10	11%
<b>Iš viso</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>	<b>3</b>	<b>3%</b>	<b>31</b>	<b>36%</b>	<b>21</b>	<b>24%</b>	<b>18</b>	<b>21%</b>	<b>9</b>	<b>10%</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir užimamas pareigas (N=87)

Išsilavinimas	Užimamos pareigos																Iš viso		
	Nenorėjo nurodyti		Konsultantas - vadybininkas		Žalų Ekspertas		Klientų aptarnavimo specialistas		Pardavimo vadybininkas - vadybininkas		Vadovo pavaduotojas		Žalų administratorius - administratorius		Padalinio vadovas - direktorius				
	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	
Nebaigtas vidurinis	-	-	-	-	1%	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1%	1
Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)	-	-	2%	2	-	-	-	-	-	-	1%	1	1%	1	-	-	-	5%	4
Profesinė technikos mokykla	-	-	1%	1	1%	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1%	1	-	3%	3
Nebaigtas aukštasis	1%	1	10%	9	5%	4	8%	7	10%	9	-	-	-	-	1%	1	-	36%	31
Aukštasis neuniversitetinis	-	-	7%	6	7%	6	1%	1	5%	4	1%	1	2%	2	1%	1	-	24%	21
Aukštasis universitetinis	-	-	7%	6	-	-	1%	1	5%	4	-	-	3%	3	5%	4	-	21%	18
Aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)	-	-	2%	2	2%	2	2%	2	-	-	1%	1	1%	1	1%	1	-	10%	9
<b>Iš viso</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>	<b>30%</b>	<b>26</b>	<b>16%</b>	<b>14</b>	<b>13%</b>	<b>11</b>	<b>20%</b>	<b>17</b>	<b>3%</b>	<b>3</b>	<b>8%</b>	<b>7</b>	<b>9%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>87</b>	

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

6 priedas

Respondentų nuomonės apie darbuotojų paiešką pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=87)

Pareigos	Labai svarbu		Svarbu		Ko gero svarbu		Neturiu nuomonės		Ko gero nesvarbu		Nesvarbu		Iš viso	
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Nenorėjo nurodyti	-	-	1	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1%
Konsultantas - vadybininkas	8	9%	8	9%	7	8%	2	2%	1	1%	-	-	26	30%
Žalų Ekspertas	5	6%	6	7%	1	1%	1	1%	1	1%	-	-	14	16%
Klientų aptarnavimo specialistas	7	8%	2	2%	1	1%	-	-	-	-	1	1%	11	13%
Pardavimo vadybininkas - vadybininkas	6	7%	6	7%	3	3%	2	2%	-	-	-	-	17	20%
Vadovo pavaduotojas	2	2%	1	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	3	3%
Žalų administratorius - administratorius	3	3%	2	2%	2	2%	-	-	-	-	-	-	7	8%
Padalinio vadovas - direktorius	5	6%	2	2%	1	1%	-	-	-	-	-	-	8	9%
Iš viso	36	41%	28	32%	15	17%	5	6%	2	2%	1	1%	87	100%

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

7 priedas

Apklauso dalyvių nuomonės apie adaptacijos sistemos problemas pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=87)

Adaptacijos sistemos trūkumai	<1metai		1-3 metų		3-5 metų		5> metų		Iš viso	
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Nežinau	4	5%	4	5%	-	-	-	-	8	9%
Bendravimas	2	2%	6	7%	3	3%	2	2%	13	15%
Darbo įvertinimas	1	1%	2	2%	1	1%	-	-	4	5%
Kolegų ir vadovybės supratingumas	6	7%	8	9%	2	2%	1	1%	17	20%
Mokymai	-	-	2	2%	-	-	-	-	2	2%
Lūkesčių įvertinimas	1	1%	3	3%	2	2%	2	2%	8	9%
Draugiskumas	2	2%	3	3%	4	5%	-	-	9	10%
Motyvacija	1	1%	5	6%	2	2%	1	1%	9	10%
Darbuotojo iniciatyva	6	7%	1	1%	-	-	2	2%	9	10%
Stiprinti adaptavimo sistemą	1	1%	2	2%	-	-	2	2%	5	6%
Geresnės sąlygos	1	1%	2	2%	-	-	-	-	3	3%
Iš viso	25	29%	38	44%	14	16%	10	11%	87	100%

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

8 priedas

Respondentų nuomonės apie išankstinės integracijos fazės svarbą pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=87)

Išsilavinimas	Svarbu						Nesvarbu						Iš viso	
	Labai svarbu		Svarbu		Ko gero svarbu		Neturiu nuomonės		Ko gero nesvarbu		Nesvarbu			
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Nebaigtas vidurinis	-	-	-	-	1	1%	-	-	-	-	-	-	1	1%
Vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)	2	2%	1	1%	1	1%	-	-	-	-	-	-	4	5%
Profesinė technikos mokykla	1	1%	1	1%	1	1%	-	-	-	-	-	-	3	3%
Nebaigtas aukštasis	10	11%	13	15%	5	6%	3	3%	-	-	-	-	31	36%
Aukštasis neuniversitetinis	5	6%	7	8%	6	7%	1	1%	1	1%	1	1%	21	24%
Aukštasis universitetinis	6	7%	7	8%	5	6%	-	-	-	-	-	-	18	21%
Aukštosios studijos (magistrantūra, doktorantūra)	5	6%	3	3%	1	1%	-	-	-	-	-	-	9	10%
<b>Iš viso</b>	<b>29</b>	<b>33%</b>	<b>32</b>	<b>37%</b>	<b>20</b>	<b>23%</b>	<b>4</b>	<b>4%</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>	<b>1</b>	<b>1%</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

9 priedas

Respondentų nuomonės apie kuratoriaus reikalingumą pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (N=87)

Pareigos	Reikalingas						Nereikalingas						Iš viso			
	Tikrai Taip		Taip		Ko gero Taip		Neturi nuomonės		Ko gero Taip		Taip				Tikrai Taip	
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Nenorėjo nurodyti		0%		0%		0%		0%		0%		0%	1	1%	1	1%
Konsultantas - vadybininkas	5	6%	9	10%	3	3%	1	1%	2	2%	2	2%	4	5%	26	30%
Žalų Ekspertas	7	8%	3	3%	1	1%	2	2%		0%	1	1%		0%	14	16%
Klientų aptarnavimo specialistas	1	1%	5	6%	4	5%	1	1%		0%		0%		0%	11	13%
Pardavimo vadybininkas - vadybininkas	3	3%	9	10%	1	1%		0%	2	2%	2	2%		0%	17	20%
Vadovo pavaduotojas		0%		0%	1	1%		0%	1	1%	1	1%		0%	3	3%



Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

Žalų administrato-rius - administrato-rius	1	1%	1	1%	3	3%	1	1%		0%		0%	1	1%	7	8%
Padalinio vadovas - direktorius	3	3%	2	2%	1	1%		0%		0%		0%	1	1%	7	8%
Iš viso	20	23%	29	34%	14	16%	5	6%	5	6%	6	7%	7	8%	86	100%

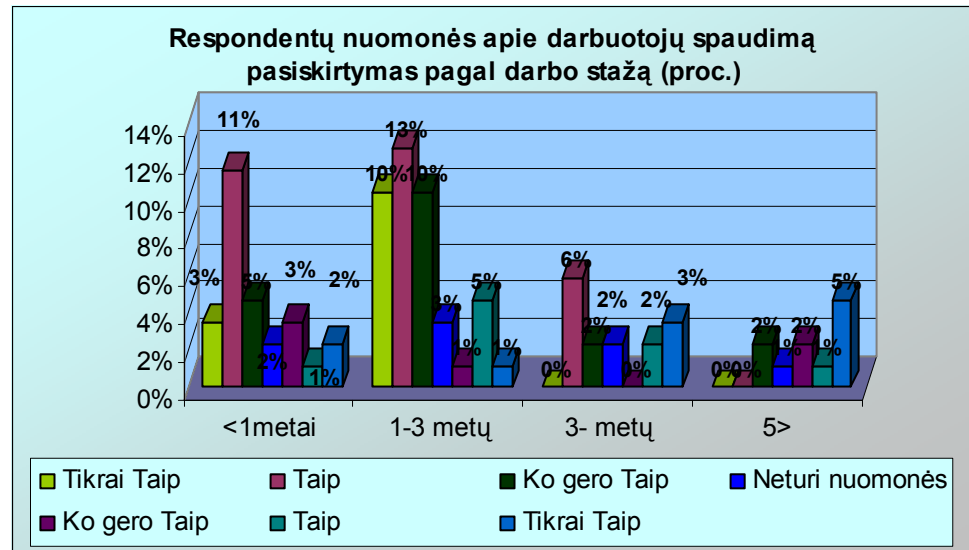
Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

10 priedas

Respondentų nuomonės darbuotojo pristatymą personalui pasiskirstymas  
užimamas pareigas (N=87)

Pareigos	Reikalingas								Nereikalingas								Iš viso	
	Tikrai Taip		Taip		Ko gero Taip		Neturi nuomonės		Ko gero Taip		Taip		Tikrai Taip					
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.		
Nenorėjo nurodyti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1%	1	1%	
Konsultantas - vadybininkas	6	7%	9	10%	4	5%		0%	2	2%	1	1%	4	5%	26	30%		
Žalų Ekspertas	3	3%	3	3%	4	5%	2	2%	1	1%	1	1%	-	-	14	16%		
Klientų aptarnavimo specialistas	-	-	6	7%	1	1%	1	1%	-	-	2	2%	1	1%	11	13%		
Pardavimo vadybininkas - vadybininkas	2	2%	5	6%	4	5%	-	-	2	2%	3	3%	1	1%	17	20%		
Vadovo pavaduotojas	1	1%	-	-		0%	-	-	-	-	-	-	2	2%	3	3%		
Žalų administrato-rius - administrato-rius	1	1%	2	2%	2	2%	-	-	-	-	-	-	2	2%	7	8%		
Padalinio vadovas - direktorius	1	1%	6	7%	1	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	8	9%		
Iš viso	14	16%	31	36%	16	18%	3	3%	5	6%	7	8%	11	13%	87	100%		

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.



**11 priedas.** Apklauso dalyvių nuomonės apie darbuotojų spaudimą pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=87)

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

**12 priedas**

**Apklauso dalyvių nuomonės apie darbuotojų pripažinimo ieškojimą pasiskirstymas pagal draudimo įmones (N=87)**

Draudimo įmonė	Svarbu								Nesvarbu						Iš viso	
	Tikrai Taip		Taip		Ko gero Taip		Neturi nuomonės		Ko gero Taip		Taip		Tikrai Taip			
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
Nenorėjo nurodyti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1%	-	-	1	1%
UAB Ergo Lietuva	1	1%	7	8%	6	7%	1	1%	-	-	1	1%	-	-	16	18%
AB Lietuvos draudimas	3	3%	4	5%	7	8%	1	1%	3	3%	2	2%	-	-	20	23%
UAB DK PZU Lietuva	3	3%	6	7%	5	6%	2	2%	1	1%	1	1%	-	-	18	21%
UAB BTA Draudimas	2	2%	3	3%	3	3%	2	2%	-	-	-	-	1	1%	11	13%
UAB IF draudimas	-	-	2	2%	1	1%	1	1%	-	-	-	-	1	1%	5	6%
ADB RESO Europa	-	-	3	3%	1	1%	2	2%	-	-	-	-	-	-	6	7%
AB Swedbank	-	-		0%		0%		0%	-	-	1	1%	-	-	1	1%
UAB Aviva Lietuva	1	1%	1	1%		0%		0%	1	1%	2	2%	-	-	5	6%
AAS Gjensidige Baltic Lietuva	-	-	-	-	2	2%		0%	-	-	-	-	-	-	2	2%
UAB SEB Vilnius Gyvybės draudimas	1	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1%
UADB Seesam Lietuva	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1%	-	-	-	-	1	1%
<b>Iš viso</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>	<b>26</b>	<b>30%</b>	<b>25</b>	<b>29%</b>	<b>9</b>	<b>10%</b>	<b>6</b>	<b>7%</b>	<b>8</b>	<b>9%</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

**13 priedas**

**Respondentų nuomonės apie darbuotojo gebėjimų parodymą personale  
pasiskirstymas pagal dalyvių darbo stažą (N=87)**

Darbo stažas	Naudinga						Nenaudinga						Iš viso	
	Tikrai Taip		Taip		Ko gero Taip		Neturi nuomonės		Ko gero Taip		Taip			
	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.	Sk.	Proc.
<1 metų	4	5%	10	11%	4	5%	1	1%	3	3%	3	3%	25	29%
1-3 metų	11	13%	8	9%	10	11%	5	6%	1	1%	3	3%	38	44%
3-5 metų	2	2%	1	1%	7	8%	1	1%	2	2%	1	1%	14	16%
>5 metų	1	1%	4	5%	3	3%		0%		0%	2	2%	10	11%
<b>Iš viso</b>	<b>18</b>	<b>21%</b>	<b>23</b>	<b>26%</b>	<b>24</b>	<b>28%</b>	<b>7</b>	<b>8%</b>	<b>6</b>	<b>7%</b>	<b>9</b>	<b>10%</b>	<b>87</b>	<b>100%</b>

Šaltinis: sudarytas darbo autoriaus remiantis gautais anketinio tyrimo duomenimis.

**14 priedas**

**Darbuotojo adaptavimo modelis**

<p>I. Privalomas darbo dokumentų tvarkymas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Vadovaujantis Lietuvos Respublikos darbo kodeksu, su priimamu darbuotoju sudaroma darbo sutartis. Darbo sutartis registruojama Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatyta tvarka darbo sutarčių registracijos žurnale. Atsakingas asmuo: sekretorė. (Jei organizacijoje nėra personalo tarnybos, darbo sutartį parengia pasirašyti, įsakymą dėl darbuotojo priėmimo paruošia ir t. t. sekretorė).</li> <li>Pirmos darbuotojo darbo dienos pradžioje darbuotojui įteikiamas darbo pažymėjimas ir antras darbo sutarties egzempliorius. Darbuotojas pasirašo darbo sutarčių registracijos žurnale ir darbuotojų darbo pažymėjimų registravimo žurnale. Atsakingas asmuo: sekretorė.</li> <li>Naujas darbuotojas supažindinamas su įvadine darbuotojų saugos ir sveikatos instrukcija ir pasirašo įvadinio saugos darbe instruktavimo žurnale. Atsakingas asmuo: darbų saugos inžinierius (arba asmuo, atsakingas įmonėje už darbuotojų saugą).</li> <li>Naujas darbuotojas instruktuojamas apie darbų saugą darbo vietoje. Darbuotojas pasirašo instruktavimo darbo vietoje žurnale. Atsakingas asmuo: skyriaus ar padalinio vadovas.</li> <li>Naujas darbuotojas supažindinamas su bendrovės vidaus darbo tvarka, skyriaus ar padalinio, į kurį jis priimamas, nuostatais bei pareigybės nuostatais. Darbuotojas pasirašo darbuotojų supažindintų su bendrovės vidaus tvarka ir pareigybės nuostatais, registracijos žurnale. Darbuotojui įteikiamos šių dokumentų kopijos. Atsakingas asmuo: sekretorė.</li> <li>Naujas darbuotojas, jei tai būtina, pasirašo įsipareigojimą saugoti asmens duomenų paslaptį. Atsakingas asmuo: sekretorė.</li> <li>Naujas darbuotojas supažindinamas pasirašytinai su bendrovės komercinių paslaptį sąrašu. Atsakingas asmuo: sekretorė.</li> <li>Jei būtina, su nauju darbuotoju pasirašoma sutartis dėl darbuotojų visiškos materialinės atsakomybės arba sutartis dėl darbuotojų kolektyvo (brigados) visiškos materialinės atsakomybės. Atsakingas asmuo: sekretorė.</li> </ol>
<p>II. Supažindinimas su darbo vieta ir nauja darbo vieta</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sekretorė supažindina naują darbuotoją su: <ul style="list-style-type: none"> <li>bendrovės organizacine ir funkcinė struktūra, organizacine kultūra, ideologija;</li> <li>pagrindine bendrovės veikla, teikiamomis paslaugomis, bendrovės misija;</li> <li>parodo bendrovės patalpas;</li> <li>supažindina su darbuotojais, kurių pagalbos pirmosiomis darbo dienomis gali prireikti naujam darbuotojui.</li> </ul> </li> <li>Prieš pradėdamas naujam darbuotojui vykdyti savo pareigas, skyriaus ar padalinio vadovas kartu su bendrovės administratoriumi-tiekėju ir IT</li> </ol>

Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

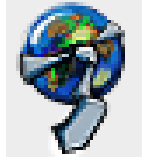
	<p>specialistu parengia naują darbo vietą: baldus, IT įrangą, kanceliarines prekes, ryšio priemones.</p> <p>3. Skyriaus ar padalinio vadovas supažindina naują darbuotoją su:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• padalinio funkcijomis ir struktūra, darbuotojais;</li> <li>• darbo skyriuje tvarka;</li> <li>• su konkrečiomis darbuotojo funkcijomis, teisėmis ir pareigomis, su keliamais uždaviniais;</li> <li>• darbo vietoje naudojama programine įranga;</li> <li>• bendrovės kokybės politika ir tikslais;</li> <li>• bendrovėje galiojančia ir skyriuje taikoma skatinimo sistema;</li> <li>• reikalingais žinoti patalpų apsauginės signalizacijos kodais, įteikia reikalingus patalpų raktus;</li> <li>• mobiliųjų telefonų naudojimo ir išskaičiavimo už nustatytų limitų viršijimą tvarka (jeigu darbuotojui planuojama skirti bendrovės mobilių telefoną).</li> </ul> <p>4. Jeigu naujas darbuotojas dirbs kompiuterizuotoje darbo vietoje, sekretorė praneša informatikos ir kompiuterizavimo skyriaus IT sistemų administratoriui apie naujo darbuotojo priėmimą, nurodyma darbuotojo vardą, pavardę, skyrių, kuriame dirbs darbuotojas, datą, nuo kurios naujas darbuotojas pradeda dirbti, ir jo pareigas.</p> <p>Remiantis pateiktais duomenimis naujam darbuotojui sukuriama vartotojo vardas ir slaptažodis bei elektroninio pašto adresas. IT sistemų administratorius informaciją apie naują elektroninio pašto adresą išsiunčia visiems bendrovės darbuotojams.</p> <p>5. Sekretorė apie naujo darbuotojo priėmimą praneša administratoriui-tiekėjui, kuris paruošia naujam darbuotojui darbo priemonių apskaitos kortelę.</p> <p>6. Jeigu naujas darbuotojas priimamas į terminalą (sandėli), sandėlio vedėja aprūpina priimtąjį darbuotoją darbine apranga.</p> <p>7. Jeigu darbuotojui skiriamas bendrovės mobilusis telefonas, skyriaus ar padalinio vadovas nustato telefoninių pokalbių limitą ir perduoda jį sekretorei Pokalbių limitus ir išskaičiavimo iš atlyginimo tvarką tvirtina bendrovės generalinis direktorius.</p>
<p>III. Pagalba įsisavinant darbo funkcijas ir metodus</p>	<p>Tikslas: padėti naujam darbuotojui įsijungti į darbą ir paaiškinti visus išskylančius neaiškumus bei išsiaiškinti, ko naujasis darbuotojas nesugebės atlikti, taip pat ir numatyti, kas jam galėtų padėti.</p> <p>Priemonės:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kuratoriaus paskyrimas;</li> <li>• mokymo plano sudarymas.</li> </ul> <p>1. Skyriaus ar padalinio vadovas, prieš darbuotojui pradėdant dirbti, privalo paskirti kuratorių.</p> <p>2. Paskirtasis kuratorius pokalbių su nauju darbuotoju metu išsiaiškina jo poreikius, sudaro bandomojo laikotarpio veiklos planą ir suderina jį su skyriaus ar padalinio vadovu ir sekretore.</p>
<p>IV. Naujo darbuotojo stebėjimas ir vertinimas</p>	<p>Tikslas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• įsitikinti, ar naujas darbuotojas supranta ir be klaidų atlieka savo darbą;</li> <li>• išsiaiškinti naujo darbuotojo darbo rezultatus;</li> <li>• išsiaiškinti, ar naujas darbuotojas daro pažangą mokydamasis ir atlikdamas jam pavestą darbą.</li> </ul> <p>Naujo darbuotojo stebėjimo ir vertinimo priemonės – pokalbių organizavimas siekiant išsiaiškinti, ar skiriamos užduotys atitinka naujo darbuotojo profesines žinias ir kompetenciją.</p> <p>1. Naujo darbuotojo kuratorius, likus savaitei iki darbuotojo bandomojo laikotarpio pabaigos, sekretorei pateikia darbuotojo vertinimo ataskaitą (1 priedas). Šią vertinimo ataskaitą sekretorė turėtų saugoti darbuotojo asmens byloje.</p> <p>2. Jei kuratoriaus pateiktoje ataskaitoje atsispindi neigiamas naujo darbuotojo darbo vertinimas arba tai, jog naujas darbuotojas nesistengė</p>

Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse/  
Veronika Eidėjūtė

	<p>įsisavinti jam pavesto darbo, sekretorė šią ataskaitą pateikia įmonės vadovui, kuris, remdamasis ja ir skyriaus ar padalinio vadovo atsiliepimu, priima sprendimą dėl tolesnio naujo darbuotojo darbo įmonėje.</p> <p>3. Naujam darbuotojui sėkmingai užbaigus bandomąjį laikotarpį, jo darbo sutartis tampa neterminuota, ir gali būti peržiūrėtas jo darbo užmokestis.</p>
--	---

Šaltinis: Sudaryta darbo autoriaus remiantis Rancova, G. (2004). Dėmesio – kolektyve naujokas.  
*Biuro administravimas.*

Vis dažniau Susiduriama su probleminiu klausimu - kaip padėti darbuotojui atėjus į įmonės personalą. Darbuotojų adaptacijos valdymo problema yra ypatingai aktuali dabartinėmis sąlygomis, kai nuo to priklauso įmonių veiklos efektyvumas ir pelno siekimas.



Darbuotojo adaptacija įmonėje – tai procesas kurio metu individas susipažįsta su įmone, savo darbo pobūdžiu, bendradarbiais ir tarpusavio kolegų elgesio normomis, bei kultūrinėmis ir dvasinėmis įmonės vertybėmis. Adaptacijos procese formuojasi asmenybė, kuri įneša savo indėlį į įmonės gyvenimą.

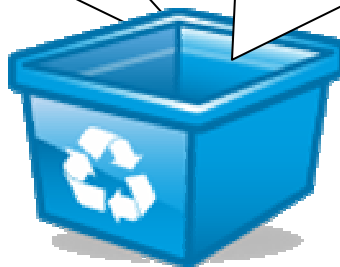
Šiaulių Universiteto Socialinių mokslų fakulteto vadybos magistro studentė atlieka tyrimą:

## „Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse“

Anketa yra  
**ANONIMINĖ**

Nei pavardės, nei  
vardo rašyti  
nereikia!

**KVIEČIAME JUS DALYVAUTI  
APKLAUSOJE**, kurioje galėsite  
išsakyti savo nuomonę apie  
esamą darbuotojų adaptacijos  
situaciją Jūsų įstaigoje. **Jūsų  
atsakymai padės** suprasti vadybinio  
personalo adaptacijos situaciją ir  
problemas Šiaulių draudimo paslaugų  
įmonėse.



Prašau **Jūs** atsakyti į kiekvieną klausimą. Užpildykite anketa iki galo.

**Dėkoju ir linkiu sėkmės**

Tyrimą atlieka Šiaulių universiteto Socialinio mokslų fakulteto vadybos magistro studentė Veronika Eidėjūtė  
Iškilius klausimams, galite skambinti mob.tel. 8 628 19 380 arba rašyti el. paštu veidejutė@gmail.com.

## Jūsų požiūris į personalo vaidmenį organizacijos valdymo procese:

Atsakymo žymėjimo PAVYZDYS: ⊗

Ar pritariate požiūriui?	Labai svarbu	Svarbu	Ko gero Svarbu	Neturiu nuomonės	Ko gero nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Man svarbu, kad mane vertintų bendradarbiai.	⊗	○	○	○	○	○	○

**Pastaba.** Kiekvienoje eilutėje žymėkite po VIENĄ Jums tinkantį atsakymą

Ar pritariate požiūriui?	Labai svarbu	Svarbu	Ko gero svarbu	Neturiu nuomonės	Ko gero nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
<b>1. Personalo vaidmens didėjimas organizacijoje:</b>							
Įstaigai svarbu atrasti ir išlaikyti darbuotoja savo kolektyve.	○	○	○	○	○	○	○
Nuo personalo priklauso įmonės verslo rezultatai.	○	○	○	○	○	○	○
<b>2. Personalo parinkimo, priėmimo ir adaptavimo sistema organizacijoje:</b>							
Darbuotojų verbavimas įmonėje	○	○	○	○	○	○	○
Adaptavimo sistema įmonėje	○	○	○	○	○	○	○

### 3. Personalo poreikių planavimas organizacijoje

Kaip Jūsų nuomone efektyviau įtraukti darbuotojus į Jūsų personalą? (įrašykite)

.....

.....



## Jūsų požiūris į personalo integraciją ir adaptaciją JŪSŲ įmonėje:

Atsakymo žymėjimo PAVYZDYS: ⊗

Ar pritariate požiūriui?	Labai svarbu	Svarbu	Ko gero Svarbu	Neturiu nuomonės	Ko gero nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
Renkantis įmonę individui svarbu susipažinti su personalu.	⊗	○	○	○	○	○	○

Pastaba. Kiekvienoje eilutėje žymėkite po VIENĄ Jums tinkantį atsakymą.

Ar pritariate požiūriui?	Labai svarbu	Svarbu	Ko gero svarbu	Neturiu nuomonės	Ko gero nesvarbu	Nesvarbu	Visiškai nesvarbu
<b>4. Individo adaptacijos kaip socializacijos proceso fazės:</b>							
Išankstinė (Kurią organizaciją rinktis?).	○	○	○	○	○	○	○
Susidūrimo (Organizacijos ir darbuotojo lūkesčių derinimas).	○	○	○	○	○	○	○
Pasikeitimas (Problemų sprendimas).	○	○	○	○	○	○	○

## Jūsų įmonėje naujų darbuotojų adaptaciją sąlygojantis veiksniai:

Atsakymo žymėjimo PAVYZDYS: ⊗

Komentaras: Aš manau, kad personalas privalo priimti naują darbuotoją, tačiau reikia atsižvelgti ir personalo poreikius, todėl žymiu – „ko gero taip“ kairėje lentelės pusėje. Jeigu galvočiau, kad neprivalo – žymėčiau dešinėje.

Ar pritariate?	Tikrai taip	Taip	Ko gero taip	Neturiu nuomonės	Ko gero taip	Taip	Tikrai taip	Ar pritariate?
Privalo priimti	○	○	⊗	○	○	○	○	Neprivalo priimti

### ***Išorės adaptacija***

Pastaba. Kiekvienoje eilutėje žymėkite po VIENĄ Jums tinkantį atsakymą.

<b>Įmonės vadovas supažindina darbuotoją su padalinio funkcijomis, struktūra ir t.t.</b>								
Ar pritariate?	Tikrai taip	Taip	Ko gero taip	Neturiu nuomonės	Ko gero taip	Taip	Tikrai taip	Ar pritariate?
Privalo supažindinti	○	○	○	○	○	○	○	Neprivalo darbuotojas pats susipažinti
<b>Pateikiama informacija apie naują darbuotoją (jo sugebėjimus, patirtį ir t.t.) personalui.</b>								
Svarbu	○	○	○	○	○	○	○	Nebūtina
<b>Įmonėje priskiriamas naujojo bendradarbio kuratorius.</b>								
Reikalingas	○	○	○	○	○	○	○	Nereikalingas



Įmonėje vadovo ir naujo darbuotojo lūkesčių išsiaiškinimas								
Būtinai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nesvarbus

### Vidinė integracija

Personale naujo darbuotojo spaudimas								
Ar pritariate?	Tikrai taip	Taip	Ko gero taip	Neturiu nuomonės	Ko gero taip	Taip	Tikrai taip	Ar pritariate?
Reikalingas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nereikalingas

### Kolegų pripažinimo ieškojimas

Svarbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nebūtinai
--------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------

### Darbuotojo atėjusio dirbti konsolidacija (darbuotojo gebėjimų parodymas)

Naudinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nenaudinga
----------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	------------

### Darbuotojo savo jėgų pervertinimas atėjus į kolektyvą

Priimtinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nepriimtinas
------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------



Jums tinkančius atsakymus įrašykite arba pažymėkite taip : ⊗

Atsakykite į keletą klausimų apie save:

**1. Jūs esate:**

Moteris

Vyras

**2. Jūsų amžius:**

< 20 metų

21-30 metų

31-40 metų

41-50 metų

> 51 metai

**3. Koks Jūsų išsilavinimas ?**

nebaigtas vidurinis

vidurinis (bendrojo lavinimo mokykla)

profesinė technikos mokykla

nebaigtas aukštasis

aukštasis neuniversitetinis

aukštasis universitetinis

aukštosios studijos (magistratūra, doktorantūra)

4. Kokioje draudimo kompanijoje Jūs dirbate ?	5. Jūs dirbate šioje įmonėje
..... (įrašykite pavadinimą)	<input type="radio"/> < 1 metus <input type="radio"/> 1 - 3 metų <input type="radio"/> 3 - 5 metų <input type="radio"/> > 5 metų
<b>6. Jūsų pareigos</b>	
..... (įrašykite pavadinimą)	

**7. Jūs dirbate šioje įstaigoje?**

tai NUOLATINIS JŪSŲ darbas

dirbate LAIKINAI, kol rasite kita darbą

JUS puikiai priėmė vadovas

kolektyvas JUMS yra draugiškas

darbovietė ATITINKA JŪSŲ lūkesčius

JAUČIATĖS reikalingas įmonėje

DĖKOJU UŽ DALYVAVIMĄ APKLAUSOJE IR LINKIU SĖKMĖS!