

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROGRAMA**

**Jūratė Petkutė**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO REIKŠMĖ SĖKMINGAM ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE</b>	<b>THE IMPORTANCE OF EMPLOYEE RECRUITMENT AND ON-BOARDING FOR SUCCESSFUL JOB EMBEDDEDNESS</b>
---	---

**Darbo vadovas – lekt. dr. Žygimantas Grakauskas**

**Vilnius, 2024**

## TURINYS

ĮVADAS .....	4
LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	8
1. DARBUOTOJŲ KAITA IR PAGRINDINĖS JOS PRIEŽASTYS .....	10
2. DARBUOTOJŲ ĮSITVIRTINIMO DARBO VIETOJE SAMPRATA .....	13
2.1 Darbuotojų įsitvirtinimo sąvokos samprata.....	13
2.2 Darbuotojų įsitvirtinimas ir darbuotojų kaita .....	20
2.3 Darbuotojų įsitvirtinimo ryšys su adaptacija ir socializacija .....	23
2.4 Darbuotojų įsitvirtinimo darbo vietoje matavimo metodologija.....	26
3. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO REIKŠMĖ ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE .....	28
3.1 Darbuotojų atrankos ir adaptavimo samprata.....	28
3.2 Darbuotojų atrankos, adaptavimo ir socializacijos sąsajos .....	29
3.3 Įsitvirtinimo vaidmuo atrankos, adaptavimo, socializacijos kontekste.....	32
4. ĮSITVIRTINIMO KAIP MEDIATORIAUS POVEIKIS RYŠIUI TARP ATRANKOS, ADAPTAVIMO IR INDIVIDUALAUS DARBO ATLIKIMO .....	34
4.1 Individualaus darbo atlikimo samprata .....	34
4.2 Individualaus darbo atlikimo ypatumai.....	35
4.3 Individualaus darbo atlikimo, įsitvirtinimo, atrankos bei adaptavimo sąsajos .....	35
5. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO REIKŠMĖS SĖKMINGAM ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE TYRIMO METODIKA .....	38
5.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	38
5.2 Tyrimo modelis ir hipotezės.....	39
5.3 Tyrimo organizavimas, instrumentai.....	39
6. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO ĮTAKA SĖKMINGAM ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE IR ORGANIZACIJOJE .....	48
6.1 Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų įtaka įsitvirtinimo, pasitenkinimo atranka ir adaptavimu bei individualaus darbo atlikimo vertinimui .....	48
6.1.1 Tyrimo duomenų validumo ir patikimumo įvertinimas .....	48
6.1.2 Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas .....	51
6.1.3 Pasitenkinimo atranka, adaptavimu, įsitvirtinimo ir individualaus darbo atlikimo palyginimas pagal lytį, amžių, darbo trukmę, išsilavinimą, organizacijos dydį, pareigų lygį, veiklos sritį .....	54
6.2 Darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu įtaka įsitvirtinimui .....	66
6.2.1 Darbuotojų pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui.....	66
6.2.2 Darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per pritapimą, sukuriamus ryšius ir galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją .....	71

6.2.3 Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo .....	76
6.3 Diskusija.....	80
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	84
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	86
SANTRAUKA.....	96
SUMMARY .....	97
PRIEDAI .....	99
1 priedas. Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai.....	99
2 priedas. Tyrimo anketa.....	105
3 priedas. Klausimynų patikimumo, validumo vertinimas: pasitenkinimo atranka, adaptavimu klausimynų faktorinės analizės rezultatai .....	109
4 priedas. Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test).....	114
5 priedas. Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės.....	121

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Organizacijoje darbuotojų *individualus darbo atlikimas* vaidina svarbų vaidmenį, vertinant darbuotojo produktyvumą ilgalaikėje perspektyvoje (Ismail ir kt., 2022). Anot tyrėjų, darbuotojo darbo atlikimas – darbuotojo elgsenos ir veiksmai – daro tiesioginę įtaką organizacijos tikslams, ir turi tiesioginę įtaką ir organizacijai, ir darbuotojui (Koopmans ir kt., 2013; Daderman ir kt., 2020; van der Vaart, 2021). Aukščiausius rezultatus rodantys darbuotojai atlyginami išskirtinėmis galimybėmis, bonusais, o organizacijoms kuria vertę ir aukštesnę finansinę grąžą. Todėl tokių darbuotojų išlaikymas organizacijai yra svarbus, atitinkamai, tokių darbuotojų sėkmingas *įsitvirtinimas* organizacijoje sudaro sąlygas išlaikyti darbuotojus ir pasiekti norimus tikslus. Kodėl svarbu yra suprasti *įsitvirtinimą* – kvalifikuotų, turinčių stiprius įgūdžius ir išskirtinius darbo rezultatus rodančių darbuotojų išlaikymas organizacijai reiškia konkurencinį pranašumą. Organizacijos, kurios nesugeba ar nesiekia išlaikyti savo aukštos kvalifikacijos darbuotojų, lieka su mažiau kvalifikuota darbo jėga ir taip pralaimi konkurencinėje rinkos kovoje, prarasdamos konkurencinį pranašumą (Ferreira ir kt., 2013). Tokių darbuotojų praradimas neigiamai veikia ir kuriamą organizacinę gerovę (Zhang ir kt., 2012; cit. pg. Heritage ir kt., 2016), kai tuo tarpu reikšmingas dėmesys darbuotojų *įsitvirtinimui* ir jų *individualiam darbo atlikimui* padėtų sustiprinti organizacijos finansinį, socialinį, žmogiškąjį kapitalą, kurį darbuotojai organizacijoje sukuria savo žinių, įgūdžių, socialinių ryšių dėka.

Kaip rodo tyrimai, iš esmės, esant pasirinkimo laisvei, darbuotojai organizacijoje lieka, jei jie patenkinti savo darbu ir jaučia įsipareigojimą savo organizacijai, ir ją palieka, jei taip nėra (Mitchell, 2001). Organizacijoje įsitvirtinimui įtaką gali turėti ir lojalumas organizacijai, veiklos vertinimas (Fatima, 2015), į inovatyvumą orientuotos elgsenos (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, Holtom, 2004; Ng, Feldman, 2010; cit. pg. Ringl, 2013), darbuotojų įsitraukimas (Ringl, 2013). Tyrimai parodė, kad įsitvirtinimas, sąlygotas organizacinės aplinkos, turi reikšmingą ir teigiamą ryšį su darbuotojo suvokiamu lojalumu organizacijai ir darbo rezultatais, arba kitaip, veiklos vertinimu (Lee, 2004; cit. pg. Ringl, 2013). Mokslininkų minima ir į inovatyvumą orientuota elgsena, tokia kaip, ėmimasis iniciatyvos skleisti, dalintis ir įgyvendinti naujas ir inovatyvias idėjas organizacijos viduje (Ng ir Feldman, 2010; cit. pg. Ringl, 2013). Anot autorių (Garr ir kt., 2011; cit. pg. Veingerl ir kt., 2020), tradiciniai darbuotojų darbo atlikimo valdymo metodai taip pat tapo nebe efektyvūs ir nebepateisina lūkesčių siekiant efektyviai valdyti darbuotojų veiklą. Anot autorių, metodai demoralizuoja darbuotojus, kuria neapykantą vieni kitų atžvilgiu ir skatina perspektyvius ir svarbiausius darbuotojus (talentus) ieškoti darbo galimybių kitose organizacijose. Dėl to svarbu tampa dėmesio skirti ir darbuotojų veiklos valdymui ir rasti būdus kaip ją valdyti

efektyviai, kas, anot autorių, skatina darbuotojus ir dirbti našiau, ir teigiamai veikia darbuotojų psichinę gerovę bei pasitenkinimą (Veingerl ir kt., 2020).

Tad jei mokslininkai darbuotojų intencijas palikti darbą vertina kaip kertinį kaitos kriterijų, kuris priklauso nuo darbuotojo ir yra aiškus signalas organizacijoms apie darbuotojų ateityje praradimą (Jiang ir kt., 2012; cit. pg. Heritage ir kt., 2016), galbūt vertėtų darbuotojų organizacinę patirtį įvertinti nuo pirmų sąlyčių su organizacija – darbuotojo atrankos ir adaptavimo – ko pagrindu darbuotojas nuo savo veiklos organizacijoje pradžios galimai formuoja ir įsitvirtinimą. Tą patvirtina ir mokslininkai, teigdami, kad darbuotojų kaitos iššūkis organizacijoms daro neigiamą poveikį verslo tęstinumui ir rezultatų stabilumui, *iki kol organizacijos ima daryti proaktyvius veiksmus darbuotojų atrankos ir įvedimo į organizaciją (adaptavimo) procesuose* (Cheng, 2014). Tad siekiama suprasti ir įvertinti darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirties įtaką ne tik darbuotojo veiklos rezultatams, bet ir įsitvirtinimui – teigiama atrankos ir adaptavimo patirtis gali sąlygoti ir didesnę įsitvirtinimą, ir aukštesnius darbuotojo darbo veiklos rezultatus. Atitinkamai, sėkmingas darbuotojų įsitvirtinimas gali prisidėti prie dar geresnių darbuotojo veiklos rezultatų organizacijoje. Juolab kad egzistuoja ypač mažai tyrimų, kuriuose būtų siekiama atskleisti darbuotojų atrankos, adaptavimo patirties įtaką įsitvirtinimui ir veiklos rezultatams.

Šiame darbe tyrinėjama įsitvirtinimo koncepcija apibrėžiama trimis dimensijomis: atitikimu, sukuriama ryšiais ir paaukojimu (Mitchell, 2001; Reitz, 2014; Heritage, 2016). Atitikimas, arba kitaip, pritaipimas, aiškinamas kaip suvokiamas suderinamumas su organizacija ar bendruomene. Ryšiai yra formalios ir neformalios jungtys ar sąsajos, kurias darbuotojas turi su kitais darbe ar bendruomenėje (žmonės, grupės, vietos, daiktai, užsiėmimai). Paaukojimas siejamas su materialiais ar psichologiniais praradimais, ko netektų darbuotojas, palikęs organizaciją. Taigi visos šios dimensijos veikia darbuotojui ir prisijungus prie organizacijos, ir taip sukuriant aplinkybes ar faktorius, kurie daro įtaką darbuotojo įsitvirtinimui darbe ir esamose pareigose (Mitchell, 2001; Clinton, 2012; Reitz, 2014; Heritage, 2016).

Šiame darbe siekiama pamatuoti darbuotojų elgseną, veiksmus, produktyvumą darbo aplinkoje, įvertinant darbuotojo *individualų darbo atlikimą*. Taip pat įvertinti *darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirtį* bei darbuotojų *įsitvirtinimą* organizacijoje ir esamose pareigose – tyrėjų ypač daug dėmesio skirta atskleisti darbuotojų įsitvirtinimą, tikint, kad tai taip pat yra svarbus faktorius, siekiant suprasti, kodėl darbuotojai organizacijoje *lieka*, atitinkamai padėti organizacijoms keistis su tikslu persiorientuoti nuo darbuotojų kaitos į darbuotojų sėkmingą įsitvirtinimą. Tuo tikslu šiame darbe taip pat siekiama įvertinti *įsitvirtinimo kaip mediatoriaus įtaką* ryšiui tarp darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu bei individualaus darbo atlikimo, ką šiame darbe taip pat bus siekiama patikrinti.

**Darbo problema** – kaip darbuotojų pasitenkinimas atranka ir adaptavimu veikia darbuotojų įsitvirtinimą ir individualų darbo atlikimą;

**Darbo objektas** – darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu reikšmė darbuotojų įsitvirtinimui ir individualiam darbo atlikimui;

**Darbo tikslas** – nustatyti darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu reikšmę sėkmingam darbuotojų įsitvirtinimui ir individualiam darbo atlikimui.

Siekiant darbo tikslo, keliami šie **uždaviniai**:

- 1) analizuojant mokslinę literatūrą, pateikti darbuotojų „įsitvirtinimo“ sąvokos sampratą, išnagrinėti darbuotojų įsitvirtinimui įtaką darančius veiksnius; išnagrinėti darbuotojų atrankos, adaptavimo patirties reikšmę darbuotojų įsitvirtinimui;
- 2) empiriniu tyrimu įvertinti darbuotojų įsitvirtinimą, pasitenkinimą atranka, adaptavimu ir darbuotojų individualų darbo atlikimą;
- 3) įvertinti darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu įtaką darbuotojų įsitvirtinimui;
- 4) įvertinti įsitvirtinimo medijuojantį poveikį ryšiui tarp darbuotojo pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo;
- 5) įvertinus atlikto tyrimo rezultatus, pateikti rekomendacijas darbuotojų įsitvirtinimui organizacijose stiprinti, pateikti rekomendacijas tolesnei tyrimų plėtrai.

**Darbo metodai.** Šiame darbe pasitelkta mokslinės literatūros analizė su tikslu išgryninti naudojamų konstrukto apibrėžimus. Vadovaujantis kitų mokslininkų tyrimais ir gautais rezultatais formuotos tyrimo prielaidos bei tyrimo metodai, tyrimo modelis. Klausymų pagalba atlikta virtuali anketinė apklausa. Tyrimo duomenims apdoroti naudota „IBM SPSS Statistics“ statistinių tyrimų programa. Duomenų patikimumui ir validumui įvertinti apskaičiuotos Cronbach's Alpha reikšmės, atlikta faktorinė analizė, normalumo testas. Duomenų įvairovei įvertinti taikyta aprašomoji statistika. Įtakai tarp kintamųjų nustatyti taikyta tiesinė regresinė analizė (ANOVA), mediatoriaus įtakai – SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes papildinys.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro šeši skyriai. Pirmame skyriuje aptariamos darbuotojų kaitos priežastys, ko tikslas yra įsitvirtinimo konceptą parodyti darbuotojų kaitos kontekste, išryškinant įsitvirtinimo privalumus darbuotojų kaitos atžvilgiu. Antrame skyriuje išgryninama įsitvirtinimo sąvoka kitų savokų kontekste, analizuojant mokslinę literatūrą. Trečiame skyriuje aptariama darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirties reikšmė įsitvirtinimui, pasitelkiant kitų mokslininkų atradimus. Ketvirtame skyriuje aptariama įsitvirtinimo kaip mediatoriaus galima įtaka kintamiesiems, prielaidas formuluojant kitų mokslininkų gautų tyrimų rezultatų pagrindą. Penktame skyriuje suformuluojama darbo tyrimo metodologija tyrimo

klausimams atsakyti, suformuojamas tyrimo modelis. Šeštame skyriuje siekiama atsakyti į tyrimo uždavinius – atliekama gautų rezultatų analizė ir interpretacija. Pateikiami gauti rezultatai ir išvados bei rekomendacijos.

## LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

### Lentelių sąrašas

- 1 lentelė *Mokslininkų tyrimų kryptys, tyrinėjant įsitvirtinimo konceptą*
- 2 lentelė *Tyrimo klausimyno struktūra*
- 3 lentelė *Konkstruktų Cronbach's Alpha reikšmių palyginimas su klausimynų autorių*
- 4 lentelė *Duomenų normalumo analizė: Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testo rezultatai*
- 5 lentelė *Tyrimo kintamųjų statistinės reikšmės (N=318)*
- 6a lentelė *Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas*
- 6b lentelė *Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas*
- 7 lentelė *Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritį*
- 8 lentelė *Duomenų palyginimas pagal lytį (Mann-Whitney U Test)*
- 9 lentelė *Duomenų palyginimas pagal amžiaus grupes (Kruskal Wallis Test)*
- 10 lentelė *Duomenų palyginimas pagal darbo trukmę organizacijoje (Kruskal Wallis Test)*
- 11a lentelė *Duomenų palyginimas pagal išsilavinimą (Kruskal Wallis Test, N=315)*
- 11b lentelė *Duomenų porinis palyginimas pagal išsilavinimą (Kruskal Wallis Test, N=315)*
- 12 lentelė *Duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį (Kruskal Wallis Test)*
- 13a lentelė *Duomenų palyginimas pagal pareigų lygį (Kruskal Wallis Test, N=316)*
- 13b lentelė *Statistiškai reikšmingi ryšiai pagal porinį pareigų lygio palyginimą (Kruskal Wallis Test, N=316)*
- 14 lentelė *Pasitenkinimo atranka įtakos įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje statistinės reikšmės*
- 15 lentelė *Pasitenkinimo atranka įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje statistinės reikšmės*
- 16 lentelė *Pasitenkinimo atranka įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją statistinės reikšmės*
- 17 lentelė *Pasitenkinimo adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje statistinės reikšmės*
- 18 lentelė *Pasitenkinimo adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje statistinės reikšmės*
- 19 lentelė *Pasitenkinimo adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją statistinės reikšmės*
- 20 lentelė *Pasitenkinimo atranka įtakos individualiam darbo atlikimui statistinės reikšmės*
- 21 lentelė *Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės*



**22 lentelė** *Pasitenkinimo adaptavimu įtakos individualiam darbo atlikimui statistinės reikšmės*

**23 lentelė** *Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės*

**Paveikslų sąrašas**

**1 paveikslas** *Šiame darbe naudojamų sąvokų apibrėžimo išgryninimo dilema*

**2 paveikslas** *Šiame darbe naudojamų sąvokų apibrėžimo išgryninimo dilema*

**3 paveikslas** *Šiame darbe naudojamų sąvokų apibrėžimo išgryninimo dilema*

**4 paveikslas** *Įsitvirtinimo sąvokos samprata kitų sąvokų (atrankos, adaptavimo, socializacijos) kontekste*

**5 paveikslas** *Tyrimo koncepcijos grafinis modelis*

## 1. DARBUOTOJŲ KAITA IR PAGRINDINĖS JOS PRIEŽASTYS

Šiuolaikinės organizacijos, siekdamos verslo rinkoje išlikti konkurencingomis, nuolat ieško naujų būdų, kaip išlaikyti geriausius savo darbuotojus, kadangi savanoriška geriausių darbuotojų kaita organizacijai kainuoja didelius pinigus. Organizacijai kainuoja išlaikyti ar atsisveikinti ne tik su geriausiais darbuotojais. Kiekvienas organizaciją paliekantis darbuotojas organizacijai vienaip ar kitaip kainuoja, ir taip yra dėl naujo darbuotojo paieškos ir atrankos kaštų užpildyti atsiradusiai laisvai darbo pozicijai, prarasta vertė verslui, kurią generuoja organizaciją paliekantis darbuotojas darbo jėgos nebuvimo laikotarpiu, ir naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją kaštai, siekiant jį apmokyti ir suteikti reikalingą pagalbą, kad naujas darbuotojas kuo greičiau pradėtų dirbti maksimaliai efektyviai. Anot tyrėjų, specialistų, ekspertų lygmens savanoriška darbuotojų kaita organizacijai kainuoja apie 20 procentų darbuotojo metinio atlyginimo (Lucas, 2012; cit. pg. Ringl, 2013). Atitinkamai, vadovų pozicijų savanoriška darbuotojų kaita organizacijai gali kainuoti ženkliai daugiau, skaičiai gali siekti iki 200 procentų darbuotojo (vadovo) metinio atlyginimo (Vernon, 2012, Ringl, 2013, Rogoff, 2014). Taigi nestebina tai, jog organizacijoms, siekiančioms išlaikyti aukštą konkurencingumą rinkoje, vienas iš svarbiausių uždavinių yra atsakyti sau į klausimą: kaip pasirinkti tinkamą darbuotoją ir kaip padėti darbuotojui įsitvirtinti naujose pareigose siekiant ilgalaikio ir sėkmingo abipusio bendradarbiavimo.

Darbuotojų kaitos priežastis nustatyti siekė daugybė mokslininkų (Jordan, 2010, ir kt.). Iš esmės, tradicinių darbuotojų kaitos modelių pagrindu daromos prielaidos, kad darbuotojai palieka organizacijas, jei nėra patenkinti darbo pobūdžiu ir išorinėje rinkoje yra alternatyvių darbo pasiūlymų. Nors ir buvo nustatyta, kad darbo pobūdis bei darbo alternatyvų pasiūla rinkoje turi ryšį su darbuotojų kaita, ryšys nustatytas sąlyginai silpnas (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000; Hom, Griffeth, 1995; cit. pg. Ringl, 2013). Dėl to šie mokslininkų atradimai leidžia teigti, kad darbo pobūdžio vertinimas ir alternatyvių darbo pozicijų pasiūla išorinėje rinkoje tik maža dalimi daro įtaką darbuotojų išlaikymui ar sprendimui palikti organizaciją. Siekiant apibrėžti kriterijus, lemiančius darbuotojų kaitą ar ketinimus palikti darbą, šia tematika tyrinėjo ir Price (2001; cit. pg. Heritage ir kt., 2016), kurio teigimu, galimi darbuotojų kaitos ar ketinimo palikti darbą priežastys galėtų būti socialinis palaikymas, adekvatus atlygis. Holton (1999) atliktame longitudinaliame tris metus trukusiame tyrime tokie veiksniai, kaip išankstinio įdarbinimo numatymas, organizacijos išankstinė pozicija ir sprendimas dėl įdarbinimo, adaptavimosi sunkumai, susitikimas su žmogumi prieš tai dirbusiu darbinamose pareigose, grįžtamojo ryšio siekimas ir prisirišimas prie organizacijos, padėjo savanorišką naujų darbuotojų kaitą po pirmų darbo organizacijoje metų prognozuoti 73,3 proc. tikslumu.

Pasak tyrėjų (Griffeth, Hom, 2001; cit. pg. Cheng, 2014), darbuotojų kaita organizacijose tarp naujų darbuotojų visuomet yra aukšta. Viena iš pagrindinių priežasčių, dėl ko darbuotojų darbo rezultatai yra žemi ir darbuotojų kaita didelė, yra darbuotojų negebėjimas prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje. Anot tyrėjų, tai bene labiausiai įtaką darantis aspektas, pagal kurį galima spręsti, ar naujas darbuotojas gebės adaptuotis naujoje organizacijoje ir kaip greitai. Tyrėjai taip pat pabrėžia, kad tie nauji darbuotojai, kurie prisijungia prie socialinių grupių ir dalyvauja jų veikloje, integruojasi į organizaciją efektyviau (Kammeyer-Mueller and Wanberg, 2003; cit. pg. Cheng, 2014).

Linhartova (2012) taip pat antrina kitų mokslininkų atradimams, jog organizacijos turėtų skirti didesnę dėmesį darbuotojų kaitos priežastims nustatyti ir darbuotojų išlaikymui, turint omenyje, kad šie veiksniai reikšmingai veikia organizacijos bendrą finansinę būklę (Bowes, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012). Anot tyrėjos, darbuotojų kaitos mažinimas kaip užduotis daugelyje organizacijų priskiriama žmogiškiesiems ištekliams ir siejama su darbo santykiais, pasitenkinimu vadovais, pačių vadovų suinteresuotumu (Branham, 2009, Deiblova, 2005, Heathfield, 2010, Reib, 2008; cit. pg. Linhartova, 2012). Sėkmingomis vadinamos organizacijos prisiima atsakomybę už organizacinę atmosferą, kaip vieną iš darbuotojų kaitos galimų sąsajų (Zahorsky, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012). Mokslininkų pripažinta, kad darbuotojai retai palieka organizaciją, jei joje jaučiasi užtikrintai, kai jų poreikiai ir lūkesčiai yra patenkinti, net pasiūlius ir geresnę darbą kitoje organizacijoje. Dauguma darbuotojų vertina stabilumą (Katcher, 2009, Kacianova, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012). Todėl veiksnius, kurie prisideda prie darbuotojų kaitos, yra svarbu identifikuoti ir organizacijoms būtina turėti strategiją susitvarkyti su darbuotojų kaitos priežastimis (Bowes, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012). Tad darbuotojų kaitos priežasčių identifikavimas gali būti žingsnis pirmyn, siekiant eliminuoti darbuotojų kaitą.

Kaip teigta aukščiau, tyrėjai pritaria tam, jog darbuotojų kaita gali daryti reikšmingą įtaką organizacijos finansams. Anot mokslininkų, darbuotojo kaitos kaštai gali siekti paliekančiojo organizaciją 50-200 proc. atlyginimo dydžio. Organizacijos, kurioms darbuotojų kaitą pavyksta sumažinti iki minimumo ir tokį lygį išlaikyti, dažniausiai yra tos, kuriose aukščiausio lygio vadovai ir organizacijų savininkai darbuotojų kaitos valdymą laiko pririotetu (Branham, 2005; cit. pg. Linhartova, 2012). Kaip bebūtų, vis dar yra vadovų, kurie nėra pasirengę keisti įsitikinimų pavaldžių asmenų atžvilgiu, kurie palieka organizaciją (Branham, 2009, Katcher, 2009, ir kt.; cit. pg. Linhartova, 2012). Dauguma vadovų atlygio klausimą nurodo kaip pagrindinę priežastį darbuotojų kaitos, kai tuo tarpu pavaldiniai teigia atvirkščiai – darbuotojai palieka organizacijas dėl visai kitų priežasčių nei atlyginimas (Branham, 2009, ir kt.; cit. pg. Linhartova, 2012).

Darbuotojų išlaikymas organizacijoms iššūkis nuo tūkstantmečio pradžios, naujai darbuotojų kaitai įsiliejus į darbo rinką, kurie linkę darbus keisti dažnai (Heathfield, 2010; cit. pg.

Linhartova, 2012), darbuotojams trūksta užtikrintumo dėl ateities (Branham, 2006, Katcher, 2009, Kocianova, 2010, Pauknerova, 2006; cit. pg. Linhartova, 2012). Tai sudaro pirmines sąlygas galvoti apie darbo vietos keitimą. Neturėjimas aiškaus karjeros kelio, komunikacijos ir informacijos stoka apie organizacijos tolesnį augimą, veikiant organizacijoje povandeninėms srovėms, esant kokybės, etikos, išteklių, paaukštinimo, augimo galimybių trūkumui, neigiamai veikia darbuotojo užtikrintumą (Belohlavek, 2008, Horalikova, 2005, Katcher, 2009, Kacianova, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012). Darbuotojų atžvilgiu palankios organizacijos, kurios vertina, įgalina, suteikia pripažinimą, teikia grįžtamąjį ryšį ir moka teisingą atlygį, neturės darbuotojų atrankos, kaitos problemų (Heatfield, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012), kadangi tarpasmeniniai santykiai ir priklausymo jausmas yra vieni iš svarbiausių žmogaus poreikių (Deiblova, 2005, Kacianova, 2010, Maslow, 1943, McClelland, 1987, McGregor, 2006, Vroom, 1990; cit. pg. Linhartova, 2012). Organizacijų gebėjimas ir su darbuotojais, ir su vadovais elgtis taip pat, stiprina darbuotojų lojalumą (Branham, 2009, Katcher 2009; cit. pg. Linhartova, 2012). Taip pat pastebėta, kad darbuotojo pareigos ir darbo pobūdis ne ką mažiau svarbūs ir atspindi individų poreikius, kurie daro reikšmingą įtaką darbuotojo asmeniniam gyvenimui, kaip ir bendradarbiai darbo aplinkoje (Deiblova, 2005, Kacianova, 2010; cit. pg. Linhartova, 2012). Iš kitos pusės, susitikimai, kuriuose trūksta apibrėžtumo (neaiškūs uždaviniai, problemos, laiko rėmai, atsakingi asmenys), yra laiko gaišimas ir sukelia darbuotojų nepasitenkinimą (Belohlavek ir kiti, 2008; cit. pg. Linhartova, 2012). Organizacinė kultūra taip pat daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Vadovų vadovavimo stilius ir darbo krūviai daro įtaką darbuotojų kasdinei veiklai kiekvieną dieną, dėl to svarbu užčiuopti darbuotojų lūkesčius, kad jie būtų patenkinti (Armstrong ir kiti, 2007; cit. pg. Linhartova, 2012). Dažnai darbuotojų nepasitenkinimas yra susijęs ir su kitais labiau asmeniniais veiksniais, tokiais kaip ankstesnė reikšminga patirtis, idėjos, suvokimas, asmenybė. Darbuotojo lūkesčiai darbo atžvilgiu yra nuolat peržiūrimi ir įvertinami, ir darbuotojas vertina savo lūkesčių atitikimą (Branham ir kiti, 2006; cit. pg. Linhartova, 2012).

Taigi egzistuoja daugybė priežasčių, dėl ko darbuotojais priima sprendimą palikti organizaciją. Ir tai apima nuo asmenybės lygmens iki organizacinio lygmens, ir už organizacijos ribų. Kaip bebūtų, tradiciniai darbuotojų kaitos modeliai, kuriais siekiama paaiškinti savanorišką darbuotojų kaitą, tiria priežastis, kodėl darbuotojai palieka organizacijas, tačiau vis daugiau tyrėjų darbuotojų kaitos kontekste kaitą siekia paaiškinti per darbuotojo įsitvirtinimo darbo vietoje konceptą (Brooks, 2004, Liang, 2005, Allen, 2006, Ringl, 2013, Zhao, 2013; Kim, 2015 ir kiti), kol darbuotojas dar nėra priėmęs sprendimo palikti organizaciją. Tačiau ir nenuneigiama, kad darbuotojų kaitos priežastys gali būti kaip informacijos šaltinis, papildomas atsparos taškas, leidžiantis tyrinėti aspektus, turinčius įtaką sėkmingam darbuotojo įsitvirtinimui organizacijoje ir naujose ar esamose pareigose.

## 2. DARBUOTOJŲ ĮSITVIRTINIMO DARBO VIETOJE SAMPRATA

Kaip bebūtų, tiriant darbuotojų kaitą vis tik akcentuojamasi į jau išėjusių darbuotojų, tai yra nusprendusių palikti organizaciją, duomenis, kurie organizacijoje kaupiami po fakto, darbuotojui palikus organizaciją (išėjimo priežastys, statistika ir pan.). Pastaruoju metu Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, Erez (2001) išvystyta ir suformuota darbuotojų įsitvirtinimo darbo vietoje teorija, kuria mokslininkai siekia paaiškinti ir akcentuoja, *kodėl darbuotojai lieka organizacijoje dirbti*. Šioje teorijoje darbuotojų įsitvirtinimas darbo pozicijoje akcentuojamas per darbuotojo **teisingą atsirinkimą ir išlaikymą organizacijoje**, arba kodėl darbuotojai nusprendžia likti esamose pareigose, tuo pat darant prielaidą, kad darbuotojo sprendimui likti esamose pareigose įtaką daro jo esama gyvenimo situacija ir jo gyvenimo aplinka. Anot tyrėjų, įsitvirtino darbe konceptas leidžia patikimiau nustatyti, ar darbuotojas įsitvirtins organizacijoje ir liks joje dirbti ar paliks organizaciją, nei pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimai organizacijai (Mitchell, 2001). Be to, įsitvirtinimo darbo vietoje konceptas buvo išplėstas, tiriant ir kitas sąsajas, kaip suvokiamas lojalumas organizacijai (angl. organizational citizenship behaviors), veiklos vertinimas (Fatima, 2015), į inovatyvumą orientuotos elgsenos (Lee, Mitchell, Sablynski, Burton, Holtom, 2004; Ng, Feldman, 2010; cit. pg. Ringl, 2013), darbuotojų įsitraukimas (Ringl, 2013). Tyrimai parodė, kad įsitvirtinimas organizacijoje, sąlygotas organizacinės aplinkos, turi reikšmingą ir teigiamą ryšį su darbuotojo suvokiamu lojalumu organizacijai ir darbo rezultatais, arba kitaip, veiklos vertinimu (Lee, 2004; cit. pg. Ringl, 2013), ir į inovatyvumą orientuota elgsena, tokia kaip, ėmimasis iniciatyvos skleisti, dalintis ir įgyvendinti naujas ir inovatyvias idėjas organizacijos viduje (Ng ir Feldman, 2010; cit. pg. Ringl, 2013).

### 2.1 Darbuotojų įsitvirtinimo sąvokos samprata

Naujų darbuotojų įsitvirtinimo darbo vietoje sąvoka viena populiariausių, tiriant ir siekiant atsakyti, kokie veiksniai lemia sėmingą naujo darbuotojo įsitvirtinimą organizacijoje ir naujose pareigose. Daugybė tyrėjų šią koncepciją taikė, siekdami ieškoti sąsajų su įsitvirtinimu darbe (Hom, 2012; Jipeng, 2014; Coetsee, 2015, Afsar, 2016; Ghaffar, 2017; Dechawatanapaisal, 2018; Chetty, 2016, ir kiti). Mallol (2007) bei Harman (2009) tyrė kultūrinį aspektą darbuotojo įsitvirtinimo darbo vietoje koncepte ir rado reikšmingą įtaką. Coetzer (2018) darbuotojų įsitvirtinimą gretino su inovacijomis ir inovavimo elgsena organizacijoje. Anot tyrėjų (Mitchell ir kt., 2001), darbuotojų išlaikymas naujoje darbo pozicijoje, naujoje organizacijoje gali būti aiškinamas daugybės faktorių. Ypač remiantis Lewin (1951) lauko teorija, teigiant, jog elgesys –

tai sąveikavimas suvokiamoje gyvenimo erdvėje, kurioje darbo ir kitos žmogaus aplinkos tarpusavyje susijusios. Remiantis tokiu modeliu, žmogaus įsitvirtinimas – tai įsitvirtinimas savo aplinkoje. Siekiant paaiškinti darbuotojo elgseną darbo aplinkoje ir organizacijoje, egseną apibrėš psichologiniai, aplinkos ir socialiniai veiksniai. Anot kitų tyrėjų (Lee ir kt., 2004), įsitvirtinimas darbe gali apimti aspektus ne tik darbo aplinkos, bet ir už jos ribų, kurie daro įtaką veiklos vertinimui ir darbuotojo intencijoms palikti organizaciją (cit. pg. Cheng, 2014), taip pat lyties ar šeimos įtaka (Van Dijk, 2003).

Darbuotojų įsitvirtinimo darbe teorija apima daugybę faktorių, kurie daro įtaką darbuotojų sprendimui likti dirbti organizacijoje, taip pat kaip ir jų veiklos atlikimo kokybei (Holtom, Inderrieden, 2006, Mitchell ir kt., 2001; cit. pg. Cheng, 2014). Darbuotojų įsitvirtinimas darbo vietoje taip pat gali būti aiškinamas ir visuma aspektų – ir darbe, ir už darbo ribų – tačiau turinčios sąsajų su darbo aplinka (Mallol, 2007, Mitchell, 2001; cit. pg. Cheng, 2014). Kitos mokslininkų tyrinėjamos kryptys, siekiant atskleisti darbuotojų įsitvirtinimą darbe lemiančius aspektus, tai darbuotojų išlaikymas prekėmis, servisu, tame tarpe ir medicinine parama (Mitchell, 2001, Reitz, 2010), finansiniu aspektu (Allen, 2006, Lee, 2004), būstu (Karatepe, 2012, Karatepe and Ngeche, 2012), aptarnavimu (Ramesh, Gelfand, 2010) (cit. pg. Cheng, 2014).

Darbuotojų įsitvirtinimas organizacijoje ir esamose pareigose siektas paaiškinti ir per darbuotojo nulemtus aspektus. Pasak tyrėjų (Joao, 2011, Van Dyk, 2012; cit. pg. Ferreira ir kt., 2013), tai, kad darbuotojai lieka organizacijoje dirbti, lemia darbuotojų atsidavimas organizacijai. Tai taip pat gali būti nulemta psichologinių darbuotojų aspektų – gebėjimo išspręsti situacijas, savęs kontrolės įgūdžių, tokių kaip gebėjimas prisitaikyti, atvirumas pokyčiams ir gebėjimas su jais susitvarkyti ir neturėjimas aiškaus karjeros kelio šiuolaikinėje darbo rinkos situacijoje (Bezuidenhout ir kt., 2010; cit. pg. Ferreira ir kt., 2013). Kaip bebūtų, ypač greit besikeičiančioje šiuolaikinėje darbo aplinkoje darbuotojai tampa vis labiau įtakoti psichologinių ir socialinių aspektų (žmogiškojo kapitalo) negu organizacijos diktuojamų karjeros sprendimų (Savickas, 2011; cit. pg. Ferreira ir kt., 2013). Tai gali būti sąlygota darbo rinkos situacijos, kai vis daugiau organizacijų gali pasiūlyti konkurencingas karjeros alternatyvas išoriniams darbuotojams (atitinkamai, darbuotojai ima daryti karjeros pokyčius tarp skirtingų organizacijų dažniau), yra labiau pasitikintys daryti karjeros pokyčius į kitą organizaciją ir, tikėtina, yra lankstūs, greitai prisitaikantys ir turintys mokymosi visą gyvenimą požiūrį (Arthur, 2005, Rossier, 2012, Savickas, 2012 ir kt.; cit. pg. Ferreira ir kt., 2013). Atitinkamai, asmeniniai karjeros pasirinkimai, kuriems daro įtaką psichologiniai aspektais, tampa ypač svarbūs, siekiant suprasti darbuotojo priimamus sprendimus dėl karjeros pokyčių (Brown, 2003, Coetze, 2008 ir kt.; cit. pg. Ferreira ir kt., 2013). Dėl to Ferreira ir kiti (2013) siekė atsakyti, kaip individo psichologiniai gebėjimai, susiję su karjera, tokie kaip suvokiamos karjeros galimybės, gebėjimo prisitaikyti, išstvermingumas, yra

susiję su jų intencija likti dirbti organizacijoje – įsitvirtinimas joje ir atsidavimas organizacijai, atitinkamai įvertinant, kad šie aspektai daro įtaką ir individo darbo bei asmeninio gyvenimo balansui.

Įsitvirtinimą darbo vietoje Clinton (2012) siūlo įsitvirtinimą darbe aiškinti trimis dimensijomis: atitikimu, ryšiais ir paaukojimu. Atitikimas aiškinamas kaip suvokiamas suderinamumas su organizacija ar bendruomene. Ryšiai yra formalios ir neformalios jungtys ar sąsajos kurias darbuotojas turi su kitais darbe ar bendruomenėje, tokios kaip žmonės, grupės, vietos, daiktai, užsiėmimai. Paaukojimas (angl. sacrifice) siejamas su materialiais ar psichologiniais praradimais, ko netektų darbuotojas, palikęs organizaciją ar bendruomenę. Taigi visos šios dimensijos veikia darbuotojui ir prisijungus prie organizacijos ar bendruomenės, ir ją paliekant, ir taip sukuriant šešias aplinkybes ar faktorius, kurie daro įtaką įsitvirtinimui darbe (Clinton ir kt., 2012).

Mokslininkas Reitz (2014) įsitvirtinimo darbo vietoje sąvoką siūlo apibrėžti kaip tvirtą įsitvirtinimą supančioje aplinkoje, galimą vaizdingai paaiškinti per sinonimus, kaip įsigalėjimą, įsišaknijimą supančioje aplinkoje. Autorius įsitvirtinimo aspektą taip pat vaizdingai palygina su inkluziu. Mokslinėje literatūroje darbuotojų įsitvirtinimas darbe atspinti visumą aspektų, dėl kurių darbuotojas renkasi likti esamoje organizacijoje ir pareigose.

Sociologiniuose tyrimuose įsitvirtinimo darbe sąvoka daugiau tyrinėta ir siekiant paaiškinti ekonominius – socialinius ryšius (Uzzi, 1997; cit. pg. Reitz, 2014). Nors tai ir gali padėti paaiškinti socialinius ryšius ir ekonominėje aplinkoje gimstantį elgesį, tačiau taip pat sėkmingai gali padėti paaiškinti, fokusuojantis į didesnes apimtis – grupes ir organizacijas, kai tuo tarpu buvo tyrinėti įsitvirtinimo darbe aspektai individualiu lygmeniu (Reitz, 2014). Įsitvirtinimo darbe terminas iš pradžių vadybos literatūroje aprašomas kaip faktorius, padedantis nuspėti darbuotojų kaitą (Lee ir kt., 1994; cit. pg. Reitz, 2014). Kituose tyrimuose konceptas naudotas parodyti ryšiui tarp įsitvirtinimo darbo vietoje, savanoriškos darbo kaitos ir ketinimo palikti organizaciją (Mitchell ir kt., 2001) bei suprasti darbuotojų kaitos procesą (Lee ir kt., 1999; cit. pg. Reitz, 2014).

Mitchell ir Lee (2001; cit. pg. Heritage ir kt., 2016) kalbėjo apie įsitvirtinimą darbo vietoje, kaip naują darbuotojų kaitos ar ketinimo palikti darbą lemiančių veiksnių vertinimo aspektą. Įsitvirtinimą darbo vietoje tyrėjai apibrėžė kaip jungiamąjį aspektą tarp darbuotojo ir darbdavio, priklausančio ir nuo išorinių, ne su darbu susijusių veiksnių, ir nuo tiesiogiai su darbu susijusių veiksnių, kurie stipriai susaisto darbuotoją su organizacija. Mitchell ir Lee pasiūlytas įsitvirtinimo darbo vietoje modelis pasiūlė kitokį vertinimą, siekiant nuspėti darbuotojų kaitą ar ketinimus palikti darbą. Tyrėjų atliktas tyrimas parodė, kad ne mažiau svarbūs yra ir ne su darbu susiję faktoriai, kurie saisto darbuotoją su organizacija ir taip daro įtaką kaitai ar darbuotojų intencijoms palikti darbą. Pavyzdžiui, darbuotoją nekeisti darbo gali stipriai skatinti tai, jog darbas netoli

namų, arba bendruomeniniai ryšiai, kurie galimi tik toje darbo aplinkoje. Tad tokie aspektai gali daryti įtaką tam, ar darbuotojas svarstys keisti darbą. Tyrėjų modelis atskleidžia vienodai svarbius su darbu, ir ne tik, susijusius įsitvirtinimo darbo vietoje aspektus, pabrėžiant, kokią įtaką daro darbuotojui atitikimas, ryšiai ir paaukojimas, ir ne tik (Heritage ir kt., 2016).

**Pritapimas (atitikimas).** Moksliniuose darbuose, tiriant įsitvirtinimą darbe, sąlygoms įsitvirtinimui darbe atsirasti, kurios išskirtinai priklauso nuo paties darbuotojo yra: panašumas tarp darbuotojų asmeninių vertybių ir karjeros tikslų, organizacinės kultūros ir lūkesčių, kuriuos darbuotojui kelia organizacija (Mitchell ir kt., 2001; cit. pg. Reitz, 2014), taip pat, kaip tam tikra profesija, arba kitaip, specializacija, organizacijoje yra vertinama ir kaip pats darbuotojas suvokia, kaip jis pritaps esamos organizacijos jį supančioje bendruomenėje, komandoje (Holtom ir kt., 2004; cit. pg. Reitz, 2014). Kitos sąlygos, mokslininkų nustatytos kaip svarbūs faktoriai, nulemiantys darbuotojo įsitvirtinimą darbe, ženklus atitikimas tarp darbuotojo darbo ir darbuotojo asmeninių savybių ((Edwards, 2008; cit. pg. Reitz, 2014) bei nuo galimybių savo įmonę atstovauti bendruomenėje (Mitchell ir kt., 2001; cit. pg. Reitz, 2014).

Darbuotojo sėkmingam įsitvirtinimui organizacijoje ir esamose pareigose gali turėti įtakos darbuotojo ir organizacijos atitikimas (su darbu susijęs faktorius) bei darbuotojo ir bendruomenės atitikimas (ne su darbu susijęs faktorius). Priešingai nei emocinis prisirišimas prie organizacijos ar pasitenkinimas darbu, kurie dažniausiai minimi tyrėjų kaip darbuotojų kaitos ar ketinimo palikti organizaciją aspektai, „atitikimo“ aspektas, kalbant apie įsitvirtinimą darbo vietoje, nėra emocinis ir vertinamas kaip neemocinis faktorius (Lee ir kt., 2014; cit. pg. Heritage ir kt., 2016), o daugiau yra vertinamas kontekstas ir jo atitikimo sudedamosios, tokios kaip, ar darbuotojo ir organizacijos vertybės sutampa (Mitchell ir Lee, 2001; cit. pg. Heritage ir kt., 2016). Atitikimas gali būti apibrėžtas ir per tai, kiek darbas ir bendruomenė atitinka žmogaus tam tikrus gyvenimo aspektus: ar darbuotojo ateities planas esamoje organizacijoje, karjeros tikslai, asmeninės vertybės – visi šie komponentai yra svarbūs, vertinant atitikimą tarp darbuotojo ir organizacijos. Dar vienas svarbus atitikimo komponentas yra lūkesčiai esamam darbui. Šie lūkesčiai gali apimti žinias, įgūdžius bei gebėjimus, reikalingus esamam darbui atlikti (Reitz, 2014). Mokslininkai tyrinėjantys darbuotojų atrankos sritį, taip pat pabrėžia atitikimo tarp darbuotojo ir organizacijos svarbą, kaip svarų komponentą, siekiant įsitvirtinti organizacijoje ir naujose pareigose (Edwards, 2008; cit. pg. Reitz, 2014). Taigi atitikimą tarp darbuotojo ir organizacijos sėkmingai padėtų įvertinti darbuotojo atrankos procesas, kurio metu įvertinamos darbuotojo vertybės ir elgsenos, karjeros lūkesčiai, lūkesčiai organizacijai, kita. Kaip bebūtų, vis tik lieka nepakankamai įvertintas atitikimas tarp darbuotojo ir jį supančios bendruomenės. Klimatas, lokacija, patogumai, politinis ir religinis fonas, papildomo užimtumo vietos – aspektai tyrėjų įvertinti kaip svarbūs atitikimo komponentai



tarp darbuotojo ir jo bendruomenės, kuriuos galima tyrinėti ateityje (Mitchell ir kt., 2001; cit. pg. Reitz, 2014).

**Ryšiai.** Šis konstruktas, kalbant apie darbuotojų įsitvirtinimo darbo vietoje aspektus, apibrėžiamas per tai, kokie ryšiai (formalūs ir neformalūs) randasi darbuotojo palinkoje, kaip jo darbo dalis, ar ne darbo, t.y. darbuotojo aplinkos, pavyzdžiui, bendruomenės, dalis. Darbo aplinkoje tai gali būti komandinio darbo darbuotojai ar kolegos, ne darbo aplinkoje svarbūs ryšiai yra su draugais, šeima ar bendruomeninėmis grupėmis (Mitchell ir Lee, 2001; cit. pg. Heritage ir kt., 2016). Taigi ryšiai gali būti ir su žmonėmis, ir su veiklomis. Taip pat, jų skaičius gali varijuoti. Kuo daugiau ryšių darbuotojas turi tarp savęs ir bendruomenių bei organizacijos, tuo tikėtinas didesnis įsitvirtinimo darbo vietoje laipsnis. Be to, ryšių stiprumas atsižvelgiant į darbuotoją, gali skirtis. Pavyzdžiui, ryšio stiprumas vieno darbuotojo, lankančio vietinę bažnyčią, su ja gali būti ženkliai stipresnis nei kitam darbuotojui. Taigi darbuotojas, kuris yra įsitvirtinęs darbo vietoje, tikėtina, turės sukūręs daug skirtingų ryšių. Taip pat, fizinė aplinka, draugai ne iš darbo aplinkos, kitos grupės taip pat gali būti laikomi su bendruomene saistančia ryšių dalimi, apibrėžiančių įsitvirtinimą darbe (Holtom ir kt., 2004; cit. pg. Reitz, 2014). Kiti aspektai, leidžiantys numatyti įsitvirtinimą darbe, tai yra tiesiog iš įsitvirtinimo darbe išplaukiantys elementai. Pavyzdžiui, požymiai, kalbant apie įsitvirtinimą darbo vietoje ir atitikimą, gali būti klimatas, patogumai, judėjimo, sporto galimybės, pramogos, politinė ar religinė aplinka (Holtom ir kt., 2004; cit. pg. Reitz, 2014). Kituose moksliniuose darbuose, kuriuose tyrinėtas požiūrio faktorius ir jo santykis su darbuotojų kaita, nurodoma, kad aspektai, padedantys numatyti darbuotojo įsitvirtinimą darbe per ryšius – esminis aspektas gali būti stiprūs įsitikinimai apie organizacijos vertybes ir tikslus, noras labiau stengtis dėl organizacijos ir tiesiog didelis troškimas organizacijoje pasilikti dirbti (Curry ir kt., 1986; cit. pg. Reitz, 2014).

Kaip jau buvo minėta aukščiau, darbuotojai, įsitvirtinę darbo vietoje, tikėtina, organizacijoje ir darbo vietoje išlieka ilgiau, kadangi tampa tarsi įstrigę sukurtų ir sudarytų ryšių/ sąsajų visumoje, sukurtoje iš socialinio, finansinio, psichologinio atitikimo tarp darbuotojo ir jo esamo darbdavio bei bendruomenės. Mitchell ir kiti (2001) tokį efektą pavadino tam tikru įstrigimu ar inertiškumu prieš nusistovėjusį „status quo“. Tikimybė įdarbinti darbuotoją, kuris geba įsitvirtinti darbo vietoje ir turi šio požymio savybių, yra labai reikšminga organizacijai, kadangi ilgalaikėje perspektyvoje tai sąlygoja ilgesnį darbuotojo pasilikimą darbo vietoje, atitinkamai, mažėja darbuotojų kaita ir kaštai bei teigiami to padariniai organizacijai (Aiken ir kt., 2000; cit. pg. Reitz, 2014).

**Paaukojimas.** Šis darbuotojo įsitvirtinimo darbo vietoje kriterijus apibrėžia darbuotojo suvokiamą paaukojimą, esant darbuotojų kaitos sąlygotiems praradimams, tokiems kaip stiprūs ryšiai su buvusiais kolegomis, atšauktos darbo privilegijos, ar išėjimas iš bendruomenių dėl

gyvenamosios vietos pakeitimo (Mitchell ir Lee, 2001; cit. pg. Heritage ir kt., 2016). Paaukojimas atspindi, kiek stiprūs yra ryšiai, kuriuos galima nutraukti, arba ką darbuotojas turėtų paaukoti, siekdamas tuos ryšius nutraukti. Šis įsitvirtinimo darbe kriterijus atspindi naudos netekimo ar pokyčio kainą. Pokyčio kainos pavyzdys galėtų būti darbuotojų išėjimo į pensiją programos, galimybės darbo stabilumui užtikrinti, paaukštinimas (Mitchell ir kt., 2001; cit. pg. Reitz, 2014) ar organizacijos siūlomos papildomų naudų krepšelis (partnerių nuolaidos ir pasiūlymai, socialinės naudos, aukštojo mokslo rėmimas, kita). Įmonių darbuotojams teikiamos išskirtinės naudos, tokios kaip apsaugomosios išėjimo į pensiją programos bei įmonės akcijų įsigijimo galimybės (Holtom ir kt., 2004; cit. pg. Reitz, 2014), gali būti tie aspektai, kurie suriša darbuotoją su organizacija ir atspindi aukojimosi dėl organizacijos svorį, vertinant darbuotojo darbo vietoje įsitvirtinimą. Anot Reitz (2014), dalykai, leidžiantys įvertinti darbuotojo suvokiamą paaukojimo aspektą organizacijos ar bendruomenės, siekiant įsitvirtinti darbo vietoje, gali būti susiję su šeimos narių skaičiumi, gyvenančių supančioje bendruomenėje, turinčių nuosavus namus, bei su pasitenkinimu supančia aplinka, įvertinant, kiek pramoginio bei laisvalaikio sprendimų aplinka gali pasiūlyti, taip pat, klimato. Galiausiai, paaukojimas bendruomenės, yra ženkliai svarbesnis aspektas įsitvirtinant darbo vietoje, kai gyvenamąją vietą tenka keisti dėl darbo. Tai gali apimti ir daugybės ryšių nutraukimą, kuriuos yra sukūręs darbuotojas, ypač su bendruomenėmis (Reitz, 2014). Taigi pagal Mitchell (2001), Reitz (2014), darbuotojų įsitvirtinimą darbe gali lemti darbuotojo ir organizacijos atitikimas, ryšiai bei paaukojimas organizacijos, bendruomenės teikiamų naudų.

Apibendrinant galima teigti, jog daugybė mokslininkų tyrė įsitvirtinimo konceptą ir jo sąsajas su kitais veiksniais paties individo ir jo aplinkos atžvilgiu. Lentelėje žemiau pateikiama apibendrintos autorių tyrinėjimo kryptys:

## 1 lentelė

*Mokslininkų tyrimų kryptys, tyrinėjant įsitvirtinimo konceptą*

Tyrimų autoriai (metai)	Tyrimų objektas
Uzzi (1997)	Įsitvirtinimas tirtas per <b>socialinius – ekonominius ryšius – grupių ir organizacijų įtaką</b> plačiaja prasme.
Mitchell ir kiti (2001)	Įsitvirtinimas aiškintas pasitelkiant Lewin (1951) lauko teoriją per <b>sąveiką suvokiamoje gyvenimo erdvėje</b> , apimančioje ir darbo aplinką, ir asmeninę.
Mitchell, Lee (2001)	Įsitvirtinimas ir <b>ne su darbu susiję faktoriai</b> , kurie saisto darbuotoją su organizacija ir taip daro įtaką darbuotojų kaitai ar darbuotojų intencijoms palikti darbą.
Van Dijk (2003)	Mokslininkas tyrė <b>lyties ir šeimos įtaką</b> įsitvirtinimui darbe.
Lee ir kiti (2004)	Įsitvirtinimas tirtas per darbo ir asmeninę aplinkas, kurios daro įtaką darbuotojo <b>darbo rezultatams ir intencijoms palikti organizaciją</b> .

Allen (2006) ir Lee (2004)	Sąsajos tarp darbuotojų įsitvirtinimo ir <b>finansinio skatinimo</b> .
Mallol (2007) ir Harman (2009)	Darbuotojų įsitvirtinimas ir <b>organizacinė kultūra</b> .
Bezuidenhout ir kiti (2010)	Įsitvirtinimas ir individo <b>asmeninės savybės</b> - gebėjimas spręsti problemas, savęs kontrolės įgūdžiai (gebėjimas prisitaikyti, atvirumas pokyčiams, gebėjimas su jais susitvarkyti, neturėjimas aiškaus karjeros kelio.
Mitchell (2001) ir Reitz (2010)	Darbuotojų įsitvirtinimas ir darbuotojams skiriamos <b>prekės, servisas, medicininė parama</b> .
Karatepe, Ngeche (2012)	Darbuotojų įsitvirtinimas ir skiriamas <b>būstas</b> .
Ferreire ir kiti (2013)	Įsitvirtinimas ir suvokiamos karjeros galimybės, gebėjimas prisitaikyti, ištvermingumas ir jų sąsaja su intencija likti dirbti organizacijoje.
Mitchell (2001), Clinton (2012), Reitz (2014)	Įsitvirtinimas per <b>atitikimą, ryšius ir paaukojimą</b> .
Coetzer (2018)	Darbuotojų įsitvirtinimas ir <b>inovacijos, inovavimo elgsena</b> organizacijoje.

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis pateikta mokslinės literatūros analize

Tačiau egzistuoja įsitvirtinimo ir galimi neigiami aspektai – darbuotojai, kurie yra stipriai įsitvirtinę darbo vietoje, gali tai suvokti kaip kito pasirinkimo nebuvimą, kaip tik likti organizacijoje, kurioje dirba, bei esamoje pozicijoje. Ir jei darbuotojas nėra patenkintas darbu ir organizacija, tačiau suvokia, kad kito pasirinkimo neturi, tokie darbuotojai gali tapti labai kenkėjiški organizacijai. Pravaikštos, žemas darbo rezultatyvumas ir neproduktyvūs tarpusavio santykiai yra tik keletas iš galimų neigiamo elgesio pavyzdžių ir žalos organizacijai, galimų pasireikšti iš darbuotojų, įsitvirtinusių darbo vietoje, tačiau nesančių patenkintais darbu ir organizacija (Carragher ir kt., 2008, Lee ir kt., 2004; cit. pg. Reitz, 2014). Taip pat, net jei ir vienintelis būdas likti organizacijoje yra pažeminimas pareigose, stipriai įsitvirtinę darbo vietoje darbuotojai renkasi likti organizacijoje dirbti. Panašiai kaip dėl ekonominių faktorių (stoka darbo panašioje pozicijoje alternatyvų) darbuotojas vis tik renkasi likti dirbti esamoje organizacijoje, nors tai darbuotojai nėra labai patrauklu (Yafang ir kt., 2010; cit. pg. Reitz, 2014). Kaip bebūtų, siekiant suprasti darbuotojų įsitvirtinimą darbe padėtų aiškiau suprasti darbdavių sieki organizacijoje išlaikyti darbuotojus – su tikslu didinti įsitvirtinimą darbe ar dirbti su pokyčiais, darbuotojui palikus organizaciją. Daugumoje empirinių tyrinėjimų įsitvirtinimo darbe teorija taikoma siekiant paaiškinti statistiškai reikšmingus skirtumus, tyrinėjant darbuotojų įsitvirtinimą. Tačiau teorijai esant dar pakankamai naujai, nors atradimai ir yra reikšmingi, yra pripažįstama, kad teorija vis dar pakankamai besiformuojanti (Cheng, 2014). Mokslininkai įsitvirtinimo darbo vietoje konstrukta pateikia kaip daugialypį pagrindą, siekiant įvertinti su darbu ir ne su darbu susijusius faktorius, sąlygojančius sėkmingą darbuotojų įsitvirtinimą organizacijoje ir ketinimą

joje likti, bene plačiausiai konceptą aprašę Heritage (2016), Reitz (2014) darbuotojo įsitvirtinimą darbo vietoje siūlydami paaiškinti per svarbiausias dimensijas, tai yra, ryšius, atitikimą (pritapimą) ir paaucėjimą – ryšius paaiškinant tuo, kiek plačius ryšius darbuotojas turi su kitais žmonėmis ir užsiėmimais, atitikimas aiškinamas, kaip labai darbas ir bendruomenė ir supanti aplinka atitinka darbuotoją, kiek stiprios šių aplinkų sąsajos, ir paaucėjimas aiškinamas per tai, ko tektų atsisakyti, atsisakant darbovietės, darbo ir socialinių ryšių.

## **2.2 Darbuotojų įsitvirtinimas ir darbuotojų kaita**

Tiriant įsitvirtinimo darbo vietoje konstrukta svarbu suprasti ir jo sąsajas su darbuotojų kaita – kuo panašūs ir kuo skiriasi. Įsitvirtinimo darbo vietoje sąvoka, išgryninta tyrėjų tiriant darbuotojų kaitą, kur iš esmės tyrinėtas dažnas darbuotojų judėjimas iš vienos organizacijos į kitą. Prisiiršimo prie organizacijos tyrinėjimas išryškino, kad darbuotojų sprendimas palikti organizaciją ar ne, yra sąlygotas darbuotojo noro tą padaryti ir paprastumo tą įvykdyti (Liang Xiao-wei, 2005; Leupold, 2013; Reitz, 2014). Kai tik darbuotojas pradeda būti nepatenkintas, ima ieškoti alternatyvų, jas lygindamas su esamu darbu. Jei alternatyvos pasirodo labiau patrauklios nei esamas darbas, darbuotojas palieka darbą (Mobley, 1977; cit. pg. Reitz, 2014). Tai, kiek lengvai darbuotojas gali judėti iš esamos organizacijos į kitą (darbo pakeitimas, grįžimas į mokslus, kt.) rodo priešingybę įsitvirtinimui darbo vietoje. Darbuotojų įsitvirtinimas darbo vietoje taip pat apima kitus faktorius, tokius kaip atitikimą, ryšius tarp darbuotojo ir organizacijos bei darbuotoją supančios bendruomenės (Reitz, 2014).

Kiti mokslininkai tyrimais pagrindė, jog pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai yra du esminiai ir svarbiausi darbuotojų požiūrio faktoriai, leidžiantys nuspėti darbuotojo ketinimus palikti organizaciją – esminiai darbuotojų kaitos rodikliai (Maertz ir kt., 1998; cit. pg. Reitz, 2014). Nors ir nustatyta, esant ryšiams tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai, suvokiamų kitų pasirinkimo alternatyvų buvimą, intensijų ieškoti kito darbo, sprendimų savo noru palikti organizaciją, tačiau tie ryšiai buvo silpni (Hayes ir kt., 2012, Maertz ir kt. 1998; cit. pg. Reitz, 2014).

Empiriniai tyrimai rodo (Mitchell, 2001; Nica, 2018), kad įsitvirtinimą darbo vietoje apibrėžia grupė kintamųjų, kurie lemia tai, jog darbuotojas sėkmingai įsitvirtina organizacijoje. Įsitvirtinimo mažėjimas sudaro sąlygas darbuotojų kaitos augimui, atitinkamai, sumažėjusioms pastangoms, mažiau laiko skiriama tiesioginėms pareigoms ir daugiau – kito darbo paieškoms, kas tiesioginiai susiję su darbuotojų kaitos augimu. Darbuotojų kaita atitinkamai lemia išaugusias išlaidas naujų darbuotojų paieškoms ir jų įvedimui. Darbuotojų įsitvirtinimui organizacijoje galima daryti įtaką, kai organizacijai svarbių darbuotojų įsitvirtinimas darbe tampa svarbus ir aktualus

pačiai organizacijai. Net ir šiek tiek sumažėjusi darbuotojų kaita, kurią lemia pagerinti faktoriai, darantys įtaką darbuotojų įsitvirtinimui darbe, gali turėti teigiamos įtakos personalui, kurį norima išlaikyti. Kai darbuotojai mažiau įsitvirtinę organizacijoje, tai gali būti indikatorius, kad darbuotojas svarsto palikti organizaciją, atitinkamai, požymiai išryškėja darbuotojo produktyvumo sumažėjimu ir didesniu dėmesiu naujo darbo paieškoms. Anot Nica (2018), nors darbuotojų kaitą analizuojančiose teorijose teigiama, kad darbuotojo įsitvirtinimui darbe labiau įtaką daro pasitenkinimas darbu ir organizacijos įsipareigojimai darbuotojui, mokslininkai tyrinėjantys įsitvirtinimo darbe sąvoką darbuotojo aspektu vis tik teigia, kad darbuotojų išėjimui iš darbo šie aspektai įtakos nebūtinai turės dėl tam tikrų elementų, sąlygojančių, ar darbuotojas išeis iš organizacijos, ar liks joje dirbti, visumos, atliepančių paties darbuotojo interesus, kiek tai darbuotojui žalinga ar nuostolinga. Ir tai yra tam tikros asmenybės savybės, vertybės, nuostatos ar esama situacija lems, ar darbuotojas įsitvirtins organizacijoje ar bendruomenėje, ar ne. Pasak Clinton (2012), įsitvirtinimo darbo vietoje sąvoka palyginti nauja, tačiau ypač naudinga, siekiant paaiškinti, kodėl darbuotojai ne palieka organizaciją, o, atvirkščiai, lieka joje dirbti. Įsitvirtinimo darbe teorijos pagrindu siūloma daryti prielaidą, kad iš tiesų darbuotojai yra laikomi darbo vietoje ir bendruomenės, kuriose mes gyvename, jei jos susaisto su kitais žmonėmis, grupėmis, organizacijomis, vieta bei daiktais. Kiekvienas ryšys gali skirtis savo stiprumu ir dydžiu – kaip bebūtų tai yra visiška susaistymo jėga, kuri ir sąlygoja susaistymą su esamu darbu. Šiai dienai daugybė studijų parodė, kad ir įsitvirtinimas darbe padeda pamatyti unikalius skirtumus, priežastis darbuotojų kaitos bei darbuotojų elgsenos tam tikrose situacijose.

Nors ir tiriant darbuotojų kaitos priežastis skirtingos teorijos randa panašių sudedamųjų tiriant darbuotojų kaitą. Darbuotojų įsitvirtinimo darbe sąvoka unikali tuo, kad tiriant šį faktorių fokusuojamasi daugiau ne į emocinio pagrindo priežastis, tiriant darbuotojų įsitvirtinimą darbo vietoje. Ši koncepcija nuo pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai skiriasi dar ir tuo, kad į šį konceptą įtraukiamas ryšių su bendruomenėmis faktorius, liečiantis organizacijos darbuotojus (Reitz, 2014). Taigi mokslininkų išvados leidžia daryti prielaidą, kad sėkmingam darbuotojo įsitvirtinimui darbe įtaką gali daryti ne tik išimtinai su darbuotoju susiję faktoriai, tačiau ir pati organizacija savo veiksmais, sprendimais gali daryti įtaką sėkmingam darbuotojo įsitvirtinimui organizacijoje ir naujose pareigose, atitinkamai sąlygoti ir kaitą.

Viename iš pirmųjų mokslinių tyrimų, kuriame tyrinėtas įsitvirtinimo darbo vietoje konceptas, tiriant darbuotojų organizacijoje išlaikymą, autorė Mitchell (2001) šią sąvoką pasitelkė, siekiant labiau atskirti ir paaiškinti skirtumus tarp realios darbuotojų kaitos ir darbuotojo ketinimo palikti organizaciją. Mokslininkės teigimu, šis terminas gali būti analogiškas Kurt Lewin (1951) pasiūlytam „amžino gyvenimo erdvės“ terminui (angl. perpetual life space). Panašiai, kaip žmogus yra apsuptas savo gyvenimo erdvės, darbuotojas darbo aplinkoje gali būti abzorbuotas

organizacinės aplinkos ir bendruomenės. Dar viena analogija, pasiūlyta mokslininkės, įsitvirtinimo darbe sąvoką palyginant su voro ir tinklo analogija: darbuotojas įsitvirtina darbo vietoje, organizacijoje ir bendruomenėje panašiai kaip vabzdys įstringa voro tinkle. Naudojant šį palyginimą, įsitvirtinimą darbe būtų galima paaiškinti tuo, kad, kuo daugiau ryšių darbuotojas turi, tuo įsitvirtinimas darbo vietoje tvirtesnis, atitinkamai, kuo voro tinklas tankesnis, nuo vabzdys įstringa labiau. Taigi kuo daugiau sąsajų tarp darbuotojo, organizacijos ir bendruomenės, tuo daugiau ryšių ir tuo didesnė galimybė, kad darbuotojas pasiliks ten, kur yra. Šis konstruktas mokslininkų taip pat naudotas nuspėti intencijas likti darbo vietoje, kuriant darbuotojų išlaikymo strategijas bei būdus darbuotojams išlaikyti (Michell ir kt., 2001, Anderson ir kt., 2010, Holtom ir kt., 2004; Reitz ir kt., 2011; cit. pg. Reitz, 2014).

Ištirti darbuotojų kaitos priežastis, vadovaujantis darbuotojų išėjimo iš darbo bei organizacijos palikimo priežastimis, organizacijai kainuoja daug laiko, skirtingai nei tiriant darbuotojų intencijas palikti organizaciją (Mitchell, 2001). Anot tyrėjų (Allen, 2006), būtent įsitvirtinimo darbe teorijos aspektai yra nepaprastai svarbūs, siekiant paaiškinti naujų darbuotojų kaitą ir siūlo, jog organizacijos taikytų platų įrankių bei technikų spektrą, kurios palengvintų naujo darbuotojo integravimą į organizaciją (Cheng, 2014). Darbuotojų įsitvirtinimas darbo vietoje ypatingai svarus argumentas, siekiant tyrinėti, kokią įtaką turi organizacijos viduje vykstantis socializavimasis tik pradėjus dirbti naujų darbuotojų įsitvirtinimui darbe (Allen, 2006). Tai yra dėl to, kad darbuotojų įsitvirtinimo darbe teorija gali pateikti platesnį tyrinėjimo lauką, kadangi tyrinėja ne tik vidinius motyvatorius, lemiančius įsitvirtinimą darbe (Gorgievski, Hobfoll, 2008; cit. pg. Cheng, 2014). Tyrėjai įsitvirtinimą darbe savo svorio prasme kaip argumentą naudoja lygiai taip pačiai kaip pasitenkinimą darbu, išipareigojimą organizacijai, darbuotojų kaitai paaiškinti (Lee, 2004, Mitchell, 2001; cit. pg. Cheng, 2014). Kaip bebūtų, tyrėjai išlaiko poziciją įsitvirtinimą darbe tyrinėti, atskiriant aspektus darbo aplinkoje ir ne darbo aplinkoje. Taigi, nors ir tyrimai rodo, kad nėra statistiškai reikšmingos įtakos naujų darbuotojų kaitai, kas liečia ne darbo aplinką ir įsitvirtinimo darbe aspektus, tuo tarpu darbo aplinkos įsitvirtinimo darbe aspektai statistiškai reikšmingai veikia darbuotojų kaitą (Allen, 2006, Ramesh, Gelfand, 2010; cit. pg. Cheng, 2014).

Taigi, anot tyrėjų, ryšys tarp naujų darbuotojų įsitvirtinimo organizacijoje ir naujoje pareigybėje bei darbuotojų kaitos yra svarbus, ir tam pateikia argumentų. Pirma, nors įsitvirtinimas darbe nurodo, kad darbuotojai darbe vieni su kitais tampa tarsi susaistyti, kas išlaiko juos darbe. Šių ryšių supratimas padėtų dar geriau suprasti darbuotojo sėkmingo įsitvirtinimo organizacijoje ir naujose ar esamose pareigose sudedamąsias, taip siekiant atskleisti sėkmingo darbuotojo įsitvirtinimo organizacijoje ir esamose pareigose sudedamąsias darbuotojui dar nepalikus organizacijos (skirtingai nei tiriant darbuotojų kaitą).

## 2.3 Darbuotojų įsitvirtinimo ryšys su adaptacija ir socializacija

Darbo tyrimo tikslais siekiant išgryninti įsitvirtinimo konceptą lyginant su kitais artimais konstruktais, tokiais kaip darbuotojų adaptacija, socializacija, išitraukimas, šiame poskyryje siekiama išgryninti šių sąvokų tarpusavio panašumus ir skirtumus darbo klausimams atsakyti.

### 1 paveikslas

*Šiame darbe naudojamų sąvokų apibrėžimo išgryninimo dilema*

ADAPTACIJA = ? ĮSITVIRTINIMAS = ? SOCIALIZACIJA

Šaltinis: sudaryta autorės naudojant šiame darbe analizuojamą mokslinę literatūrą

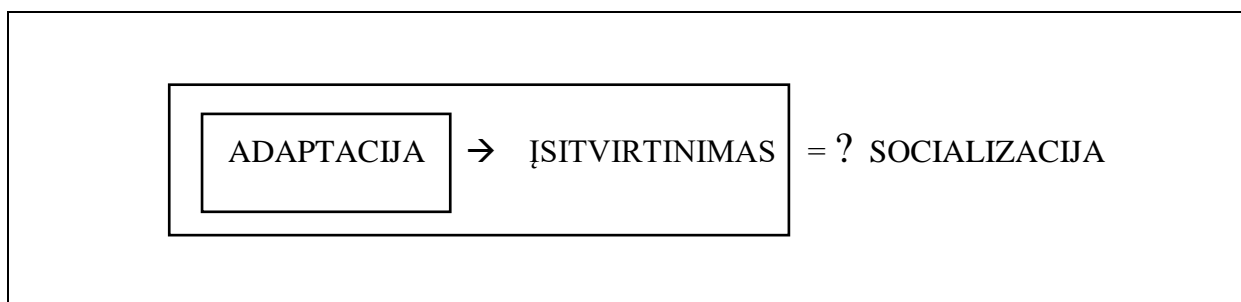
**Adaptavimo** konceptas mokslininkų tyrinėtas įvairioje plotmėje, neišvengiamai ir organizacijų žmogiškųjų išteklių srityje (Nekoranec, 2014; Odaman, 2012; Žukauskaitė, 2009; Lengvinienė, 2014). Adaptacija, žmogiškųjų išteklių valdymo proceso dalis, svarbi organizacijai, tačiau dažnai nepakankamai vertinama organizacijos vadovybės. Dar iki kol organizacijoje užpildoma esanti laisva pozicija, didelės pastangos ir laiko sąnaudos yra dedamos į darbuotojo atranką ir įdarbinimą. Adaptaciją mokslininkai apibrėžia per organizacijos sąlygų sukūrimą naujiems darbuotojams susipažinti su darbo užduotimis, darbo sąlygomis, darbo ir socialine aplinka. Jei šie procesai organizacijoje veikia, naujo darbuotojo integravimasis į organizaciją įvyksta greičiau ir efektyviau ir taip pat daro įtaką darbuotojo santykiams įvairiais lygmenimis (darbuotojo požiūrio į darbą, organizaciją, supervisorius ar kitus grupės narius). Tai yra atsakas į tai, kiek svarbiais laikomi ir skiriamas dėmesys orientavimui, adaptavimui, pristatymams naujų organizacijos narių (Nekoranec, 2014). Darbuotojų adaptacija tyrinėjama per darbuotojų lojalumą organizacijai, abipusius lūkesčių atitikimą (kitai dar vadinamą, psichologiu kontraktu, angl. Psychological contract), mokymosi proceso skatinimą, prisitaikymą prie socialinės aplinkos (Nekoranec, 2014). Visa tik tam, kad pagreitinti naujo darbuotojo sėkmingą integravimąsi į organizaciją ir kad darbuotojas kuo greičiau pradėtų dirbti maksimaliai efektyviai. Pasak tyrėjų, dauguma smulkių kompanijų adaptavimo proceso neturi, kaip ir ugdymo programos naujiems darbuotojams. Adaptavimo proceso lygmenys: organizacinis lygmuo (istorija, pasiekimai, tikslai), bendradarbiai, kultūra (vertybės, standartai, požiūriai), darbo aprašymas ir reikalavimai. Organizaciniu lygmeniu siekiama atsakyti į visus rūpimus klausimus, sukurti teigiamą požiūrį į organizaciją, siekti maksimalaus produktyvumo pereinamuoju laikotarpiu, mažinti naujų

darbuotojų kaitą. Adaptacija vyksta ir formaliai, ir neformaliai. Formalią dalį valdo organizacija, neformali vyksta spontaniškai (Nekoranec, 2014).

Iš esmės mokslininkai paaiškina, kad adaptavimo procesas nėra savaime vykstantis procesas naujo darbuotojo aplinkoje. Tai yra aktyvi organizacijos pozicija su aiškia struktūra, kokie veiksmai turi būti atlikti ir sukontroliuoti, kad naujas darbuotojas, pradėjęs naują darbą organizacijoje jį atliktų maksimaliai efektyviai ir į organizaciją integruotųsi kuo greičiau.

## 2 paveikslas

*Šiame darbe naudojamų sąvokų apibrėžimo išgryninimo dilema*



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant šiame darbe analizuojamą mokslinę literatūrą

**Socializacijos** terminą mokslininkai apibrėžia per nuostatų, elgesio, žinių perėmimą, reikalingą integruotis į organizaciją socialine ir psichologine prasme (Van Maanen, Schein, 1979, Collins, 2006; cit. pg. Žukauskaitė, 2009; Klein, 2015). Kiti autoriai socializaciją organizacijoje apibrėžė kaip labiau organizuotą procesą, skirtą parengti darbuotoją naujai darbo pozicijai bei per paties asmens ypatybes – žinias, įgūdžius, motyvaciją (Caplow, Becker, 1964; cit. pg. Žukauskaitė, 2009), organizacijoje dirbančių kitų darbuotojų įtraukimą (Schein, 1979, cit. pg. Žukauskaitė, 2009), mokymąsi asmeniniu, socialiniu, kultūriniu lygmenimis (Filstad, 2004), esant aiškiam turiniui ir procesams, ką naujas darbuotojas turi išmokti, kad prisitaikyti prie skirto vaidmens organizacijoje. Taigi, socializaciją būtų galima apibrėžti kaip procesą, kurio metu ir organizacija priima sprendimą apie darbuotojo tinkamumą pareigoms, ir darbuotojas priima sprendimą dėl integravimosi į organizaciją, arba kitaip, socializacija yra procesas, kurio metu darbuotojas sustiprina įgūdžius, reikalingus deleguotam darbui atlikti, įgyja žinias apie organizaciją, socialinę paramą ir perima organizacines elgsenas (Taormina, 1997; cit. pg. Žukauskaitė, 2009). Pasak Žukauskaitės (2009), tai ir būtų esminis skirtumas socializacijos nuo adaptavimo - socializacija dvikryptis procesas (tarp darbuotojo ir organizacijos), kai tuo tarpu adaptacija vienkryptė (organizacijos veiksmai darbuotojo atžvilgiu). Skirtumą pagrindžia ir kitų mokslininkų atradimai, kurie teigia, kad adaptacija ir socializacija nėra tapatūs procesai (Lengvenienė, 2014).



### 3 paveikslas

*Šiame darbe naudojamų sąvokų apibrėžimo išgryninimo dilema*



Šaltinis: sudaryta autorės naudojant šiame darbe analizuojamą mokslinę literatūrą

**Įsitvirtinimo ryšys su įsitraukimu.** Mokslininkų aptariamas dar vienas konstruktas – darbuotojų įsitraukimas – glaudžiai gretinamas su įsitvirtinimu, apibrėžiamas kaip teigiamai pastiprinanti su darbu susijusi būseną, pasižyminti veržlumu, atsidavimu ir visapusišku susikoncentravimu (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002; cit. pg. Ringl, 2013). Anot mokslininkų, įsitraukę darbuotojai ne tik linkę dėti didesnes pastangas į atliekamą darbą, bet, kadangi tokiems darbuotojams jų atliekamas darbas atrodo prasmingesnis, to pasekoje, tokie darbuotojai yra labiau linkę ir emociškai, ir kitaip labiau prisirišti prie organizacijos (Kahn, 1990; cit. pg. Ringl, 2013).

Tyrimuose nurodoma, kad aukštas darbuotojų įsitraukimas turi teigiamos įtakos organizacijai, tai yra didina darbuotojų įsitraukimą, mažina darbuotojų kaitą, pastebimi aukštesni veiklos vertinimo rezultatai grupėse ir individualiai (Bakker, 2005; Harter, Schmidt, Hayes, 2002; cit. pg. Ringl, 2013; Taris, 2008; Sun, 2013; Hernandez, 2014). Taigi dėl pageidaujamų rezultatų turėti labiau įsitraukusius darbuotojus ir sėkmingesnę naujų darbuotojų įsitvirtinimą organizacijoje ir naujose pareigose, organizacijoms yra svarbu suprasti veiksnius, kurie ir sąlygoja pageidaujamą sėkmingą naujų darbuotojų įsitvirtinimą organizacijoje.

Harter, Schmidt, Hayes (2002) atliktas darbuotojų įsitraukimo tyrimas su beveik 8 tūkstančiais verslo atstovybių, 36 organizacijose parodė, kad darbuotojų įsitraukimas reikšmingai ir pozityviai susijęs su tokiais faktoriais kaip klientų pasitenkinimas, darbo produktyvumas, vertė, darbuotojų išlaikymas ir saugumas. Empirinių darbuotojų įsitraukimo tyrimų rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad įsitraukęs personalas turi pozityvesnę požiūrį į darbą (Harter, 2002), pasireiškia mažesnė darbuotojų kaita (Bakker, Demerouti, Schaufeli 2005), aukštesni veiklos vertinimo rezultatai (Harter, 2002; cit. pg. Ringl, 2013; Wheeler, 2012). Todėl daugelis mokslininkų taip pat siekė tyrinėti ryšį tarp įsitraukimo ir darbuotojo įsitvirtinimo organizacijoje ir naujose pareigose (Halbesleben, 2008).

Iš sąvokų apibrėžimų tampa aišku, kad adaptavimo ir socializacijos konstruktai labiau paaikškina darbuotojo ir organizacijos tarpusavio sąveikas darbo pradžioje, kai darbuotojas tik pradeda dirbti naujoje organizacijoje (nors tikslus laiko apibrėžimas nėra pateikiamas), kai tuo

tarpu, tiriant įsitvirtinimą, jis gali apimti didesnę mastą ne tik laiko prasme (įsitvirtinimas gali apimti visą darbuotojo buvimo organizacijoje laiką), bet ir lygmenų – įsitvirtinimas apima asmenybę, organizaciją, už organizacijos ribų lygmenis psichologine, socialine, kultūrine prasme - ženkliai platesnė sąvoka.

## **2.4 Darbuotojų įsitvirtinimo darbo vietoje matavimo metodologija**

Tyrėjai nurodo skirtingus įsitvirtinimo darbo vietoje matavimo įrankius. Mitchell ir Lee (2001) naudota šešių sub-skalių įsitvirtinimo darbo vietoje matuoklė, paremta daugialypiu su darbu ir ne su darbu susijusių faktorių vertinimu, lemiančių darbuotojo įsitvirtinimo darbo vietoje aspektus – atitikimą, ryšius, paaukojimą. Turinio validumas įvertintas kaip aukštas. Konstrukto validumas papildomai tikrintas Oyler (2014) bei kitų tyrėjų. Crossley ir kitų (2007, 2011) naudotas globalus įsitvirtinimo darbo vietoje matavimo įrankis (angl. the Global Job Embeddedness Scale (GJES)), paremtas refleksiniu matavimu, kur respondentai galėjo laisva valia įvertinti aspektus, susijusius su darbu ir nesusijusius. Tai septynių teiginių skalė, kur respondento prašoma įvertinti su darbu susijusius ir su darbu nesusijusius įsitvirtinimo darbo vietoje aspektus, kurių atsakymams matuoti naudota Likerto penkių reikšmių skalė (nuo (1) “Tikrai nesutinku” iki (5) “Visiškai pritariu”). Kaip pavyzdį galima pateikti vieną iš teiginių: „Jaučiuosi susaistytas su šia organizacija“ (Crossley ir kt., 2011, p. 1316; cit. pg. Heritage ir kt., 2016). Vidinis suderinamumas ( $\alpha = 0.89$ ) ir validumas įvertintas autorių (Crossley ir kt., 2011, p. 1316; cit. pg. Heritage ir kt., 2016). Galiausiai Clinton ir kitų (2012) pasiūlytas dviejų sub-skalių matavimo įrankis apėmė ir su darbu, ir ne su darbu susijusius įsitvirtinimo darbo vietoje aspektus, vertinant per atitikimo, ryšių ir aukojimosi aspektus. Šio įrankio psichometriniai rodikliai įvertinti kaip tinkami (cit. pg. Heritage ir kt., 2016). Heritage ir kiti (2016), siekdami įvertinti įsitvirtinimą darbo vietoje lemiančių aspektų validų pamatavimą, matavo streso lygį darbo vietoje, pasitenkinimą darbu, įsitvirtinimą darbo vietoje, darbo alternatyvas, ketinimą keisti darbą, įvertino demografinius duomenis. Tačiau tyrėjai vis dar kelia klausimą dėl matavimo įrankių validumo, siekiant jais matuoti kitą (ne identišką) imtį. Kiti mokslininkai taip pat siekė patikrinti instrumento validumą ir išplėsti matavimo galimybes (Cunningham, 2005). Tyrimais patvirtino efektyvų konstrukto veikimą.

Nica (2018) įsitvirtinimas darbe tyrinėtas pasitelkiant nacionalinius darbuotojų užimtumo šalyje duomenis, analizuojant mėnesio bei sezoninį įdarbinimo lygį, atleidimus ir savanorišką išėjimą iš darbo, mėnesio sukurtas naujas darbo pozicijas, pasamdytą darbuotojų skaičių ir organizacijas palikusią darbuotojų skaičių, kita.

Cheng (2014) naujų darbuotojų įsitvirtinimą naujose pareigose tyrinėjo per keletą kintamųjų, naujų darbuotojų įsitvirtinimą darbe siedamas su darbo rezultatais ir darbuotojų kaita. Tuo tikslu tyrime dalyvavo 405 naujai prie organizacijos prisijungę darbuotojai, kuriems buvo skirtos trys mokymų sesijos, organizuotos organizacijos ugdymo centro. Naujiems darbuotojams suteikus žinias apie pardavimų apmokymus, įvedimą į organizaciją, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, po šio proceso darbo rezultatai ir kaitos rodikliai buvo sekami devynis mėnesius. Papildomai buvo remtasi organizacijos turimais duomenimis. Taip pat, nauji darbuotojai, prisijungę prie organizacijos vienerių metų laikotarpiu, kurie neparodė pageidaujamo darbo rezultatų, papildomai buvo kalbinami supervizorių ir vadovų. Duomenys iš respondentų buvo gaunami klausimynų pagrindu, giluminiu interviu su vadovais.

EIDin Aboul-Ela ir kiti (2018) tyrė naujų darbuotojų įsitvirtinimo naujame darbe aspektus, kurie sėkmingą įsitvirtinimą leistų numatyti, t.y. ar aiškios darbuotojui jo pareigos ir atsakomybės, skiriami mokymai ir demografiniai duomenys, tokie kaip amžius, lytis ir išsilavinimas. Mokslininkai tyrė privataus banko Egipte darbuotojus. Tyrimui naudotas klausimynas.

Taigi, kaip rodo atliktos studijos, naujų darbuotojų įsitvirtinimui organizacijoje ir naujose pareigose gali būti naudojami kompleksiniai sprendimai ir metodologija, siekiant atsakyti į darbo tyrimo klausimus.

### **3. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO REIKŠMĖ ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE**

Kaip jau buvo minėta šiame darbe, dauguma studijų vadovaujasi įsitvirtinimo organizacijoje bei darbo vietoje teorija, siekdami paaiškinti darbuotojų kaitą bei darbuotojų, nusprendusių palikti organizaciją, elgsenos priežastis (Lee, 2004, Michell ir kt., 2001, cit. pg. Cheng, 2014), kur tyrimo rezultatai nurodo, jog apie darbuotojų judėjimo pokyčius būtų galima kalbėti kitu aspektu, tai yra tiriant veiksnius, kurie daro įtaką sėkmingam darbuotojo įsitvirtinimui organizacijoje ir naujose pareigose per darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirtį. Tokia tyrimo kryptis organizacijoms labiau užtikrina svariausio organizacijos resurso – darbuotojų – išlaikymą organizacijoje, taip taupant ne tik organizacinius išteklius, bet ir užtikrinant ir išlaikant konkurencinį pranašumą.

#### **3.1 Darbuotojų atrankos ir adaptavimo samprata**

Siekiant atsakyti, kiek naujų darbuotojų įsitvirtinimui darbe įtakos turi naujų darbuotojų atranka ir įvedimas į organizaciją, kas yra ir šio darbo vienas iš tikslų suprasti, kaip darbuotojų atrankos, adaptavimo patirtis prisideda prie jų įsitvirtinimo organizacijoje, šis klausimas mokslininkų tiriamas įvairiapusiškai, gretinant darbuotojų kaitą, įsipareigojimą organizacijai, papildomas naudas ir panašiai, galiausiai tiriant kriterijus, kurie padeda numatyti sudedamąsias dalis, kurios daro įtaką tam, kad naujai priimtas darbuotojas liks sėkmingai dirbti organizacijoje ilgą laiką. Tarp tų kriterijų minimas ir tinkamas naujo darbuotojo paruošimas naujoms pareigoms, jį apmokant naujo darbuotojo įvedimo procese (D'Aurizio, 2007; Vernon, 2012; Vargas, 2013; Hall-Ellis, 2014; Nekoranec, 2014; Ferrazzi, 2015; Wolper, 2017; Trees, 2018), arba kitaip, užtikrinant efektyvų adaptavimą ir suteikiant teisingą supratimą apie tobulėjimą ir atsakomybės už tai prisiėmimą (Galloreese, 2016), ir kiti, tokie kaip neaiškiai apibrėžtos, arba ne iki galo aiškios atsakomybės esamose pareigose, demografiniai rodikliai (amžius, lytis, išsilavinimas) (ElDin Aboul-Ela ir kt., 2018). Brooks (2004) tirtas darbuotojų įsitvirtinimas darbe slaugos srityje taip pat parodė, kad sėkmingam darbuotojų įsitvirtinimui darbe įtakos turi darbuotojo atrankos ir įvedimo į organizaciją procesas. Tyrėjai mini ir dažniausiai pasitaikančias klaidas, užkertančias kelią sėkmingam darbuotojo integravimuisi į organizaciją – įtraukimo stoka nuo pirmos darbo dienos, neaiškiai apibrėžtos atsakomybės, neaiškios organizacinės elgsenos ir vertybės, pagalbos stoka įgyti specifinių įgūdžių ir žinių deleguotam darbui atlikti, grįžtamojo ryšio stoka (Vernon, 2012).

Apie tai, jog naujai priimtų darbuotojų kaita *pardavimų* srityje išlieka aukšta, tyrėjai kalba jau daugybę metų (tačiau nėra minima, kokia situacija išlieka ne pardavimų srityje). Ir šis iššūkis organizacijoms išlieka metai iš metų, kas atitinkamai daro neigiamą poveikį verslo tęstinumui ir rezultatų stabilumui, iki kol organizacijos ima daryti proaktyvius veiksmus darbuotojų atrankos ir naujų darbuotojų įvedimo procesuose (Griffeth, Hom, 2001; Turner, 2008; cit. pg. Cheng, 2014). Dėl to, anot tyrėjų, vadovai turi turėti rodiklius, kurie padėtų efektyviai sekti naujų veiklos vertinimą ir elgsenas, kad padėtų naujiems darbuotojams jų įvedimo į organizaciją procese.

Vadovaujantis naujų darbuotojų įsitvirtinimo naujose darbo pareigose ir organizacijoje teorija bei mokslininkų tyrimų išvadamis apie socializaciją, galima teigti, jog darbuotojai palaikantys socialinius ryšius, gauna paramą ir palaikymą iš tokių ryšių, ir dėl jų labiau linkę įsitvirtinti esamose pareigose, taip dar labiau užtikrindami pasisekimą einamose pareigose (Mossholder, 2005, Üstüner and Godes, 2006; cit. pg. Cheng, 2014). Apie ryšių svarbą įsitvirtinimui atskleidžia ir kitų mokslininkų darbai, tiriant su darbu susijusius aspektus, tai yra tarp darbuotojo ir organizacijos sukuriamus socialinius (ir ne tik) ryšius (angl. *links*) per naujo darbuotojo integravimą į organizaciją taikant naujo darbuotojo įvedimo programą, taip pat tiriant naujo darbuotojo ir organizacijos atitikimą, būsimą sėkmingą prisitaikymą prie aplinkos (angl. *fit*), tiriant naujų darbuotojų atrankos procesą ir procesą valdančių darbuotojų įgūdžius, bei tai, ką darbuotojas prarastų, būtų linkęs paaukoti, nusprendęs palikti organizaciją (angl. *sacrifice*), darant prielaidą, kad šios sudedamosios daro įtaką sėkmingam naujo darbuotojo įsitvirtinimui ir sprendimui likti organizacijoje dirbti (Cheng, 2014), ir atitinkamai gali turėti sąsajas su atrankos ir adaptavimo svarba, siekiant darbuotojui įsitvirtinti esamose pareigose ir organizacijoje.

### **3.2 Darbuotojų atrankos, adaptavimo ir socializacijos sąsajos**

Pasak mokslininkų, socialinio aspekto sureikšminimas naujo darbuotojo įvedimo procese, siekiant sėkmingai naują darbuotoją integruoti iš jo galbūt užimamos saugios kaip išorinio stebėtojo pozicijos į įsitraukusį, aktyvų, organizaciją atstovaujantį darbuotoją. Tačiau labai svarbu yra įvertinti, jog organizacijoje dirba ypač skirtingų pareigybių darbuotojai, atitinkamai ir integravimas į organizaciją turėtų būti kuo labiau pritaikytas, įvertinant darbo pobūdį ir darbo atlikimo vertinimo būdus, mezgamus socialinius ryšius darbe (Mossholder, 2005, Valentine, 2002; cit. pg. Cheng, 2014). Taigi ir darbuotojų paruošimas skirtingoms pareigybėms gali turėti įtakos naujų darbuotojų įsitvirtinimui darbe. Cheng (2014) tyrė, kaip naujų darbuotojų įvedimas į organizaciją (apmokymas) bei naujo darbuotojo įsitvirtinimas naujoje darbo pozicijoje daro įtaką jo darbo atlikimui ir darbuotojų kaitai, siekiant dar labiau praplėti darbuotojų įsitvirtinimą darbo

vietoje sąlygojančius aspektus bei patikrinti, ar egzistuoja ryšys tarp naujų darbuotojų įsitvirtinimo darbo vietoje ir jo veiklos darbo pradžioje.

Darbuotojų paruošimas, mokymai - reikšmingas procesas, siekiant stiprinti įgūdžius, reikalingus darbei atlikti. Darbuotojams įgūdžių stiprinimas ir lavinimas yra svarbus ugdymosi procesas ir patirtis, kuri ilgalaikiai sustiprina bei išplečia jų turimus įgūdžius ir padidina darbo efektyvumą (DeCenzo, Robbins, 2005; cit. pg. Cheng, 2014). Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojų paruošimas gali padidinti darbo produktyvumą ilgalaikėje perspektyvoje, anot tyrėjų, svarbu įsisamontinti, kad toks mokymosi procesas būtų sėkmingas, turi būti formuojamas mokymosi įprotis. Tai yra dar vienas būdas, kuris yra tam tikras socialinių ryšių kūrimo būdas organizacijoje tarp jos naujai į organizaciją prisijungusių darbuotojų (Pelham, 2002, Cable ir Parsons, 2001, Feldman ir Brett, 1983; cit. pg. Cheng, 2014).

Vadovaujantis naujų darbuotojų įsitvirtinimo darbe teorija, sėkmingas naujų darbuotojų įsitvirtinimas darbe rodo, kad darbo aplinkoje naujas darbuotojas yra užmezgęs daug socialinių ryšių. Tie darbuotojai, kurie organizacijoje rodo stabilų įsitvirtinimą, kaip taisyklė, yra labiau įsipareigoję ir įsitraukę į su darbu susijusius papildomus projektus, veiklas, turi daugiau užmezgę ryšių su kitais darbuotojais. Taigi tuos ryšius galima tyrinėti, tiriant darbuotojų aplinką ir interakcijas su kitais darbuotojais (Mitchell, Lee ir kt., 2001). Kuo daugiau darbuotojas užmezga socialinių ryšių, tuo didesnis jo socializavimosi tinklas, tuo platesni ryšiai ir galimybė įgyti reikiamos informacijos ir taip padidinti savo darbo produktyvumą, ir tokiu būdu susilpinama galimybė būti atmetam kaip netinkamam (Ng, Feldman, 2010; cit. pg. Cheng, 2014). Iš to galima daryti prielaidą, kad naujų darbuotojų įvedimas į organizaciją, kaip ugdymo ir socialinių ryšių kūrimo įrankis, organizacijoms, priimančioms naujus darbuotojus, yra reikšmingas. Tyrėjų teigimu, tyrimų rezultatai rodo, kad palankūs darbuotojų tarpusavio ryšiai koreliuoja su didesniu darbuotojų prisirišimu prie organizacijos, ir tokių ryšių trūkumas yra siejamas su darbuotojų kaita (Mitchell, 2001). Mokslininkai (Mallol ir kt., 2007) tyrę mažmeninės bankininkystės klientų aptarnavimo paslaugų sektorių, nustatė, kad darbuotojai, sukūrę stiprius organizacinius ryšius per socialinį įsitraukimą organizacijoje, pademonstravo didesnę prisirišimą prie organizacijos ir mažesnę darbuotojų kaitą. Atitinkamai kiti tyrėjai (Allen, 2006), atlikę tyrimą tarp finansines paslaugas teikiančių darbuotojų, nustatė, kad tie naujai priimti darbuotojai, kurie įsitraukia į taktinius užsiėmimus, kurie pastatyti ant socialinių ryšių arba turi stiprią sąsają su socialiniais ryšiais, labiau linkę išsilaikyti organizacijoje.

Gyvybės draudimo kompanijose, kaip taisyklė, naujiems darbuotojams suteikiami kompleksiški ir intensyvūs apmokymų kursai, kurie kaip patys savaime sukuria palankias sąlygas sukurti reikiamus ryšius organizacijos viduje, apsiukeičiant darbei reikalinga informacija, pardavimų įgūdžiais ir patirtimi (Durvasula, 2004, Fan and Cheng, 2006; cit. pg. Cheng, 2014;

Chia-Yi Cheng, 2014). Po tokio paruošimo darbuotojai yra ne tik labiau paruošti integruotis į organizacinę kultūrą, bet demonstruoja ir aukštesnį įsitraukimą į komandinę dvasią ir aukštesnę profesinę etiką. Atitinkamai, tokie darbuotojai labiau geba spręsti problemas, komunikuoti, valdyti emocijas, dirbant su klientais. Tokie įgūdžiai padeda tvirtus pagrindus tolesniam profesiniam augimui (Cherniss, Adler, 2000, Fan, Cheng, 2006, Gerber, Lankshear, 2000; cit. pg. Cheng, 2014). Darbuotojai, turintys stipresnę profesinį pasirengimą sukuria stipresnius teigiamus ryšius su klientais. Jie net tik sulaukia teigiamų atsiliepimų bei rekomendacijų iš klientų, bet ir geba užmegzti ilgalaikį bendradarbiavimą. Atitinkamai, kad tokie darbuotojai priims sprendimą palikti organizaciją, tikimybė sumažėja. Dėl to šiame procese, kad jis būtų sėkmingas, nenuneigiamas dėmesys turi būti skirtas ir darbuotojų tiesioginiams vadovams, kurie ir užtikrina, kad naujiems darbuotojams būtų suteikta savalaikis integravimas. Vadovai nuolat stebi naujų darbuotojų darbo atlikimo kokybę, siekiant valdyti procesą, ir integruoti korekcinius veiksmus, jei būtina (Morrison, 1993, Shephard, 2001; cit. pg. Cheng, 2014). Iš ko galima daryti prielaidą, kad vadovų vaidmuo darbuotojų įsitvirtinimo organizacijoje procese, yra svarbus ir nenuneigiamas. Šiuo aspektu galbūt galėtume gretinti organizacijose veikiančiose naujų darbuotojų įtvirtinimo naujose pareigose instrumentus, padedančius kurti socialinius ryšius – mentorius, naujų darbuotojų diena, tiesioginio vadovo indėlis naujo darbuotojo įvedimo procese. Atitinkamai, mokslininkai nenuneigiamai tyrinėja ir lyderio, vadovo vaidmenį naujų darbuotojų įvedimo procese ir naujų darbuotojų įsitvirtinimo naujose darbo pareigose (D'Aurizio, 2007, Karatepe, 2012, Farrezzi, 2015, Trees, 2018). Lyderio įsitraukimas, siekiant užtikrinti aptarnavimo ar darbo kokybę, darant tam tikrus sisteminius pakeitimus ar sprendimus lyderio atsakomybių ribose, tyrimai rodo teigiamą ryšį tarp įvedimo (arba, apmokymų), įgalinimo ir įvertinimo, teigiamai veikiančių įsitvirtinimą darbe (Karpete ir kt., 2012).

Taigi, kaip aptarta aukščiau, mokymosi, ugdymo, įvedimo procesas, anksti sukuriami socialiniai ryšiai naujai priimtam personalui turi ypač teigiamą įtaką naujo darbuotojo įvedimo procese ir būsimai naujo darbuotojo sėkmei naujose pareigose. Tačiau tyrėjai, tiriantys socializavimosi aspektą darbo aplinkoje, taip pat siūlo atkreipti dėmesį į tai, kad organizacijoje socializavimasis veikia, kai darbuotojai mokosi naujų dalykų – informacijos, įgūdžių – ypač naujose pareigose. Ir, kas labai svarbu yra paminėti bei pabrėžti, tokio proceso metu darbuotojai susipažįsta ir įsisąmonina vertybes, pageidaujamas elgsenas, kompetencijas ir socialinius aspektus, kurie svarbūs norint pritapti naujoje organizacijoje. Apart šių žinių, nauji darbuotojai integruojamasi procese įsisavina apskritai, kaip ir kokiais principais organizacija veikia. Atitinkamai, socializavimosi aspektais tarp naujai priimtų darbuotojų ir organizacijos tampa ypač svarbus, nes sukuria daug teigiamų padarinių – našesnę darbo atlikimą, pozityvesnę, palankesnę požiūrį, lengvesnę ir sklandesnę įėjimą į organizaciją, ir, galiausiai, mažesnę darbuotojų

kaitą (Baker, Feldman, 1991, Louis, 1980, Quinn, 1996, Klein, Weaver, 2000, Van Maanen, Schein, 1979, Chao, 1994, Louis, 1980, Bauer, 2007, Chao, 1994, Hart, 2003, Allen, 2006; cit. pg. Cheng, 2014).

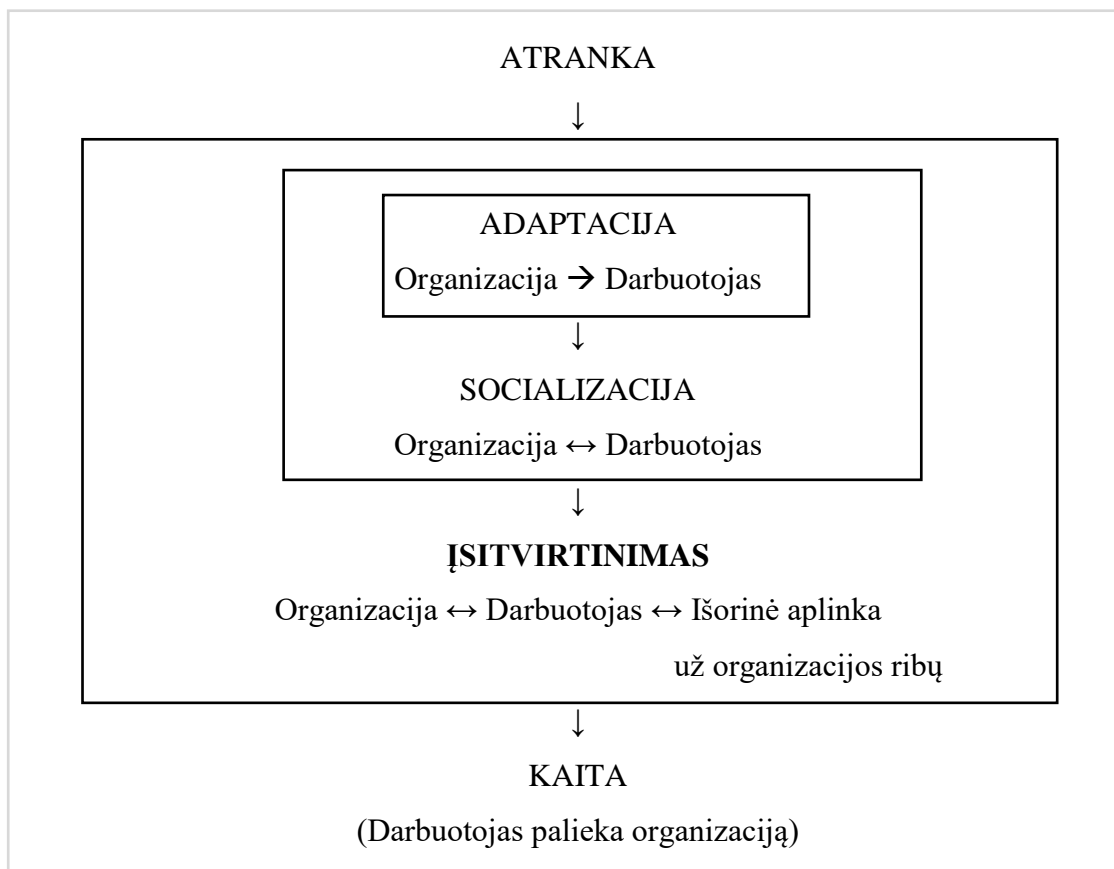
### 3.3 Įsitvirtinimo vaidmuo atrankos, adaptavimo, socializacijos kontekste

Pasitelkiant mokslininkų darbus, siekta suprasti, ar įsitvirtinimo konstruktas yra tapatus adaptavimo ir socializacijos konstruktais, ir kaip atrankos ir įvedimo procesai prisideda prie darbuotojo sėkmingo įsitvirtinimo organizacijoje ir esamose pareigose. Atlikti mokslininkų tiriamieji darbai, aptarti aukščiau, padėjo išgryninti ir suprasti, kaip šie konstruktai sąveikauja tarpusavyje: **atrankos procesas**, skirtingai nei adaptacija, pirminiame darbuotojo atrankos procese, galima daryti prielaidą, turi tik minimalią įtaką darbuotojo įsitvirtinimui darbe. Šiame etape darbuotojas tik iš esmės supažindinamas su darbo turiniu, pobūdžiu, darbo aplinka, socialine darbo aplinka, ir pirminiame atrankos procese tik minimaliai galima įvertinti daromą įtaką įsitvirtinimui. Atitinkamai organizacija šiame procese daugiau fokusuojasi į darbuotoją, jo asmenines savybes ir gebėjimus siekdama efektyviai įvertinti darbuotojo tinkamumą siūlomoms pareigoms. **Adaptavimo** konceptas, kaip parodė mokslininkų tyrimų išvados, savo turiniu atspindi organizacijos sutelktus veiksmus integruoti darbuotoją į organizaciją kaip įmanoma greičiau, suteikiant visus reikiamus instrumentus, žinias, priemones darbo funkcijoms atlikti, tuo iš esmės valdydama procesą, tačiau organizacijos galimai nepakankamai įvertina paties darbuotojo suvokiamą pasitenkinimą atrankos, adaptavimo procesais, galinčiais daryti įtaką darbuotojo sprendimams organizacijoms atžvilgiu, pritapimui, įsitvirtinimui. **Socializacijos** etape, pasak autorių, darbuotojo ir organizacijos sąveika išsiplečia, darbuotojui integruojantis į organizaciją savo paskata – per abipusę sąveiką tarp darbuotojo ir organizacijos (asmeninę integraciją, ryšių užmezgimą, organizacinės aplinkos perėmimą, kt.). Atitinkamai, **įsitvirtinimas** suvokiamas dar plačiau, apimant darbuotojo ne tik adaptavimo ir socializacijos etapus, bet ir individo aplinką už organizacijos ribų (asmeninę erdvę, asmeninius sprendimus, šeimą, gyvenamąją aplinką ir pan.), įsitvirtinimą suvokiant kaip nuolatinį ir nesibaigiantį sąveikos procesą, apimantį individo psichologinį, asmeninį, socialinį, kultūrinį, ekonominį, kitus lygius, iki kol darbuotojas palieka organizaciją.



#### 4 paveikslas

*Įsitvirtinimo sąvokos samprata kitų sąvokų (atrankos, adaptavimo, socializacijos) kontekste*



Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis šiame darbe pateiktų mokslinių tyrimų išvadomis

Taigi šio darbo tikslas yra išsiaiškinti, kaip darbuotojo individualiai suvokiama atrankos ir adaptavimo patirtis daro įtaką sėkmingam jo įsitvirtinimui organizacijoje ir esamose pareigose. Tuo tikslu yra siekiama atsakyti, ar darbuotojo pasitenkinimas atranka ir adaptavimu daro įtaką sėkmingam darbuotojo įsitvirtinimui organizacijoje ir esamose pareigose.

## **4. ĮSITVIRTINIMO KAIP MEDIATORIAUS POVEIKIS RYŠIUI TARP ATRANKOS, ADAPTAVIMO IR INDIVIDUALAUS DARBO ATLIKIMO**

Nuolat kintanti verslo aplinka su nuolatiniais pokyčiais ir iššūkiais verčia organizacijas imtis veiksmų, kurie padėtų joms tapti labiau manevringomis ir lanksčiomis. Ilgalaikis ir visapusiškas požiūris į darbuotojo vystymąsi yra kertinis dalykas, norint pasiekti organizacijos ir individo bendrą darbo našumą ta pačia kryptimi. Nors darbo metodai organizacijose pastaraisiais metais keitėsi iš esmės, darbo atlikimo valdymo procesas iš esmės liko nepakitęs (Veingerl ir kt., 2020). Anot autorių (Garr ir kt., 2011; cit. pg. Veingerl ir kt., 2020), tradiciniai darbo atlikimo valdymo metodai tapo nebe efektyvūs ir nebepateisino lūkesčių siekiant efektyviai valdyti darbuotojų darbo atlikimą, kadangi tokie metodai demoralizuoja darbuotojus, kuria neapykantą vieni kitų atžvilgiu, ir skatina perspektyvius ir svarbiausius darbuotojus (talentus) ieškoti darbo galimybių kitose organizacijose. Dėl to esminiu iššūkiu tampa vis daugiau dėmesio skirti darbuotojų individualiam darbo atlikimui ir rasti būdus, kaip valdyti darbuotojų individualų darbo atlikimą, bei jį pamatuoti, kad skatintų darbuotojus dirbti našiau ir teigiamai veiktų darbuotojų psichinę gerovę ir pasitenkinimą (Veingerl ir kt., 2020).

### **4.1 Individualaus darbo atlikimo samprata**

Individualus darbo atlikimas (angl. individual work performance) autorių apibrėžiamas kaip darbuotojo elgesys arba veiksmai susiję su organizacijos tikslais (Campbell, 1990; cit. pg. Koopmans ir kt., 2014), kuriuos svarbu matuoti darbo aplinkoje. Individualaus darbo atlikimo konstruktas įvairių autorių apibrėžiamas įvairialypiai. Anot Ismail ir kt. (2022), individualus darbo atlikimas – tai darbo atlikimo specifika, atliekamų užduočių palaikymas, padariniai, grįžtamasis ryšys, įgūdžiai, žinios, individualūs gabumai. Sandall ir kt. (2023) individualus darbo atlikimas vertinamas kaip produktyvumo indikatorius, konkurencingumas, gerovė darbe, tiesiogiai siejami su darbo atlikimu.

Anot Koopmans ir kitų (2014), organizacinės psichologijos srityje (organizacijose) konstrukta siekta naudoti matuojant užduočių atlikimą, ką autoriai siūlo apibrėžti kaip įgūdį, kurio pagrindu darbuotojai atlieka esmines darbo užduotis (*užduočių atlikimas*, angl. task performance). Bendrai sutariama, kad individualaus darbo atlikimo sritis taip pat apima meistriškumą savo srityje, arba kitaip, *veiklos atlikimas duotoje srityje* (angl. contextual performance) ir

*neproduktyvus darbo elgesys* darbo aplinkoje (anlg. counterproductive work behavior). Veiklos atlikimas duotoje srityje gali būti apibrėžiamas kaip veikla, kuri palaiko organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką, kurioje esminės užduotys turi būti atliekamos (Borman ir kt., 1993; cit.pg. Koopmans ir kt., 2014). *Neproduktyvus*, kenkėjiškas *elgesys* darbo vietoje gali būti apibrėžiamas kaip elgesys, kuris žaloja organizacinę gerovę (Rotundo ir kt., 2002; cit. pg. Koopmans ir kt., 2014).

## **4.2 Individualaus darbo atlikimo ypatumai**

Anot tyrėjų, darbuotojo darbo atlikimas – darbuotojo elgsenos ir veiksmai – daro tiesioginę įtaką organizacijos tikslams, ir turi tiesioginę įtaką ir organizacijai, ir individui. Aukščiausius rezultatus rodantys darbuotojai atlyginami išskirtinėmis galimybėmis, bonusais, atitinkamai organizacijos įgyja konkurencinį pranašumą ir aukštesnę finansinę grąžą. Įvertinant tai, individualaus darbo atlikimo konstrukto matavimas padeda plačiai aprėpti ir pamatuoti individo elgseną, veiklos atlikimą, kas yra nepaprastai svarbu šiuolaikinėje darbo industrijoje. Taip pat, individualaus darbo atlikimo pamatavimas leidžia pakankamai tiksliai įvertinti duomenis bet kokioje organizacijoje bei palyginti duomenis su kitų tyrėjų gautais rezultatais. Taip pat autoriai sutinka, kad klausimynas instrumentui ištirti pakankamai tikslus ir lengvas naudoti, ką tyrėjai vertina kaip didelį jo privalumą (Koopmans ir kt., 2013; Daderman ir kt., 2020; van der Vaart, 2021).

Atsižvelgdami į mokslininkų apibrėžtas ir išgrynintas sąvokas bei artimumą mūsų darbe siekiamiems atsakyti klausimams, šiame darbe vadovausimės Koopmans (2014) pasiūlytu *individualaus darbo atlikimo* konstrukto apibrėžimu.

## **4.3 Individualaus darbo atlikimo, įsitvirtinimo, atrankos bei adaptavimo sąsajos**

Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis individualaus darbo atlikimo, atrankos ir adaptavimo kontekste autorių tyrinėtas ypač mažai. Karatepe ir kiti (2016) siekė išsiaiškinti, ar įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp bendradarbių bei šeimos paramos ir kūrybiškumo, kur rezultatai parodė – individai patiriantys šeimos ir bendradarbių paramą yra labiau kūrybiški. Anot Kadatepe, yra didelė tikimybė, kurią paremia ir jų siūlomas modelis, šeimos ir bendradarbių parama padidina kūrybiškumą ir turi ryšį su darbuotojų įsitvirtinimu darbo vietoje (2016). Karatepe su bendraautoriais darbuotojų įsitvirtinimo medijuojantį ryšį taip pat tyrė įsitrukimui bei organizacijos vertinamiems darbo rezultatams. Rezultatai patvirtino iškeltas hipotezes – darbuotojų įsitvirtinimas iš dalies medijuoja įtaką, kurią daro darbo įsitrukimai intencijoms

palikti organizaciją ir darbo atlikimui (Karatepe ir kiti, 2012). Zia ir kiti (2023) siekė nustatyti įsitvirtinimo ir perdegimo medijuojantį efektą ryšiui tarp tarnautojų lyderystės ir prisitaikančio veikimo. Rezultatai parodė, jog lyderystė sriprina įsitvirtinimą ir prisitaikantį veikimą, ir sušvelnina perdegimą. Atitinkamai, įsitvirtinimas ir perdegimas medijuoja ryšį tarp tarnautojų lyderystės ir prisitaikančio veikimo. Mokslininkai Gustiawan ir kiti (2023) siekė iširti, darbo aplinkoje toleruojamą šiurkštų elgesį, ir kas padeda paaiškinti šį fenomeną, t.y. tai, jog darbuotojai apie tai nekalba, aptarnavimo sektoriuje, ir kaip įsitvirtinimas bei galios atstumas medijuoja ir moderuoja šį ryšį. Rezultatai parodė, jog darbo aplinka toleruojanti šiurkštų elgesį turi neigiamą ryšį su įsitvirtinimu ir teigiamą sąsają su darbuotojų tylėjimu apie tai. Įsitvirtinimas turėjo teigiamą ryšį su darbuotojų tylėjimu ir rastas medijuojantis ryšys tarp darbo aplinkos toleruojančios šiurkštų elgesį ir darbuotojų tylėjimo. Galios atstumas tiesiogiai susijęs su darbuotojų tylėjimu ir moderuoja ryšį tarp darbo aplinkos toleruojančios šiurkštų elgesį ir darbuotojų tylėjimo. Ryšys buvo stipresnis tarp tų, kurie nurodė patiriantys didesnę galios distanciją. Tyrimo rezultatai suponuoja prielaidą, kad nepagarbus elgesys iš autoritetų pusės turi neigiamą poveikį įsitvirtinimui ir didina darbuotojų tylėjimą (Gustiawan ir kiti, 2023). Ali ir kiti (2022) tyrė ryšį tarp psichologinio kapitalo (individo esminių psichologinių resursų, tokių kaip viltis, optimizmas, atsparumas, saviveiksmingumas, kuris suteikia energijos sėkmingai atlikti veiksmus) ir darbuotojo darbo atlikimo, kurį galimai medijuoja įsitvirtinimas. Psichologinis klimatas naudotas kaip moderatorius suintensyvinti ryšiui tarp psichologinio kapitalo ir įsitvirtinimo. Rezultatai parodė, jog įsitvirtinimas reikšmingai medijuoja ryšį tarp psichologinio kapitalo ir darbo atlikimo. Psichologinis klimatas didina ryšį tarp psichologinio kapitalo ir įsitvirtinimo (Ali ir kt., 2022).

Tyrimo autorius Jegoo Lee ir kiti (2022) individualaus darbo atlikimo mediacinį poveikį tyrė lyderystės ir tarpininkavimo kontekste. Zhang ir kiti (2015) tyrė komunikacijos ir atsistatymo, atsigavimo interakciją su individualaus darbo atlikimu, ir po tuo slypinčius mechanizmus bei sąlyginius ryšius. Zahra ir kiti (2015) siekė nustatyti įtaką darbe susiformavusiems draugystės ryšiams darbuotojų užduočių atlikimui, veiklos atlikimui duotoje srityje, darbo pasitenkinimui, intensijoms palikti organizaciją (darbuotojų kaitai). Mokslininkai siekė atsakyti, kaip pasitenkinimas darbu medijuoja ryšį tarp užmegztų draugystės ryšių darbe, užduočių atlikimo, veiklos atlikimo duotoje srityje. Mokslininkai nustatė daug teigiamų ryšių tarp darbo aplinkoje užmezgamų draugystės ryšių ir individualaus darbo atlikimo, pasitenkinimu darbu, kas teigiamai medijuoja su intencijomis palikti organizaciją, veiklos atlikimu duotoje srityje, užduočių atlikimu ir draugiškais ryšiais darbo aplinkoje. Mokslininkai taip pat nustatė, kad draugystės ryšiai darbo aplinkoje moderuoja ryšį tarp įsipareigojimo organizacijai ir ketinimų palikti organizaciją. Anot mokslininkų išvados, darbe sukuriami draugystės ryšiai ir katinimai palikti organizaciją kaip moderuojantys veiksniai svariai prisideda prie šios srities tolesnių tyrinėjimo darbų.

Kaip rodo aukščiau aptarti mokslininkų tyrimų rezultatai, įsitvirtinimo konstruktas kaip mediatorius mokslininkų tyrinėtas pakankamai mažai. Kaip parodė mokslininkų gauti rezultatai, įsitvirtinimas kaip mediatorius padeda nustatyti itin reikšmingas darbo aplinkos sudedamąsias, kurios veikia darbuotojų suvokiamą gerovę darbo aplinkoje, atitinkamai, stiprina ar net nulemia darbuotojų priimamus sprendimus, iš kurių reikšmingi suprasti ir šiame darbe – kaip įsitvirtinimas veikia ryšį tarp darbuotojo atrankos, adaptavimo patirties ir jos pasitenkinimo bei atliekamos veiklos darbo srityje. Vadovaujantis mokslininkų atliktais tyrimais ir jų teikiamomis išvadomis, darome prielaidą, jog sėkmingas įsitvirtinimas esamose pareigose ir organizacijoje gali turėti medijuojantį poveikį ryšiui tarp darbuotojų pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo. Atitinkamai, šiame darbe siekiama išsiaiškinti, ar įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu, bei individualaus darbo atlikimo, akcentuojant ir siekiant suprasti įsitvirtinimą.

## 5. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO REIKŠMĖS SĖKMINGAM ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE TYRIMO METODIKA

Užsienio mokslininkai darbuotojų įsitvirtinimui organizacijoje ir esamose pareigose tirti yra sukūrę daugybę instrumentų. Taip pat yra nemažai tyrimo metodikų, kurias mokslininkai naudoja sėkmingam darbuotojų įsitvirtinimui organizacijoje ir esamose pareigose įtaką darantiems aspektams nustatyti. Lietuvoje organizacijos dažniausiai naudoja savo turimus vidinius instrumentus ir sukauptus duomenis, taip pat naudojami kitų išorinių įmonių (partnerių) paslaugomis.

### 5.1 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Lietuvoje darbuotojų sėkmingas įsitvirtinimas organizacijoje ir esamose pareigose tyrinėjamas palyginti mažai, ir tai atlieka (jei apskritai atlieka) pačios organizacijos, dažniausiai vadovaujantis vidiniais instrumentais ir duomenimis, tokiais kaip darbuotojų kaitos rodikliai, darbuotojų apklausa, kas, kaip mokslininkų tyrimai parodė, nėra efektyviausias būdas darbuotojų kaitai reguliuoti. Tačiau darbuotojų įsitvirtinimas organizacijoje ir esamose pareigose, nors ir didelę naujų darbuotojų kaitą patiria didžioji dalis organizacijų, tiriamas palyginti mažai dėl daugelio priežasčių: žinių, instrumentų, praktikos ir patirties nebuvimo. Todėl organizacijos įvertindamos, jog maža naujų darbuotojų kaita vienaip ar kitaip reiškia ir konkurencinį pranašumą, praktikas diegia tiesiog vadovaudamiesi kitų įmonių praktika be vidinių savo organizacijos tyrimų.

Atlikus mokslinės literatūros analizę, suformuluotas **tyrimo tikslas**: įvertinti pasitenkinimo atranka ir adaptavimu reikšmę sėkmingam darbuotojų įsitvirtinimui, bei įsitvirtinimo medijuojantį poveikį tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo.

Siekiant tikslo, tyrimui buvo keliami šie **uždaviniai**:

- 1) įvertinti darbuotojų įsitvirtinimo lygį, darbuotojų pasitenkinimą atranka ir adaptavimu bei individualų darbo atlikimą;
- 2) įvertinti darbuotojų pasitenkinimo atranka įtaką darbuotojų įsitvirtinimui;
- 3) įvertinti darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu įtaką darbuotojų įsitvirtinimui;
- 4) įvertinti įsitvirtinimo medijuojantį poveikį ryšiui tarp darbuotojų pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo;

- 5) įvertinti įsitvirtinimo medijuojantį poveikį ryšiui tarp darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo;
- 6) pateikti pasiūlymus darbuotojų įsitvirtinimui stiprinti, įvertinant darbuotojų pasitenkinimą atranka, adaptavimu.

## 5.2 Tyrimo modelis ir hipotezės

**Tyrimo konstruktai.** Vadovaujantis moksline literatūra, išskirti šie tyrimo konstruktai ir sudarytas teorinis modelis (5 paveikslas):

1) darbuotojų **įsitvirtinimas:**

Subkategorijos:

- įsitvirtinimas per *pritapimą* organizacijoje,
- įsitvirtinimas per *sukurtus ryšius*,
- įsitvirtinimas per *galimus praradimus*, nusprendus palikti organizaciją;

2) darbuotojų **pasitenkinimas atranka;**

3) darbuotojų **pasitenkinimas adaptavimu;**

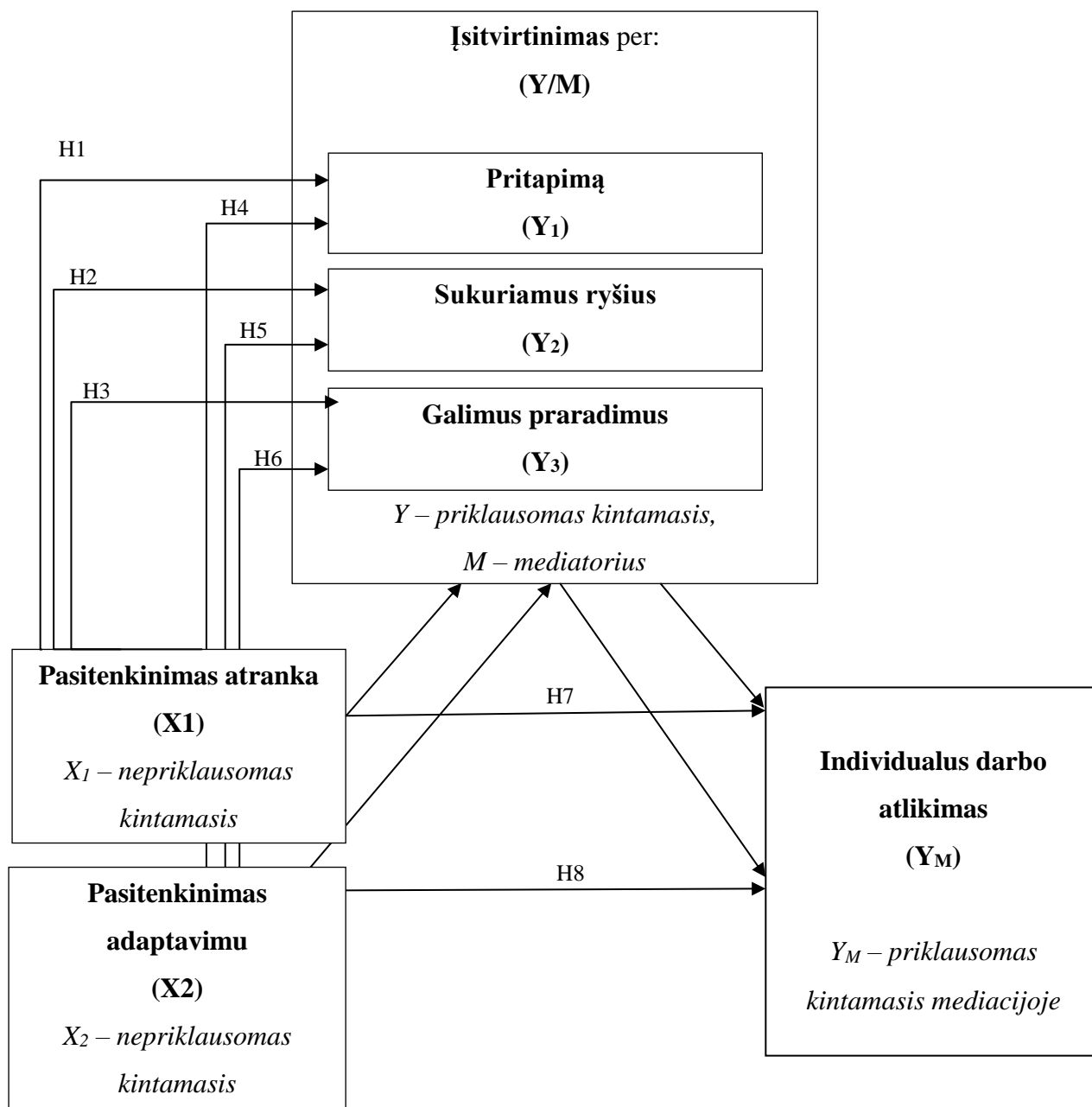
4) **individualus darbo atlikimas:**

Subkategorijos:

- *užduočių atlikimas*,
- *veiklos atlikimas duotoje srityje*,
- *neproduktyvus elgesys*.

## 5 paveikslas

Tyrimo koncepcijos grafinis modelis



Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis darbe išanalizuotų mokslinių tyrimų konstruktais

Šio darbo teorinėje dalyje plačiai aptartas darbuotojų **įsitvirtinimo** – pagrindinis – konstruktas leidžia labiau, nei darbuotojų kaitos rodikliai ir priežastys, suprasti darbuotojų įsitvirtinimą organizacijoje lemiančius aspektus (Mitchell ir kt., 2001). Mokslinėje literatūroje įsitvirtinimo konstruktas suvokiamas labai plačiai, tačiau šiame darbe vadovujamasi Mitchell (2001), Reitz (2014), Heritage (2016) pasiūlytu išgrynintu įsitvirtinimo konstruktu įsitvirtinimą matuojant per svarbiausias dimensijas, tokias kaip – sukurtus ryšius, pritapimą ir suvokiamus praradimus – *ryšius* paaiškinant tuo, kiek ir kiek plačius ryšius darbuotojas turi su kitais žmonėmis



ir užsiėmimais organizacijoje. *Pritapimas* - tai kaip labai darbas ir bendruomenė ir supanti aplinka atitinka darbuotoją, kiek stiprios šių aplinkų sąsajos. Galimi *praradimai* apibrėžiami per tai, ko tektų atsisakyti, atsisakant darbovietės, darbo ir socialinių ryšių.

Apie tai, jog naujai priimtų darbuotojų kaita išlieka aukšta, mokslininkai kalba jau daugybę metų. Ir šis iššūkis organizacijoms išlieka metai iš metų, kas atitinkamai daro neigiamą poveikį verslo tęstinumui ir rezultatų stabilumui, iki kol organizacijos ima daryti proaktyvius veiksmus darbuotojų atrankos ir naujų darbuotojų įvedimo procesuose (Griffeth, Hom, 2001; Turner, 2008; cit. pg. Cheng, 2014), ko pagrindu keliamos šios hipotezės.

Tyrimo klausimams atsakyti keliamos **hipotezės**:

H1 – Darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritapimą organizacijoje;

H2 – Darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje;

H3 – Darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per suvokiamus praradimus nusprendus palikti organizaciją.

Nors **atranka**, skirtingai nei adaptavimas, pirminiame darbuotojo atrankos procese galimai daro mažesnę įtaką, kadangi atrankos etape darbuotojas tik iš esmės supažindinamas su darbo turiniu, pobūdžiu, darbo aplinka, socialine darbo aplinka, ir pirminiame atrankos procese tik minimaliai galima įvertinti daromą įtaką įsitvirtinimui. Atitinkamai organizacija, šiame procese daugiau fokusuojasi į darbuotoją, jo asmenines savybes ir gebėjimus siekdama efektyviai įvertinti darbuotojo tinkamumą siūlomoms pareigoms (Brooks, 2004; Rubenstein, 2019). Tačiau daroma prielaida, kad darbuotojo patirtis su organizacija prasideda jau nuo pirmo susidūrimo su organizacija, ir tai yra atrankos procese. Tai, kokią patirtį darbuotojas pasiima, daroma prielaida, daro įtaką darbuotojo pasitenkinimui organizacija, atitinkamai sukuria įsitvirtinimą, arba ne.

Tyrimo klausimams atsakyti keliamos **hipotezės**:

H4 – Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritapimą organizacijoje;

H5 – Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje;

H6 – Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją.

**Adaptavimo** konceptas, kaip parodė mokslininkų tyrimų išvados (D'Aurizio, 2007; Vernon, 2012; Vargas, 2013; Hall-Ellis, 2014; Nekoranec, 2014; Ferrazzi, 2015; Wolper, 2017;

Trees, 2018 ir kt.), savo turiniu atspindi organizacijos sutelktus veiksmus integruoti darbuotoją į organizaciją kaip įmanoma greičiau, suteikiant visus reikiamus instrumentus, žinias, priemones darbo funkcijoms atlikti, tuo iš esmės valdydama procesą. Atitinkamai, adaptavimo konceptu siekiama išmatuoti darbuotojo patirtį ir pasitenkinimą jau integravusis į organizaciją, turint omenyje tai, kad didžiąją patirties dalį darbuotojui sukuria pati organizacija. Taigi, patikrinti, ar ši patirtis stiprina sėkmingą darbuotojo įsitvirtinimą organizacijoje ilgalaikėje perspektyvoje iš darbuotojo pozicijos.

Siekiant patikrinti, ar **įsitvirtinimas** turi **medijuojantį poveikį** ryšiui tarp darbuotojo pasitenkinimo atranka ir adaptavimu bei individualaus darbo atlikimo, keliamos šios **hipotezės**:

H7 – Įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo;

H8 – Įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo.

**Individualaus darbo atlikimo** konstruktą per *užduočių atlikimą, veiklos atlikimą duotoje srityje* ir *neproduktyvų elgesį* darbo aplinkoje (Koopmans ir kt., 2014) siekiama pamatuoti individualią darbuotojo elgseną darbo aplinkoje, ko pagrindu darome prielaidą, kad teigiama atrankos ir adaptavimo patirtis teigiamai veikia darbuotojo individualų darbo atlikimą. Atitinkamai, sėkmingas įsitvirtinimas darbo aplinkoje šį ryšį dar labiau pastiprina (medijuoja). Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis mokslininkų pradėtas tyrinėti sąlyginai neseniai. Mokslininkai tyrė siekdami suprasti įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikį santykių ryšiams, individualioms savybėms (kūrybiškumas, lyderystė, psichologinis kapitalas), būsenai (perdegimas) (Karatepe, 2016; Ali, 2022; Zia, 2023; Gustiawan, 2023). Šiuo tyrimu siekiama atsakyti, kiek darbuotojo pasitenkinimas atranka ir adaptavimu turi reikšmės darbuotojo individualiam darbo atlikimui, kas padėtų dar labiau suprasti sėkmingo darbuotojo įsitvirtinimo pareigose ir organizacijoje sudedamąsias. Atitinkamai, įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo leistų suprasti atrankos, adaptavimo svorį darbuotojo įsitvirtinimo darbo vietoje ir organizacijoje kontekste.

### 5.3 Tyrimo organizavimas, instrumentai

Šiame darbe matuojami veiksniai – darbuotojų **įsitvirtinimas**, jį matuojant per darbuotojo suvokiamą *pritapimą organizacijoje, sukurtus ryšius ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją, atrankos ir adaptavimo* patirtis – per darbuotojo *pasitenkinimą atranka* ir

darbuotojo *pasitenkinimą adaptavimu*, **individualus darbo atlikimas** - per darbuotojo *užduočių atlikimą, veiklos atlikimą duotoje srityje ir neproduktyvų elgesį* darbo aplinkoje.

Darbuotojų **įsitvirtinimui** įvertinti pasirinkta Mitchell (2001), Reitz (2014), Heritage (2016) išvystyta ir patikrinta darbuotojų įsitvirtinimo matavimo metodika (angl. Job Embeddedness Instrument (JEI)), kuri plačiai naudojama moksliniuose tyrimuose. Iš konstrukto pasirinkti su organizacija susiję klausimai, kurie matuoja įsitvirtinimą organizacijoje trimis kryptimis: per *pritaipimą, sukurtus ryšius ir galimus praradimus*. Įsitvirtinimo klausimyną sudaro trys klausimų grupės: *pritaipimas organizacijoje* (9 teiginiai) (Cronbach'so Alpha koeficientas – 0,86), *sukuriami ryšiai organizacijoje* (7 teiginiai) (Cronbach'so Alpha koeficientas – 0,62) ir *galimi praradimai palikus organizaciją* (10 teiginių) (Cronbach'so Alpha koeficientas – 0,82). *Pritaipimo organizacijoje* ir *galimų praradimų* konstrukto teiginiai respondentų vertinti pagal 5 balų Likerto skalę (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku). *Sukuriamų ryšių organizacijoje* konstruktas respondentų vertintas kiekybine išraiška ir kategorizuojant galimų atsakymų variantus, įvertinant, kiek įvairaus tipo ryšių respondentas yra sukūręs organizacijoje. Klausimų validumui ir patikimumui užtikrinti klausimai originalo (anglų) kalba versti į lietuvių kalbą ir iš lietuvių kalbos į originalo, siekiant išlaikyti kuo didesnę teiginių autentiškumą. Klausimyno teiginių vertimai pateikiami 1 priede. Konstrukto autorių klausimyno validumas įvertintas kaip pakankamas.

Darbuotojų **pasitenkinimas atranka ir adaptavimu** vertintas klausimais, paimtais iš personalo valdymo programinės įrangos sprendimų verslui platformos (šaltinis: TalentLyft), skirtais darbuotojų pasitenkinimui atranka ir adaptavimu įvertinti. Moksliniuose tyrimuose darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirčiai tirti taip pat pasitelkiami klausimynai: Czopek ir kitų (2021) naudotas elektroninis klausimynas uždaru, pusiau uždaru, kelių atsakymų pasirinkimo variantų klausimynas atrankos ir adaptavimo aspektams tirti. Bech (2023) ir kitų atliktas išsamus tyrimas adaptavimo klausimyno, skirto sveikatos srities darbuotojų adaptavimui tirti, validumui, patikimumui pagrįst. Kiti mokslininkai adaptavimui tirti naudojo pusiau struktūruotą interviu, archyvinis darbuotojo veiklos rezultatų duomenis (Malicevic Balic, 2018).

Šiame darbe respondentų nuomonė, t.y. pasitenkinimas atranka ir adaptavimu, vertintas pagal 5 balų Likerto skalę (klausimų pavyzdžiai: „Buvo lengva rasti visą informaciją, susijusią su darbo pozicija.“, „Gavau visus atsakymus, kurių man reikėjo.“ (pasitenkinimas atranka) arba „Turiu visus reikiamus įrankius, kad sėkmingai atlikčiau šį darbą.“, „Mano tikslai aiškiai apibrėžti.“ (pasitenkinimas adaptavimu). Atsakymų pasirinkimai: 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku. Klausimų validumui ir patikimumui užtikrinti naudotas veidrodinis teiginių vertimas: originalo (anglų) kalba pateikti klausimyno teiginiai buvo verčiami iš originalo kalbos į lietuvių, ir iš lietuvių kalbos į originalo,

taip siekiant išlaikyti aukštą teiginių autentiškumą. Klausimynų teiginių veidrodiniai vertimai pateikiami 1 priede. Klausimynų patikimumas ir validumas įvertintas Cronbach's Alpha reikšmėmis, įvertintas duomenų pasiskirstymo normalumas, atlikta faktorinė analizė (rezultatai aptariami 6.1.1 skyriuje).

**Individualus darbo atlikimas** matuotas naudojant Individualaus darbo atlikimo klausimyną (angl. Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)). Klausimynas pasirinktas išanalizavus daugelio tyrimų autorių skirtingose šalyse gautus tyrimų rezultatus, kurie parodė instrumentą esant pakankamai patogų naudoti bet kokioje organizacijoje, ir pakankamai tikslų (van der Vaart, 2021). Taip pat, instrumentas leidžia įvertinti darbo atlikimą pačiam asmeniui ir gauti pakankamai validžius duomenis. Taip pat, toks vertinimas užtikrina aukštesnį duomenų patikimumą, tikslesnius duomenis, nes pats individas turi daugiau galimybių pastebėti ir įvertinti situacijas nei tai galėtų padaryti asmuo iš šalies (vadovas, kolega, kt.) (Santalla-Banderali, 2022).

Klausimyną sudaro 18 klausimų, padalintų į 3 skales: *užduočių atlikimo* (5 teiginiai), *veiklos atlikimas duotoje srityje* (8 teiginiai), *neproduktyvus elgesys darbo aplinkoje ir už jos ribų* (8 teiginiai). Klausimyno atsakymai, vertinant užduočių atlikimą ir veiklos atlikimą duotoje srityje, vertinami penkių lygių skale nuo 0 iki 4, kur 0 reiškia „retai“ ir 4 reiškia „visada“. Vertinant neproduktyvų elgesį darbo aplinkoje „0“ reiškia „niekada“ ir 4 reiškia „dažnai“. Klausimyno autoriai nurodo aukštą ar pakankamą vidinį suderinamumą (Cronbach's Alpha): užduočių atlikimo – 0,78, veiklos atlikimo duotoje srityje – 0,85, ir neproduktyvaus elgesio darbo aplinkoje – 0,79. Validumas taip pat autorių įvertintas kaip pakankamas (Koopmans ir kt., 2014; Santalla-Banderali ir kt., 2022).

**Tyrimo anketa.** Tyrimo anketą sudaro 7 klausimų grupės (viso 66 teiginiai įvertinti 6 konstruktais ir socialiniai-demografiniai klausimai) atitinkamiems tyrimo konstruktais įvertinti – vertinamas respondentų *pritapimas organizacijoje, sukurti ryšiai, galimi praradimai* nusprendus palikti organizaciją, *pasitenkinimas atranka* bei *pasitenkinimas adaptavimu* organizacijoje, bei *individualus darbo atlikimas - užduočių atlikimas, veiklos atlikimas duotoje srityje ir neproduktyvus elgesys* darbo aplinkoje ir už jos ribų.

Respondentų atitinkamai prašoma įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių Likerto ar rangine skalėmis. Klausimyno pradžioje respondentas yra supažindinamas su tyrimo tema, tikslu ir sąlygomis (anoniminė apklausa). Klausimyno pabaigoje surenkami socialiniai-demografiniai duomenys apie respondentą. Anketa formuota ir ja dalintasi *docs.google.com* įrankio pagalba. Tyrimo klausimyno struktūra pateikiama 2 lentelėje, tyrimo anketos turinys pateikiamas 2 priede.

## 2 lentelė

### Tyrimo klausimyno struktūra

Klausimyno dalys	Metodika	Matuojama charakteristika	Teiginių skaičius
Įsitvirtinimas	Mitchell (2001), Reitz (2014), Heritage (2016) darbuotojų įsitvirtinimo matavimo metodika (angl. job embeddedness instrument (JEI))	Pritapimas organizacijoje	9
		Sukurti ryšiai	7
		Galimi pradimai nusprendus palikti organizaciją	10
Pasitenkinimas atranka	Klausimynai paimti iš personalo valdymo programinės įrangos sprendimų verslui platformos (TalentLyft)	Pasitenkinimas atranka <sup>1</sup>	13
Pasitenkinimas adaptavimu		Pasitenkinimas adaptavimu <sup>2</sup>	9
Individualus darbo atlikimas	Koopmans (2014) individualaus darbo atlikimo matavimo metodika (angl. individual work performance questionnaire (IWPQ))	Užduočių atlikimas	5
		Veiklos atlikimas duotoje srityje	8
		Neproduktyvus elgesys	5
Socialiniai-demografiniai duomenys	-	Lytis, amžius, išsilavinimas, darbo sritis, darbo trukmė pareigose, pareigų lygis, įmonės dydis.	-

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis mokslininkų nurodytais tyrimo instrumentais

(prieiga prie anketos internetu: <https://forms.gle/8HBSCGbQAdu4Wo6Y8> )

<sup>1</sup> <https://www.talentlyft.com/en/resources/recruitment-satisfaction-survey-questions>,

<sup>2</sup> <https://www.talentlyft.com/en/resources/employee-onboarding-survey-questions>

Toks apklausos metodas pasirinktas vadovaujantis mokslinėje literatūroje nurodyta kitų užsienio šalių mokslininkų tyrimų praktika, kuri leidžia daryti prielaidą, jog kiekybinis anketinės apklausos metodas leidžia išsamiausiai ištirti šio darbo tyrimo klausimus, turint plačią respondentų imtį.

**Tyrimo imtis.** Šiame darbe tyrimo dalyviais pasirinkti visi Lietuvoje dirbantys asmenys. 2023 metų trečią ketvirtį dirbančių asmenų skaičius Lietuvoje siekė 1,4717 mln. (Oficialios

statistikos portalas). Tyrimas atliktas 2023 m. gruodžio mėn. Tyrimo imties dydžiui nustatyti, žinant populiacijos dydį, vadovautasi parankiąja imtimi (su tikslu surinkti maksimalų kiekį duomenų, kiek tai įmanoma).

Tyrimo duomenims surinkti naudota anoniminė apklausa. Tyrimo anketa pateikta elektroniniu būdu, internetu, vadovaujantis *docs.google.com* platforma. Respondentų atsakymams surinkti naudota atsitiktinė atranka – parankioji imtis (respondentai pasirenkami atsitiktinai netaikant jokių apribojimų). Vykdam apklausą internetu nesudėtinga buvo pasiekti asmenis dirbančius įvairiose darbovietėse, demografiškai nutolusius. Tokiu būdu siekta kuo labiau užtikrinti respondentų sklaidą. Tam kad būtų užtikrintas tyrimo reprezentatyvumas ir tyrimas atitiktų statistinių metodų taikymo reikalavimus, buvo siekiama surinti kiek įmanoma daugiau respondentų atsakymų. Šiame darbe analizuotų panašių mokslinių darbų tyrimuose sutinkama kiekybinių tyrimų tiriamųjų imtis varijuoja tarp 200 iki 400 respondentų (Mitchell ir kt. (2001) įsitvirtinimo ir darbuotojų kaitos tyrimo dalyvių skaičius – 177, Heritage (2016) įsitvirtinimo ir darbuotojų kaitos tyrimo dalyvių skaičius – 246 Australijos universiteto bendruomenės nariai (akademikai, profesionalai), Koopmans (2020) tarptautinis individualaus darbo atlikimo tyrimas – 206 respondentai, kt.).

Šiame tyrime iš viso surinkta 320 respondentų atsakymų. Tyrimui atlikti naudotos 318 anketų (2 anketos pašalintos, atsakymus gavus tyrimui pasibaigus).

**Tyrimo metodikų patikimumas ir validumas.** Tyrimo konstrukto patikimumas įvertintas Cronbach's Alpha koeficientais, įvertinant, ar skalės klausimai tinkamai atspindi matuojamą veiksni:

- Įsitvirtinimo klausimyno pritaipimo organizacijoje skalė – 0,943;
- Įsitvirtinimo klausimyno sukuriamų ryšių organizacijoje skalė – 0,816;
- Įsitvirtinimo klausimyno galimų praradimų skalė – 0,899;
- Pasitenkinimo atranka klausimynas – 0,950;
- Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas – 0,936;
- Individualaus darbo atlikimo klausimyno užduočių atlikimo skalė – 0,938;
- Individualaus darbo atlikimo klausimyno veiklos atlikimo duotoje srityje skalė – 0,927;
- Individualaus darbo atlikimo klausimyno neproduktyvaus elgesio skalė – 0,890.

Gautos reikšmės rodo pakankamą konstrukto patikimumą ( $>0,7$ ) tyrimo prielaidoms toliau nagrinėti. Cronbach's Alpha reikšmės palygintos su klausimynų autorių nurodomomis reikšmėmis. Klausimynų Pasitenkinimo atranka ir adaptavimu validumui patikrinti atlikta faktorinė analizė. Atliktas duomenų normalumo testas. Gauti rezultatai pateikiami ir aptariami 6.1.1 poskyryje.

**Statistiniai tyrimo metodai.** Tyrimo metu surinkti duomenys buvo apdorojami ir analizuojami pasitelkiant „IBM SPSS Statistics“ statistinių tyrimų programą. Tyrimo analizei atlikti naudota:

- Cronbach's Alpha – konstrukty patikimumo testas;
- tiriančioji faktorinė analizė – Pasitenkinimo atranka, adaptavimu klausimynų validumui patikrinti;
- atliktas duomenų normalumo testas (Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk kriterijais);
- grupių palyginimas pagal socialinius-demografiniuos duomenis (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test neparametriniams duomenims);
- tiesinė regresinė analizė – nepriklausomojo kintamojo įtakai priklausomam kintamajam nustatyti;
- mediatoriaus analizė – priežastinio kintamojo įtakai priklausomam kintamajam nustatyti naudota tiesinė regresinė analizė (ANOVA) ir IBM SPSS Statistics programos PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes papildinys.

## 6. DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO ĮTAKA SĖKMINGAM ĮSITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE IR ORGANIZACIJOJE

### 6.1 Respondentų socialinių – demografinių charakteristikų įtaka įsitvirtinimo, pasitenkinimo atranka ir adaptavimu bei individualaus darbo atlikimo vertinimui

#### 6.1.1 Tyrimo duomenų validumo ir patikimumo įvertinimas

Duomenų patikimumui ir validumui patikrinti atlikta konstruktyvų, skalių patikimumo analizė (skaičiuota Cronbach's Alpha reikšmė), kuri palyginta su klausimynų autorių gautais tyrimo rezultatais (3 lentelė).

#### 3 lentelė

*Konstruktyvų Cronbach's Alpha reikšmių palyginimas su klausimynų autorių*

Konstruktas	Šaltinis	Konstrukto autorių gautos Cronbach's Alpha reikšmės	Darbo autorės gautos Cronbach's Alpha reikšmės
Įsitvirtinimo klausimynas pritapimo organizacijoje skalė	Mitchell (2001), Reitz (2014),	0,86	0,943
Įsitvirtinimo klausimynas sukuriamų ryšių organizacijoje skalė	Heritage (2016)	0,62	0,816
Įsitvirtinimo klausimynas galimų praradimų skalė		0,82	0,899
Pasitenkinimo atranka klausimynas	Paimta iš	-	0,950
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	„TalentLyft“	-	0,936
Individualaus darbo atlikimo klausimynas užduočių atlikimo skalė	Koopmans (2014)	0,78	0,938
Individualaus darbo atlikimo klausimynas veiklos atlikimo duotoje srityje skalė		0,85	0,927
Individualaus darbo atlikimo klausimynas neproduktyvaus elgesio skalė		0,79	0,890

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis Mitchell (2001), Reitz (2014), Heritage (2016), Koopmans (2014)



Duomenų patikimumo analizė parodė aukštą duomenų patikimumą (visos gautos Cronbach's Alpha reikšmės siekia aukščiau 0,7 reikšmės). Gauti duomenys leidžia daryti išvadą, jog patikimumas pakankamas statistiniams skaičiavimams atlikti. Autorės naudojami pasitenkinimo atranka ir adaptavimu klausimynai taip pat rodo aukštą duomenų patikimumą (pasitenkinimo atranka klausimyno Cronbach's Alpha reikšmė – 0,950, pasitenkinimo adaptavimu – 0,936), tačiau gautos aukštos patikimumo reikšmės, artėjančios prie 1, rodo ir galimą teiginių vienodumą arba perteklių, ką būtų svarbu įvertinti vėlesniuose tyrimuose.

Pasitenkinimo atranka ir adaptavimu klausimynams atlikta tiriančioji faktorinė analizė (Exploratory Factor Analysis, EFA) su tikslu patikrinti klausimynų validumą. Atlikus Pasitenkinimo atranka klausimyno faktorinę analizę, KMO ir Barlett testo reikšmė gauta  $KMO=0,927$  (reikšmė tinkama, kai  $KMO > 0,7$ ) ir Barlett testo reikšmė  $p < 0,001$  (reikšmė tinkama, kai  $p < 0,05$ ). Dispersijos paaiškinamumo lentelėje gauta, jog pasitenkinimą atranka klausimynas paaiškina per du faktorius, ir paaiškina reikšmių įvairovės 71,7 proc., kas vertinama kaip pakankama.

Atlikus Pasitenkinimo adaptavimu klausimyno faktorinę analizę, KMO ir Barlett testo reikšmė gauta  $KMO=0,921$  ir Barlett testo reikšmė  $p < 0,001$ . Dispersijos paaiškinamumo lentelėje gauta, jog pasitenkinimą adaptavimu klausimynas paaiškina per vieną faktorių, ir paaiškina reikšmių įvairovės 67 proc., kas vertinama taip pat kaip pakankama (išsamios statistinės reikšmės pateikiamos 3 priede).

Įvertintas duomenų normalumo pasiskirstymas vadovaujantis Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk kriterijais. Gauti rezultatai rodo duomenis esant neparametrinius (4 lentelė): Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai rodo  $p$  reikšmes esant mažesnes už 0,05 (duomenų sklaida statistiškai reikšminga), išskyrus įsitvirtinimo klausimyno sukurtamų ryšių skalę pagal Shapiro-Wilk testą ( $p=0,022$ , 4 lentelė). Shapiro-Wilk testas dažnu atveju skirtas mažoms imtims (kai  $N=50$  ar pan.). Šiuo atveju, imtis didesnė ( $N=318$ ), tad nuspręsta vadovautis Kolmogorov-Smirnov  $p$  reikšme, kai  $p < 0,001$ . Atsižvelgiant į Skewness ir Kurtosis gautas reikšmes (4 lentelė), duomenų palyginimui ir skirtumų nustatymui nuspręsta taikyti neparametrinių duomenų testus – Mann-Whitney U Test ir Kruskal-Wallis Test.

#### 4 lentelė

*Duomenų normalumo analizė: Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testo rezultatai*

Klausimyno/skalės pavadinimas	Kolmogorov-Smirnov reikšmės		Shapiro-Wilk reikšmės		Skewness reikšmės (asimetrija)	Kurtosis reikšmės (ekscesas)
	t	p	t	p		
Įsitvirtinimo klausimyno pritaipimo organizacijoje skalė	0,146	<0,001	0,889	<0,001	-1,343	2,206
Įsitvirtinimo klausimyno sukuriamų ryšių skalė	0,076	<0,001	0,990	0,022	-0,174	-0,322
Įsitvirtinimo klausimyno galimų praradimų skalė	0,070	<0,001	0,979	<0,001	-0,503	0,426
Pasitenkinimo atranka klausimynas	0,067	0,002	0,961	<0,001	-0,611	1,236
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	0,129	<0,001	0,905	<0,001	-1,211	3,039
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	0,184	<0,001	0,873	<0,001	-1,311	3,297
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	0,123	<0,001	0,911	<0,001	-1,149	2,647
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	0,103	<0,001	0,945	<0,001	-0,527	-0,473

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics gautais rezultatais

Individualaus darbo atlikimo klausimyno neproduktyvaus elgesio skalės vertės (14-18 teiginiai) perkoduotos atvirkštine seka, kad būtų išlaikyta vientisa duomenų kryptis: didesnis įvertinimas reiškia didesnę teigiamo elgesio pasireiškimą individualaus darbo atlikimo (kuo didesnė reikšmė, tuo individualaus darbo atlikimo elgsena teigiama, tuo neproduktyvaus (negatyvaus) elgesio pasireiškimasis yra mažesnis).

## 5 lentelė

*Tyrimo kintamųjų statistinės reikšmės (N=318)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė
Įsitvirtinimo pritapimo organizacijoje skalė	33,64	35,00	36	7,657	9	45
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	21,60	22,00	23	6,079	7	35
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	32,93	33,00	33	7,716	10	50
Pasitenkinimo atranka klausimynas	48,43	49,00	52	9,595	13	65
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	35,08	36,00	36	6,686	9	45
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	19,73	20,00	20	3,788	5	25
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	30,92	32,00	32	5,857	8	40
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	18,51	19,00	25	4,868	5	25

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Siekiant geriau pažinti tiriamą imtį, atlikti papildomi duomenų skaičiavimai: konstrukto standartiniai nuokrypiai, vidurkiai, mažiausia ir didžiausia reikšmės (5 lentelė). Klausimai vertinti 5 lygių skale, tad kiekviena reikšmė gali įgyti nuo 1 iki 5 reikšmę.

### 6.1.2 Respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas

Tyrimo dalyvavo 320 respondentų, sutikusių atsakyti į tyrimo klausimus. Tyrimo panaudoti 318 respondentų atsakymai. Du dalyviai į anketos klausimus atsakė pavėluotai, todėl į tyrimą įtraukti nebuvo. Tyrimo dalyvių amžius 18-70 m. Tyrimo didžiąją imtį sudaro moterys (76,4 proc.), ką galima traktuoti kaip vieną iš tyrimo ribotumų (moterys buvo labiau linkusios dalyvauti apklausoje nei vyrai). Kad supaprastinti duomenų palyginimą tarp respondentų, tyrimo dalyviai pagal gautus tyrimo rezultatus buvo pergrupuoti į amžiaus grupes. Gauti tyrimo rezultatai rodo, jog respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes yra tolygus (respondentų pasiskirstymas amžiaus grupėse – Skewness 0,017, Kurtosis -0,702,  $p < 0,001$ ), duomenys reprezentatyvūs (6a lentelė). Beveik pusę imties sudaro ilgamečiai darbuotojai (darbo trukmė organizacijoje 10 metų ir daugiau – 40,3 proc. imties, 5-10 metų – 18,6 proc. imties, 6b lentelė), kas duomenis daro ypač

validžius – imtis yra reprezentatyvi teigti, kad tai, kaip darbuotojai atsiliepia apie atrankos ir adaptavimo patirtį, ženkliai galimai prisideda prie to, kodėl jie organizacijoje yra įsitvirtinę ir taip ilgai dirba.

Didžiąją respondentų imties dalį sudaro žmonės, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą (67,3 proc.), dėl ko galima daryti prielaidą, kad pavyko pasiekti tikslinius asmenis (išsilavinę asmenys, savo srities profesionalai organizacijai reiškia konkurencinį pranašumą (Ferreira ir kt., 2013)), dirbančius įvairaus tipo organizacijose, ir išlaikyti imtį reprezentatyvią (6 a b lentelės).

## 6a lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas*

Sociodemografinės charakteristikos	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Procentinė dalis
Lytis	Vyras	75	23,6 %
	Moteris	243	76,4 %
Amžius	18-29 m.	21	6,6 %
	30-39 m.	68	21,4 %
	40-49 m.	113	35,5 %
	50-59 m.	69	21,7 %
	60 m. ir daugiau	47	14,8 %
Išsilavinimas	Pagrindinis	3	0,9 %
	Vidurinis	35	11 %
	Aukštesnysis	28	8,8 %
	Aukštasis koleginis	38	11,9 %
	Aukštasis universitetinis	214	67,3 %

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis *docs.google.com* įrankiu surinktais apklausos tyrimo rezultatais (prieiga prie apklausos per internetą: <https://forms.gle/8HBSCGbQAdu4Wo6Y8> )

## 6b lentelė

*Respondentų pasiskirstymas pagal sociodemografines charakteristikas*

Sociodemografinės charakteristikos	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Procentinė dalis
Organizacijos dydis	1-9 darbuotojai	36	11,3 %
	10-49 darbuotojai	65	20,4 %
	50-249 darbuotojai	76	23,9 %
	250 darbuotojų ir daugiau	141	44,3 %
Darbo trukmė organizacijoje	> 1 metų	27	8,5 %
	1-2 metai	32	10,1 %
	3-5 metai	72	22,6 %
	5-10 metų	59	18,6 %
	10 ir daugiau metų	128	40,3 %
Pareigų lygis	Darbininkas	50	15,7 %
	Specialistas	196	61,6 %
	Vadovas	70	22 %
	Kita	2	0,6 %

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis *docs.google.com* įrankiu surinktais apklausos tyrimo rezultatais (prieiga prie apklausos per internetą: <https://forms.gle/8HBSCGbQAdu4Wo6Y8> )

Didžioji dauguma respondentų yra iš didelių organizacijų (50-249 darbuotojų dydžio organizacijoje dirba 23,9 proc. ir 250 ir daugiau dydžio organizacijoje – 44,3 proc., 6b lentelė), kas suteikia svorio duomenų reprezentatyvumui – darbuotojų įsitvirtinimas ir išlaikymas didelėse organizacijose didesnis iššūkis nei mažose. Didelės organizacijos turi daugiau ir įvairiapusiškesnių metodų darbuotoją išlaikyti.

Imtis ypač reprezentatyvi veiklos srities atžvilgiu: tyrimu pavyko pasiekti pakankamai platų sričių diapazoną, kuriose dirba tyrimo dalyviai (7 lentelė), kas padeda išlaikyti duomenų reprezentatyvumą ir tyrimo prielaidas taikyti plačiai imčiai.

## 7 lentelė

### Respondentų pasiskirstymas pagal veiklos sritį

Sociodemografinės charakteristikos	Atsakymų variantai	Respondentų skaičius	Procentinė dalis
Veiklos sritis	Administravimas	68	21,4 %
	Žmonių ištekliai	62	19,5 %
	Pardavimai	38	11,9 %
	Švietimas	35	11 %
	Vadovybė	23	7,2 %
	Gamyba	15	4,7 %
	Paslaugos	14	4,4 %
	Prekyba	12	3,8 %
	Inžinerija/Transportas	7	2,2 %
	IT, Marketingas, Pirkimai, Viešasis sektorius, Teisė, Medicina, Finansai, Kūryba, Statyba, Energetika, Logistika, Komunikacija, kt.	1-6	>2 % per sritį  (13,9 % imties)

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis atlikto tyrimo rezultatais

Daugiausiai respondentų dalyvavo dirbantys administravimo (21,4 proc.), žmonių išteklių (19,5 proc.), pardavimų, švietimo (11,9 proc. ir 11 proc.), gamybos (4,7 proc.), paslaugų (4,4 proc.), prekybos (3,8 proc.) srityse. Srities „vadovybė“ (7,2 proc. imties) ateities tyrimuose siūloma atsisakyti, kadangi galima daryti prielaidą, kad pasirinkimą pažymėjo respondentai užimantys vadovaujamas pareigas, tačiau tai neatspindi srities, kurioje jie dirba.

Taigi atlikto tyrimo imtis vertinama kaip reprezentatyvi ir leidžia tikrinti tyrime iškeltas prielaidas.

### 6.1.3 Pasitenkinimo atranka, adaptavimu, įsitvirtinimo ir individualaus darbo atlikimo palyginimas pagal lytį, amžių, darbo trukmę, išsilavinimą, organizacijos dydį, pareigų lygį, veiklos sritį

Siekiant suprasti tiriamos imties individualius skirtumus, kurie gali daryti įtaką šiame darbe siekiamiems atsakyti klausimams, atliktas respondentų atsakymų palyginimas pagal socialines-

demografines charakteristikas. Duomenų palyginimui ir skirtumų nustatymui buvo taikoma neparametrinių duomenų analizės instrumentai: Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test.

**Duomenų palyginimas pagal lytį.** Duomenų palyginimui pagal lytį taikytas Mann-Whitney U testas, rezultatai pateikiami 8 lentelėje. Vadovautasi 95 proc. pasitikėjimo lygmeniu vertinant reikšmes, siekiant įvertinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas (kai  $p$  reikšmė  $<0,05$ ).

## 8 lentelė

*Duomenų palyginimas pagal lytį (Mann-Whitney U Test)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	p reikšmė	Lytis	N	Vidutinis rangas
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	0,589	Vyrai	75	154,50
		Moterys	243	161,04
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	0,530	Vyrai	75	165,33
		Moterys	243	157,70
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	0,292	Vyrai	75	169,27
		Moterys	243	156,49
Pasitenkinimo atranka klausimynas	0,115	Vyrai	75	144,87
		Moterys	243	164,01
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	0,916	Vyrai	75	160,48
		Moterys	243	159,20
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	0,910	Vyrai	75	158,47
		Moterys	243	159,82
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	0,276	Vyrai	75	149,44
		Moterys	243	162,60
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	0,493	Vyrai	75	153,16
		Moterys	243	161,46

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Mann-Whitney U testo pagalba gauti rezultatai parodė, kad vyrų ir moterų įsitvirtinimas per pritaipimą organizacijoje, sukuriamus ryšius ir galimus praradimus priėmus sprendimą palikti organizaciją, nesiskiria. Taip pat nėra skirtumo tarp vyrų ir moterų vertinant pasitenkinimą atranka ir adaptavimu. Gauti rezultatai taip pat parodė, jog skirtumo nėra tarp vyrų ir moterų, vertinant individualų darbo atlikimą - užduočių atlikimą, veiklos atlikimą duotoje srityje ir neproduktyvų elgesį. Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, jog įsitvirtinimas, pasitenkinimas atranka ir adaptavimu, individualus darbo atlikimas vertinamas nepriklausomai nuo lyties. Gauti rezultatai skirtumo tarp lyčių neparodė. Tačiau kitų mokslininkų tyrimuose, kuriuose tiriamas įsitvirtinimas, lyties (ir šeimos) įtaka nurodoma (Van Dijk, 2003). Šiame darbe gautą rezultatą galbūt būtų galima paaiškinti tuo, kad įsitvirtinimas (kaip aptarta teorinėje dalyje) pakankamai individualus

patyrimas, kaip ir pasitenkinimas atranka, adaptavimu, dėl to daroma prielaida, kad patyrimas nepriklauso nuo lyties, o labiau nuo individo – patyrimo, asmeninių savybių, kt. Dėl to ir skirtumai tarp lyčių galėjo nepasireikšti.

**Duomenų palyginimas pagal amžiaus grupes.** Taip pat Kruskal Wallis testu įvertinti grupių skirtumai pagal amžių. Esant 95 proc. pasitikėjimo lygmeniui – duomenų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi, kai Kruskal Wallis testo p reikšmė <0,05 (9 lentelė).

## 9 lentelė

*Duomenų palyginimas pagal amžiaus grupes (Kruskal Wallis Test)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	H reikšmė	p reikšmė	Amžiaus grupės	N	Vidutinis rangas
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	13,721	<b>0,008</b>	18-29 m.	21	124,62
			30-39 m.	68	152,40
			40-49 m.	113	146,12
			50-59 m.	69	179,40
			60 m. ir daugiau	47	188,32
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	43,977	<b>&lt;0,001</b>	18-29 m.	21	63,57
			30-39 m.	68	136,43
			40-49 m.	113	159,67
			50-59 m.	69	176,55
			60 m. ir daugiau	47	210,29
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	2,339	0,674			
Pasitenkinimo atranka klausimynas	2,122	0,713			
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	4,030	0,402			
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	1,910	0,752			
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	4,816	0,307			
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	12,510	<b>0,014</b>	18-29 m.	21	100,00
			30-39 m.	68	155,60
			40-49 m.	113	159,97
			50-59 m.	69	163,98
			60 m. ir daugiau	47	184,02

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Gauti rezultatai rodo, jog tarp amžiaus grupių statistiškai reikšmingai skirtingai įvertintas įsitvirtinimas per pritaipimą organizacijoje ir sukuriamus ryšius, bei individualaus darbo atlikimo neproduktyvus elgesys. Atlikus Bonferroni korekciją (skaičiavimo duomenys pateikiami 4 priede) skirtumas tarp amžiaus grupių išliko vertinant įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius – 18-29 m.



amžiaus grupės respondentai yra linkę skirtingai vertinti įsitvirtinimo sukuriamus ryšius organizacijoje lyginant su kitomis amžiaus grupėmis. Taip pat įsitvirtinimo sukuriamus ryšius skirtingai vertina 30-39 m. ir 40-49 m. amžiaus grupės respondentai lyginant su 60 m. ir daugiau amžiaus grupės respondентаis. Iš ko galima daryti išvadą, kad vyresni darbuotojai demonstruoja didesnę įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje (vidutinio rango reikšmė aukštesnė, 9 lentelė), ir prielaidą, kad su amžiumi įsitvirtinimas per sukuriamus ryšius didėja. Taip pat statistiškai reikšmingas skirtumas gautas, kaip individualaus darbo atlikimo neproduktyvų elgesį vertina 18-29 m. ir 60 m. ir daugiau amžiaus grupės respondentai. Daroma prielaida, kad individualaus darbo atlikimo neproduktyvus elgesys (žemesnė suvokiama atsakomybė už savo veiksmus, sprendimus darbe), yra labiau būdingas jaunesnio amžiaus žmonėms (18-29 m.) ir mažiau – vyresnio (60 m. ir daugiau), ką svarbu įvertinti, kadangi, kaip teigia mokslininkai, neigiamas elgesys darbe neigiamai atsiliepia ir paties darbuotojo rezultatams, ir organizacinei aplinkai. Anot Reitz (2014), žemas darbo rezultatyvumas ir neproduktyvūs tarpusavio santykiai yra tik keletas iš galimų neigiamo elgesio pavyzdžių ir žalos organizacijai, galimų pasireikšti iš darbuotojų, įsitvirtinusių darbo vietoje, tačiau nesančių patenkintais darbu ir organizacija.

Gautų duomenų analizė leidžia daryti išvadą, jog amžius yra susijęs su darbuotojų įsitvirtinimu per sukuriamus ryšius organizacijoje, bei individualaus darbo atlikimo neproduktyviu elgesiu. Neabejotinai ir kiti mokslininkai amžiaus galimą daryti įtaką įvertina, tačiau nepavyko rasti tyrimų, kur amžiaus įtaka įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius būtų atskleista, kas galėtų būti tolesnių tyrimų kryptis.

**Duomenų palyginimas pagal darbo trukmę organizacijoje.** Duomenų skirtumams nustatyti ir palyginti naudotas Kruskal Wallis testas. Esant 95 proc. pasitikėjimo lygmeniui, duomenų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi, kai Kruskal Wallis testo p reikšmė yra  $<0,05$ .

## 10 lentelė

*Duomenų palyginimas pagal darbo trukmę organizacijoje (Kruskal Wallis Test)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	H reikšmė	p reikšmė	Darbo trukmė	N	Vidutinis rangas
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	5,674	0,225			
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	141,997	<b>&lt;0,001</b>	> 1 metų	27	47,69
			1-2 metai	32	83,94
			3-5 metai	72	116,33
			5-10 metų	59	163,19
			10 m. ir daugiau	128	224,56
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	4,918	0,296			
Pasitenkinimo atranka klausimynas	6,160	0,188			
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	4,504	0,342			
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	3,872	0,424			
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	3,384	0,496			
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	2,143	0,709			

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Lyginant grupes pagal darbo trukmę organizacijoje, gauti rezultatai parodė, jog yra statistiškai reikšmingas skirtumas, kaip darbuotojai vertina kaip labai yra įsitvirtinę per sukuriamus ryšius organizacijoje atsižvelgiant į jų darbo trukmę organizacijoje – kuo ilgesnė darbuotojo darbo trukmė organizacijoje, tuo daugiau ryšių darbuotojas organizacijoje yra sukūręs (detalesni grupių duomenų palyginimo skaičiavimai pateikiami 4 priede). Kaip jau buvo aptarta šiame darbe reziumuojant kitų mokslininkų atradimus (2.3 poskyris), įsitvirtinimas kaip reiškinys mokslininkų labiau tiriamas ilgoje laiko perspektyvoje ir gali apimti visą darbuotojo buvimo organizacijoje laiką, atitinkamai, susidarant sąlygoms įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius, tokiam kaip reiškiniai, pasireikšti ir didėti. Kitaip tariant, su laiku ryšių individas sukuria tik daugiau, kai organizacinė aplinka (darbo pozicija bei organizacija) nesikeičia. Iš kitos pusės, įsitvirtinimas gali atspindėti ir individualius skirtumus – galima daryti prielaidą, kad su metais žmogaus asmenybė

yra natūraliai linkusi kurti ryšius, tad organizacijoje su metais ir didėjant darbo trukmei organizacijoje tų ryšių tiesiog natūraliai daugėja.

Tarp kitų grupių statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta.

**Duomenų palyginimas pagal išsilavinimą.** Iš imties pašalinta išsilavinimo reikšmė „Pagrindinis“ (N=3) kaip nereprezentatyvi imtis ir analizė atlikta iš likusių tiriamųjų (N=315). Duomenų skirtumams nustatyti ir palyginti naudotas Kruskal Wallis testas. Esant 95 proc. pasitikėjimo lygmeniui, duomenų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi, kai Kruskal Wallis testo p reikšmė yra <0,05.

## 11a lentelė

*Duomenų palyginimas pagal išsilavinimą (Kruskal Wallis Test, N=315)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	H reikšmė	p reikšmė	Išsilavinimas	N	Vidutinis rangas
Įsitvirtinimo pritapimo organizacijoje skalė	8,544	<b>0,036</b>	Vidurinis	35	119,94
			Aukštesnysis	28	143,23
			Aukštasis koleginis	38	158,71
			Aukštasis universitetinis	214	166,03
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	34,609	<b>&lt;0,001</b>	Vidurinis	35	83,43
			Aukštesnysis	28	148,30
			Aukštasis koleginis	38	134,04
			Aukštasis universitetinis	214	175,72
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	1,856	0,603			
Pasitenkinimo atranka klausimynas	2,471	0,481			
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	3,968	0,265			
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	5,138	0,162			
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	18,324	<b>&lt;0,001</b>	Vidurinis	35	102,96
			Aukštesnysis	28	136,34
			Aukštasis koleginis	38	156,51
			Aukštasis universitetinis	214	170,10
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	3,619	0,306			

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

## 11b lentelė

Duomenų porinis palyginimas pagal išsilavinimą (Kruskal Wallis Test, N=315)

Klausimyno/skalės pavadinimas	p reikšmė	Koreguota p reikšmė	Išsilavinimas
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	0,036	<b>0,033</b>	Vidurinis-Aukštasis universitetinis
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	<0,001	<b>0,029</b>	Vidurinis - Aukštesnysis
		<b>&lt;0,001</b>	Vidurinis-Aukštasis universitetinis
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	0,603		
Pasitenkinimo atranka klausimynas	0,481		
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	0,265		
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	0,162		
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	<0,001	<b>&lt;0,001</b>	Vidurinis-Aukštasis universitetinis
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	0,306		

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Gauti rezultatai parodė, jog turintys vidurinį ir aukštąjį universitetinį išsilavinimą statistiškai reikšmingai skirtingai vertina įsitvirtinimą per pritaipimą organizacijoje, sukuriamus ryšius ir individualų darbo atlikimą – veiklos atlikimą duotoje srityje (11a ir 11b lentelės, detalesni skaičiavimai – 4 priede). Taip pat atsakymai statistiškai reikšmingai išsiskyrė, kaip įvertintas įsitvirtinimas per sukuriamus ryšius ir tarp respondentų, turinčių vidurinį bei aukštesnįjį išsilavinimą. Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, jog turintieji aukštąjį universitetinį išsilavinimą identifikuoja save kaip labiau pritaipusius prie organizacijos, organizacijoje ryšių kuria daugiau ir taip labiau joje įsitvirtina. Atitinkamai galima daryti išvadą, kad turintieji aukštąjį universitetinį išsilavinimą rodo aukštesnius darbo rezultatus savo srities profesionalumo, meistriškumo srityje (darbuotojai parodantys aukštesnius rezultatus savo srityje nei iš jų yra tikimasi), nei turintieji vidurinį išsilavinimą. Iš gautų duomenų galima daryti išvadą, kad kuo aukštesnis išsilavinimas, tuo organizacijoje ryšių sukuriama daugiau, tuo darbuotojas labiau organizacijoje įsitvirtina.

Šiame darbe aptartų kitų mokslininkų atradimai taip pat teigia, kad darbuotojai, turintys stipresnę profesinę pasirengimą kuria stipresnius teigiamus ryšius. Jie ne tik sulaukia teigiamų

atsiliepimų bei rekomendacijų iš klientų, bet ir geba užmegzti ilgalaikį bendradarbiavimą (Cheng, 2014). Aukščiausius rezultatus rodantys darbuotojai atlyginami išskirtinėmis galimybėmis, bonusais, atitinkamai organizacijos įgyja konkurencinį pranašumą ir aukštesnę finansinę grąžą (Koopmans ir kt., 2013; Daderman ir kt., 2020; van der Vaart, 2021). Atitinkamai, tai reiškia augantį įsitvirtinimą organizacijoje per sukuriamus ryšius tarp kuo labiau išsilavinusiųjų.

**Duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį.** Duomenų skirtumams nustatyti ir palyginti naudotas Kruskal Wallis testas. Esant 95 proc. pasitikėjimo lygmeniui, duomenų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi, kai Kruskal Wallis testo p reikšmė yra  $<0,05$ .

## 12 lentelė

*Duomenų palyginimas pagal organizacijos dydį (Kruskal Wallis Test)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	H reikšmė	p reikšmė (pakoreguota)	Organizacijos dydis	N	Vidutinis rangas
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	5,684	0,128			
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	9,390	<b>0,025</b> <b>(0,041)</b>	<b>1-9 darbuotojai</b>	<b>36</b>	<b>122,74</b>
			10-49 darbuotojai	65	171,44
			50-249 darbuotojai	76	148,99
			<b>250 darbuotojų ir daugiau</b>	<b>141</b>	<b>169,05</b>
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	3,100	0,376			
Pasitenkinimo atranka klausimynas	10,908	<b>0,012</b> <b>(0,009)</b>	<b>1-9 darbuotojai</b>	<b>36</b>	<b>116,29</b>
			10-49 darbuotojai	65	166,43
			50-249 darbuotojai	76	152,89
			<b>250 darbuotojų ir daugiau</b>	<b>141</b>	<b>170,90</b>
Pasitenkinimo adaptavimu klausimynas	6,553	0,088			
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	5,940	0,115			
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	5,716	0,126			
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	7,685	0,053			

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Gauti rezultatai parodė, jog skirtingai įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje ir pasitenkinimą atranka vertina mažų (1-9 darbuotojai) ir didelių (250 darbuotojų ir daugiau) organizacijų darbuotojai. Taigi galima daryti išvadą, kad didelių organizacijų darbuotojai yra

labiau įsitvirtinę per sukuriamus ryšius nei mažų įmonių darbuotojai. Atitinkamai, mažoje įmonėje galimai nėra galimybių sukurti daug vidinių ryšių, tačiau galima daryti prielaidą, kad mažos įmonės ryšius kuria už organizacijos ribų su kitų įmonių atstovais (partneriais, tiekėjais, kt.). Vadovaujantis gautais rezultatais galima daryti išvadą, kad vis tik didelių organizacijų darbuotojai turi galimybę taigi ir sukuria daugiau ryšių ir taip didina įsitvirtinimą.

Gauti rezultatai rodo, kad didelių organizacijų darbuotojai yra labiau patenkinti atranka, lyginant su mažų įmonių atstovais. Vėlgi galima daryti prielaidą, kad didelės organizacijos geba labiau užtikrinti svarbias atrankos sudedamąsias, kad atranka būtų pasisekusi ir profesionaliai atlikta, ir darbuotojas turėtų teigiamą patirtį, kai tuo tarpu mažų įmonių atstovai galimai atrankai profesionalaus ir didelio dėmesio neskiria dėl mažesnių resursų, atitinkamai neužtikrina visapusiškos, sėkmingos, profesionalios atrankos.

Gautiems rezultatams antrina ir kitų mokslininkų atradimai. Anot Nekoranec (2014), dauguma smulkių kompanijų neturi adaptavimo proceso (tuomet labai tikėtina, kad ir atrankos), dėl to vargiai užtikrina darbuotojų integravimąsi (per žinias apie įmonę, istoriją, pasiekimus, tikslus, bendradarbius, kultūrą (vertybes, standartus, požiūrius), darbo aprašymą ir reikalavimus (Nekoranec, 2014) – daugybė sričių kurias svarbu įvertinti atrankos, adaptavimo procese, kad sukurti gerą kandidato patirtį (pasitenkinimą atranka). Atitinkamai, tai užtikrinti galimai labiau pajėgi didelė organizacija nei maža.

**Duomenų palyginimas pagal pareigų lygį.** Duomenų skirtumams nustatyti ir palyginti naudotas Kruskal Wallis testas. Esant 95 proc. pasitikėjimo lygmeniui, duomenų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi, kai Kruskal Wallis testo p reikšmė yra <0,05. Analizė atlikta su 316 respondentų atsakymų, iš kurių 2 pašalinti, pareigų lygį nurodę kaip „Kita“ (atsakymas buvo traktuotas kaip nepateiktas, nepatikslintas).

### 13a lentelė

*Duomenų palyginimas pagal pareigų lygį (Kruskal Wallis Test, N=316)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	H reikšmė	p reikšmė	Pareigų lygis	N	Vidutinis rangas
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	27,516	<0,001	Darbininkas	50	106,11
			Specialistas	196	158,95
			Vadovas	70	194,67
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	53,702	<0,001	Darbininkas	50	90,92
			Specialistas	196	155,84
			Vadovas	70	214,21

Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	11,954	<b>0,003</b>	Darbininkas	50	127,54
			Specialistas	196	156,75
			Vadovas	70	185,51
Pasitenkinimo atranka klasimynas	0,446	0,800			
Pasitenkinimo adaptavimu klasimynas	14,134	<b>&lt;0,001</b>	Darbininkas	50	125,38
			Specialistas	196	156,38
			Vadovas	70	188,11
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	3,999	0,135			
Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	23,145	<b>&lt;0,001</b>	Darbininkas	50	121,54
			Specialistas	196	153,28
			Vadovas	70	199,52
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	6,064	<b>0,048</b>	Darbininkas	50	162,38
			Specialistas	196	149,63
			Vadovas	70	180,57

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

### 13b lentelė

*Statistiškai reikšmingi ryšiai pagal porinį pareigų lygio palyginimą (Kruskal Wallis Test, N=316)*

Klausimyno/skalės pavadinimas	P reikšmė	Pakoreguota p reikšmė	Lyginamų pareigų lygių poros
Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė	<0,001	<b>0,001</b>	Darbininkas-Specialistas
		<b>0,000</b>	Darbininkas-Vadovas
		<b>0,015</b>	Specialistas-Vadovas
Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė	<0,001	<b>0,000</b>	Darbininkas-Specialistas
		<b>0,000</b>	Darbininkas-Vadovas
		<b>0,000</b>	Specialistas-Vadovas
Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė	0,003	<b>0,002</b>	Darbininkas-Vadovas
Pasitenkinimo atranka klasimynas	0,800		
Pasitenkinimo adaptavimu klasimynas	<0,001	<b>0,001</b>	Darbininkas-Vadovas
		<b>0,037</b>	Specialistas-Vadovas
Individualaus darbo atlikimo užduočių atlikimo skalė	0,135		

Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė	<0,001	<b>0,000</b>	Darbininkas-Vadovas
		<b>0,001</b>	Specialistas-Vadovas
Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė	0,048	<b>0,044</b>	Specialistas-Vadovas

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics apskaičiuotais duomenų rezultatais

Gauti rezultatai parodė (13a ir 13b lentelės, 4 priedas), kad darbininkų, specialistų ir vadovų įsitvirtinimo vertinimas per pritapimą organizacijoje bei sukuriamus ryšius, statistiškai reikšmingai skiriasi. Darbininkai, specialistai ir vadovai skirtingai vertina įsipareigojimą per pritapimą organizacijoje ir sukuriamus ryšius: kuo aukštesnis pareigų lygis, tuo vertinimas aukštesnis. Vadovaujantis gautu rezultatu, daroma išvada, kad kuo aukštesnis darbuotojo lygis, tuo organizacijoje labiau pritampa, sukuria daugiau ryšių, atitinkamai labiau įsitvirtina organizacijoje.

Gauti rezultatai taip pat parodė, kad įsitvirtinimą per galimus praradimus, jei nuspręstų palikti organizaciją, darbininkai ir vadovai vertina skirtingai – vadovai vertina aukščiau nei darbininkai. Toks skirtumas galėtų būti paaiškintas tuo, kad vadovai organizacijoje gauna daugiau papildomų naudų (darbas labiau apmokamas, didesnės karjeros galimybės, gausesnės skiriamos papildomos naudos ir pan.). Šias prielaidas pagrindžia ir kitų mokslininkų tyrinėjimai. Anot Price (cit. pg. Heritage ir kt., 2016), socialinis palaikymas ar adekvatus atlygis galimi darbuotojo didesnio įsitvirtinimo sudedamosios. Taip pat darbuotojų išlaikymas prekėmis, servisu, medicinine parama (Mitchell, 2001, Reitz, 2010), finansiniu aspektu (Allen, 2006, Lee, 2004), būstu (Karatepe, 2012, Karatepe and Ngeche, 2012), aptarnavimu (Ramesh, Gelfand, 2010) (cit. pg. Cheng, 2014), išėjimo į pensiją programomis, paaukštinimu, partnerių nuolaidomis ir pasiūlymais, socialinėmis naudomis, aukštojo mokslo rėmimu, įmonės akcijų įsigijimo galimybėmis (Reitz, 2014). Natūralu, tokios naudos daugiau skiriamos vadovujančioms pozicijoms. Stiprūs ryšiai su buvusiais kolegomis, atšauktos darbo privilegijos, ar išėjimas iš bendruomenių dėl gyvenamosios vietos pakeitimo (Heritage ir kt., 2016) – tai yra, ką darbuotojai rizikuoja prarasti kaip naudas.

Vadovų pasitenkinimas adaptavimu taip pat statistiškai reikšmingai didesnis nei darbininkų ar specialistų. Tai būtų galima paaiškinti tuo, kad apskritai vadovams (naujai išrinktiems ar ilgai dirbantiems) yra būdingas didesnis sąmoningumas ir atsakomybė valdant savo veiklą, atitinkamai, vadovai mažiau tikisi iš organizacinės aplinkos būti adaptuotiems, o labiau patys tą procesą valdo nei darbininkai ar specialistai. Tarp darbininkų ir specialistų tai, kaip abi grupės vertina pasitenkinimą adaptavimu, statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta.



Vertinant individualų darbo atlikimą taip pat rasta, jog vadovai statistiškai reikšmingai aukščiau vertina veiklos atlikimą duotoje srityje, t.y. labiau yra linkę imtis iniciatyvos ir atsakomybės savo darbo srityje, „nueiti papildomą žingsnį“ nei darbininkai ar specialistai. Tarp darbininkų ir specialistų statistiškai reikšmingo skirtumo nerasta.

Vertinant individualaus darbo atlikimo neproduktyvų elgesį (svarbi pastaba: individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio konstrukto skalės vertės buvo apgręžtos, dėl to įgyja priešingą reikšmę – kuo didenis įvertinimas, tuo mažiau tikėtinas vertinamas neigiamas elgesys), nustatyta, jog individualaus darbo atlikimo neproduktyvus elgesys statistiškai reikšmingai labiau būdingas specialistams nei vadovams. Tokį gautą rezultatą galima paaiškinti tuo, kad vadovai yra labiau linkę prisiimti atsakomybę už savo veiklos rezultatus, atitinkamai mažiau neigiamai atsiliepiama apie savo darbą ir jo rezultatus darbinėje aplinkoje ar už jos ribų. Tačiau jei vertinti specialistų individualaus darbo atlikimą per neproduktyvų elgesį ir vadovaujantis kitų mokslininkų prielaidomis, egzistuoja įsitvirtinimo ir galimi neigiami aspektai – darbuotojai, kurie yra stipriai įsitvirtinę darbo vietoje, gali tai suvokti kaip kito pasirinkimo nebuvimą, kaip tik likti organizacijoje, kurioje dirba, bei esamoje pozicijoje. Ir jei darbuotojas nėra patenkintas darbu ir organizacija, tačiau suvokia, kad kito pasirinkimo neturi, tokie darbuotojai gali tapti labai kenkėjiški organizacijai. Pravaikštos, žemas darbo rezultatyvumas ir neproduktyvūs tarpusavio santykiai yra tik keletas iš galimų neigiamo elgesio pavyzdžių ir žalos organizacijai, galimų pasireikšti iš darbuotojų, įsitvirtinusių darbo vietoje, tačiau nesančių patenkintais darbu ir organizacija (Reitz, 2014).

Iš gautų rezultatų galima daryti prielaidą, kad aukštesnių pozicijų sukuriama organizacinė įsitvirtinimo aplinka per pritapimą organizacijoje, sukuriamus ryšius, galimus praradimus, pasitenkinimą adaptavimu, veiklos atlikimą duotoje srityje, norint suprasti visų pareigybių lygių sėkmingo įsitvirtinimo aspektus, verta patyrinėti, kokią aplinką organizacija kuria vadovams, ir sudedamąsias pritaikyti ir žemesnių lygių pareigybių darbuotojams su tikslu didinti darbuotojų įsitvirtinimą. Galiausiai, galbūt įvertinti ir lyderio vaidmenį įsitvirtinimo procese – tyrimai rodo teigiamą ryšį tarp įvedimo (arba apmokymų), įgalinimo ir įvertinimo, teigiamai veikiančių įsitvirtinimą darbe (Karpete ir kt., 2012).

**Duomenų palyginimas pagal veiklos sritį.** Duomenų skirtumams nustatyti ir palyginti naudotas Kruskal Wallis testas. Esant 95 proc. pasitikėjimo lygmeniui, duomenų pasiskirstymas statistiškai reikšmingai skiriasi, kai Kruskal Wallis testo p reikšmė yra  $<0,05$ . Atlikus analizę po porinio palyginimo, vertinant koreguotą p reikšmę, statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta. Taip pat svarbu įvertinti tai, kad imtis veiklos sričių skaičiaus atžvilgiu ypač reprezentatyvi, tačiau dėl riboto respondentų skaičiaus ir sklaidos tarp sričių gali būti nepakankamai duomenų reikšmingiems skirtumams nustatyti. Todėl rekomenduojama vėlesniuose tyrimuose didesnė

respondentų imtis arba tyrimą atlikti tikslingose pasirinktose veiklos srityse (pardavimuose, kt.). Kiti mokslininkai taip pat nenuneigia darbo srityse svarbą, į ką svarbu atsižvelgti, vertinant darbuotojų įsitvirtinimą. Anot Cheng (2014), labai svarbu yra įvertinti, jog organizacijoje dirba ypač skirtingų pareigybių (sričių) darbuotojai, atitinkamai ir integravimas į organizaciją turėtų būti kuo labiau pritaikytas, įvertinant darbo pobūdį ir darbo atlikimo vertinimo būdus, mezgamus socialinius ryšius darbe. Tad ir darbuotojų paruošimas skirtingoms pareigybėms (sritims) gali turėti įtakos naujų darbuotojų įsitvirtinimui.

## 6.2 Darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu įtaka įsitvirtinimui

Įvertinus tai, kad Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testai rodo duomenis esant neparametrinius, siekiant sudaryti regresinį modelį įtakai patikrinti, daroma prielaida duomenims esant artimus parametriniams. Atsižvelgiant į histogramas ir Q-Q grafikus (3 priedas), nukrypimas, nuo normalaus pasiskirstymo yra nežymus, todėl galima teigti, kad duomenys yra artimi normaliam pasiskirstymui. Siekiant išvengti statistinės analizės netikslumų duomenims esant neparametriniams, atlikta Bootstrap procedūra. Atliktos mediatoriaus analizės duomenys pateikiami 5 priede.

### 6.2.1 Darbuotojų pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui

**Darbuotojų pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui per pritaipimą organizacijoje.** Tyrimo klausimui atsakyti atlikta Tiesinė regresinė analizė. ANOVA F testas ( $F=65,765$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (14 lentelė).

Modelio R kvadratas padeda nustatyti, kiek priklausomo kintamojo reikšmių paaiškina nepriklausomas kintamasis. Šiuo atveju  $R^2=0,172$ . Tai reiškia, kad 17,2 proc. nepriklausomas kintamasis paaiškina priklausomo kintamojo variacijos, t.y. įsitvirtinimą per pritaipimą organizacijoje pasitenkinimas atranka paaiškina 17,2 proc. Visa kita paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=8,727$ ,  $p<0,001$ ) – nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas atranka* yra statistiškai reikšmingas ( $t=8,110$ ,  $p<0,001$ ), todėl kintamojo efektas priklausomam kintamajam yra patikimas ir modelyje gali būti naudojamas.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gautos B koeficientų žemiausios ir aukščiausios reikšmės yra teigiamos (14 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai yra tinkami regresijai.

Gauti testų rezultatai leidžia sudaryti regresinę lygtį vadovaujantis nestandartizuotais koeficientais B. Regresinė lygtis:

$$Y_{I-PO} = 17,596 + 0,331X_{PAT} + e$$

$Y_{I-PO}$  – įsitvirtinimas per pritapimą organizacijoje (priklausomas kintamasis);

$X_{PAT}$  – pasitenkinimas atranka (nepriklausomas kintamasis);

e – visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso įsitvirtinimas per pritapimą organizacijoje.

#### 14 lentelė

*Pasitenkinimo atranka įtakos įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd. koef. B	Std. koef. Beta	Bootstrap	
					Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	8,727	<0,001	17,596	-	13,133	22,805
Pasitenkinimas atranka	8,110	<0,001	0,331	0,415	0,225	0,422

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gautas rezultatas parodė, kad pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje statistiškai reikšminga. Galima daryti prielaidą, kad atrankos etape darbuotojas supažindinamas su organizacija, kultūra, vertybėmis, elgsenomis, darbo principais, darbo pobūdžiu. Tad, jei atranka įvykdyta efektyviai (pasitenkinimas atranka bus aukštas), įvyks atitikimas tarp darbuotojo ir organizacijos, kas sąlygos sėkmingą įsitvirtinimą.

Anot Reitz (2014), kad įvyktų pritapimas prie organizacijos, svarbūs darbuotojo lūkesčių atitikimas darbo, darbdavio (kas yra matuojama atrankos metu). Šie lūkesčiai apima žinias, įgūdžius bei gebėjimus, reikalingus esamam darbui atlikti. Kas rodo, kad atranka ir pritapimas organizacijoje yra susiję. O pasitenkinimas darbu ar jaučiamas įsipareigojimas organizacijai yra du esminiai ir svarbiausi darbuotojų požiūrio faktoriai, leidžiantys nuspėti darbuotojo ketinimus palikti organizaciją (Reitz, 2014), arba žemą įsitvirtinimą. Anot Cheng (2014) negebėjimas prisitaikyti naujoje darbo aplinkoje yra viena iš pagrindinių priežasčių, dėl ko darbuotojų darbo rezultatai yra žemi ir darbuotojų kaita didelė (žemas įsitvirtinimas). Anot tyrėjų, tai bene labiausiai įtaką darantis aspektas, pagal kurį galima spręsti, ar naujas darbuotojas gebės adaptuotis naujoje organizacijoje ir kaip greitai (o tai yra atrankos dalis tai įvertinti). Anot Linhartova (2012) tarpasmeniniai santykiai ir priklausymo jausmas yra vieni iš svarbiausių žmogaus poreikių, darbuotojų atžvilgiu palankios organizacijos, kurios vertina, įgalina, suteikia pripažinimą, teikia

grįžtamąjį ryšį ir moka teisingą atlygį, neturės darbuotojų atrankos, kaitos problemų, atitinkamai darbuotojai bus sėkmingai įsitvirtinę ir pritaipę organizacijoje.

Nepaneigiama ir paties individo unikalumo ir savybių, psichologinių darbuotojo aspektų įtaka sėkmingam įsitvirtinimui per pritaipimą organizacijoje – anot Ferreira (2013), gebėjimo išspręsti situacijas, savęs kontrolės įgūdžių, tokių kaip gebėjimas prisitaikyti, atvirumas pokyčiams ir gebėjimas su jais susitvarkyti turės įtakos sėkmingam įsitvirtinimui.

Dėl to Ferreira ir kiti (2013) siekė atsakyti, kaip individo psichologiniai gebėjimai, susiję su karjera, tokie kaip suvokiamos karjeros galimybės, **gebėjimo prisitaikyti**, išstvermingumas, yra susiję su jų intencija likti dirbti organizacijoje – sėkmingai įsitvirtinti ir prisitaikyti.

Mokslininkai tyrinėjantys darbuotojų atrankos sritį, taip pat pabrėžia atitikimo (pritaipimo) tarp darbuotojo ir organizacijos svarbą, kaip svarų komponentą, siekiant įsitvirtinti organizacijoje ir esamose pareigose (Edwards, 2008; cit. pg. Reitz, 2014).

Kaip rodo kitų mokslininkų darbai, ryšys tarp atrankos ir prisitaikymo prie organizacijos yra, nes darbuotojai jaučiasi prisitaikę organizacijoje, o atranka galimai padėjo jiems tą numatyti.

Pirma tyrimo hipotezė H1 – Darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritaipimą organizacijoje – **pasitvirtino**.

**Darbuotojų pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje.** Tyrimo klausimui atsakyti atlikta Tiesinė regresinė analizė. ANOVA F testas ( $F=2,855$ ,  $p=0,092$ ) rodo, kad kintamieji nėra tarpusavyje reikšmingai susiję (15 lentelė).

Šiuo atveju  $R^2=0,009$ . Tai reiškia, kad tik 0,9 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją, t.y. įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje pasitenkinimas atranka paaiškinamas tik 0,9 proc. Vadinasi, iš esmės tiriamą kintamąjį (įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius) aiškina kiti veiksniai.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=10,673$ ,  $p<0,001$ ), tačiau nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas atranka* yra statistiškai nereikšmingas ( $t=1,690$ ,  $p=0,092$ ), todėl nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam neturi reikšmės.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gauto B koeficientų žemiausia reikšmė yra neigiama (15 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai regresijai netinkami.

## 15 lentelė

*Pasitenkinimo atranka įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd.	Std.	Bootstrap	
			koef. B	koef. Beta	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	10,673	<0,001	18,694	-	14,580	23,323
Pasitenkinimas atranka	1,690	0,092	0,060	0,095	-0,023	0,134

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Nustatyta, kad pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje statistiškai nereikšminga. Taigi gauti rezultatai leidžia teigti, jog pasitenkinimas atranka įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje įtakos neturi. Tokį gautą rezultatą galima paaiškinti tuo, kad nepriklausomai nuo įsitvirtinimo, galbūt pasitenkinimas atranka yra, tačiau ryšių sukūrimas gali priklausyti nuo daugelio aspektų (šiam darbe taip pat nagrinėtų – organizacijos dydžio, pareigų lygio, darbo srities, išsilavinimo, galiausiai, asmeninių individo savybių), atitinkamai, nebūtinai tai reiškia, kad darbuotojas nėra įsitvirtinęs. Galimai tiesiog yra sukūręs mažiau ryšių dėl tam tikrų priežasčių, nors atranka yra patenkintas. Dar viena priežastis galėtų būti įsitvirtinimo per sukuriamus ryšius konstrukto matavimo įrankio trūkumai – galbūt sukuriamus ryšius reikėtų matuoti ne kiekybiškai (skaitine išraiška), o kokybės prasme (kiek sukuriami ryšiai yra reikšmingi įsitvirtinimui). Galbūt tai padėtų atrasti naujas tyrimų kryptis ryšiui tarp pasitenkinimo atranka ir įsitvirtinimo per sukuriamus ryšius pažinti.

Kitų mokslininkų tyrimuose nerasta panašių tyrimo krypčių, kuo galbūt šis tyrimas unikalus. Labiau darytina patvirtina sukuriamų ryšių reikšmę įsitvirtinimui, tačiau nebūtinai ryšyje su pasitenkinimu atranka. Skirtingai nei nustatyta šiame tyrime, kiti tyrėjai pasitenkinimo atranka arba atrankos įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius nenuneigia. Holton (1999) teigimu, tokie veiksniai, kaip išankstinio įdarbinimo numatymas, organizacijos išankstinė pozicija ir sprendimas dėl įdarbinimo, susitikimas su žmogumi prieš tai dirbusiu darbinamose pareigose, grįžtamojo ryšio siekimas ir prisirišimas prie organizacijos, padėjo kontroliuoti įsitvirtinimą. Tyrėjai taip pat pabrėžia, kad tie nauji darbuotojai, kurie prisijungia prie socialinių grupių ir dalyvauja jų veikloje, integruojasi į organizaciją efektyviau (Cheng, 2014). Tyrėjų teigimu, palankūs darbuotojų tarpusavio ryšiai koreliuoja su didesniu darbuotojų prisirišimu prie organizacijos, ir tokių ryšių trūkumas yra siejamas su darbuotojų kaita (Mitchell, 2001). Atitinkamai kiti tyrėjai (Allen, 2006), atlikę tyrimą tarp finansines paslaugas teikiančių darbuotojų, nustatė, kad tie naujai priimti darbuotojai, kurie įsitraukia į taktinius užsiėmimus, kurie pastatyti ant socialinių ryšių arba turi

stiprią sąsają su socialiniais ryšiais, labiau linkę išsilaikyti organizacijoje. Tačiau tyrėjų įvardinama sąsaja su (pasitenkinimu) atranka labiau netiesioginė.

Antra tyrimo hipotezė H2 – Darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje – **nepasitvirtino**.

**Darbuotojų pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją.** Tyrimo klausimui atsakyti atlikta Tiesinė regresinė analizė. ANOVA F testas ( $F=105,202$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (16 lentelė).

Šiuo atveju  $R^2=0,250$ . Tai reiškia, kad 25 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją (paaiškinama imties dalis yra pakankamai reikšminga), t.y. įsitvirtinimą per *galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją, pasitenkinimas atranka* paaiškinamas 25 proc. Likusią imtį paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=6,962$ ,  $p<0,001$ ) – nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas atranka* yra statistiškai reikšmingas ( $t=10,257$ ,  $p<0,001$ ), todėl nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam yra patikimas ir modelyje gali būti naudojamas.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gautos B koeficientų žemiausios ir aukščiausios reikšmės yra teigiamos (16 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai yra tinkami regresijai.

Gauti testų rezultatai leidžia sudaryti regresinę lygtį vadovaujantis nestandartizuotais koeficientais B. Regresinė lygtis:

$$Y_{I-GP} = 13,466 + 0,402X_{PAT} + e$$

$Y_{I-GP}$  – įsitvirtinimas per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją (priklausomas kintamasis);

$X_{PAT}$  – pasitenkinimas atranka (nepriklausomas kintamasis);

$e$  – visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso įsitvirtinimas per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją.

## 16 lentelė

*Pasitenkinimo atranka įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd. koef. B	Std. koef. Beta	Bootstrap	
					Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	6,962	<0,001	13,466		9,619	17,542
Pasitenkinimas atranka	10,257	<0,001	0,402	0,500	0,314	0,483

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Nustatyta, kad pasitenkinimo atranka įtaka įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją statistiškai reikšminga.

Galimi praradimai atspindi organizacijų teikiamas naudas, kurios ypač potencialiems darbuotojams akcentuojamos atrankos metu suvokiant organizacijos teikiamų naudų svorį darbuotojui priiminėjant sprendimą dirbti organizacijoje, arba ne. Atitinkamai, glaudus ryšys tarp darbuotojo pasitenkinimo atranka ir galimų praradimų nusprendus palikti organizaciją, rodo organizacijos kuriamos pridėtinės vertės per sukuriamas naudas darbuotojams prasmingumą.

Kiti mokslininkai įsitvirtinimo per galimus praradimus ir netiesioginį pasitenkinimo atranka įtakos aspektą galima palaiko, teigdami kad jei darbuotojai organizacijoje jaučiasi užtikrintai, kai jų poreikiai ir lūkesčiai yra patenkinti, net pasiūlius ir geresnį darbą kitoje organizacijoje, demonstruos pakankamą įsitvirtinimą. Dauguma darbuotojų vertina stabilumą (Linhartova, 2012). Anot Nica (2018), ar darbuotojas išeis iš organizacijos, ar liks joje dirbti, sąlygos visuma darbuotojo interesų, kiek tai darbuotojui žalinga ar nuostolinga. Ir tai yra tam tikros asmenybės savybės, vertybės, nuostatos ar esama situacija – kitaip tariant paties darbuotojo suvokiama patirtis (tame tarpe ir pasitenkinimas atranka).

Trečia tyrimo hipotezė H3 – Darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per suvokiamus praradimus nusprendus palikti organizaciją – **pasitvirtino**.

### 6.2.2 Darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per pritapimą, sukuriamus ryšius ir galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją

**Darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje.** Tyrimo klausimui atsakyti atlikta Tiesinė regresinė analizė. ANOVA F testas ( $F=228,840$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (17 lentelė).

Modelio R kvadratas padeda nustatyti, kiek priklausomo kintamojo reikšmių paaiškina nepriklausomas kintamasis. Šiuo atveju  $R^2=0,420$ . Tai reiškia, kad 42 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją, t.y. įsitvirtinimą per pritaipimą organizacijoje pasitenkinimas adaptavimu paaiškina 42 proc. Likusią dalį paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=4,333$ ,  $p<0,001$ ) ir nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas adaptavimu* yra statistiškai reikšmingas ( $t=15,127$ ,  $p<0,001$ ), todėl nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam yra patikimas ir modelyje gali būti naudojamas.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gautos B koeficientų žemiausios ir aukščiausios reikšmės yra teigiamos (17 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai yra tinkami regresijai.

Gauti testų rezultatai leidžia sudaryti regresinę lygtį vadovaujantis nestandardizuotais koeficientais B. Regresinė lygtis:

$$Y_{I-PO} = 7,593 + 0,742X_{PAD} + e$$

$Y_{I-PO}$  – įsitvirtinimas per pritaipimą organizacijoje (priklausomas kintamasis);

$X_{PAD}$  – pasitenkinimas adaptavimu (nepriklausomas kintamasis);

$e$  – visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso įsitvirtinimas per pritaipimą organizacijoje.

## 17 lentelė

*Pasitenkinimo adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per pritaipimą organizacijoje statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd. koef. B	Std. koef. Beta	Bootstrap	
					Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	4,333	<0,001	7,593	-	4,419	11,268
Pasitenkinimas adaptavimu	15,127	<0,001	0,742	0,648	0,641	0,831

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gautas rezultatas parodė, kad pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per pritaipimą organizacijoje statistiškai reikšminga.

Tokį gautą rezultatą būtų galima paaiškinti šiame darbe analizuotų kitų autorių akcentuotomis gairėmis, kad darbuotojui padedant sėkmingai adaptuotis organizacijoje (per darbo pobūdį, darbo aplinką, kolegas, vadovus, organizacinę aplinką, žinias, istoriją, kultūrą), užtikriname visas įmanomas sudedamąsias, kad atitiktų darbuotojo lūkesčiai organizacijos ir



darbo atžvilgiu, atitinkamai taip lemiant jo greitą integraciją į organizaciją ir naujas pareigas, o ir įsitvirtinimą per pritaipimą organizacijoje.

Anot kitų autorių, kuo daugiau darbuotojas užmezga socialinių ryšių, tuo didesnis jo socializavimosi tinklas, tuo platesni ryšiai ir galimybė įgyti reikiamos informacijos ir taip padidinti savo darbo produktyvumą, ir tokiu būdu susilpinanama galimybė būti atmetam kaip netinkamam (Cheng, 2014). Anot Reitz (2014), svarbus atitikimo (pritaipimo) komponentas yra ir lūkesčiai esamam darbui. Šie lūkesčiai gali apimti žinias, įgūdžius bei gebėjimus, reikalingus esamam darbui atlikti (Reitz, 2014). Šiuo tyrimu pavyko tai pagrįsti.

Ketvirta tyrimo hipotezė H4 – Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritaipimą organizacijoje – **pasitvirtino**.

**Darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje.** Tyrimo klausimui atsakyti atlikta Tiesinė regresinė analizė. ANOVA F testas ( $F=31,985$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (18 lentelė).

Modelio R kvadratas padeda nustatyti, kiek priklausomo kintamojo reikšmių paaiškina nepriklausomas kintamasis. Šiuo atveju  $R^2=0,092$ . Tai reiškia, kad 9,2 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją, t.y. įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje pasitenkinimas adaptavimu paaiškinamas 9,2 proc. Visa kita paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=6,851$ ,  $p<0,001$ ) ir nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas adaptavimu* yra statistiškai reikšmingas ( $t=5,656$ ,  $p<0,001$ ), todėl nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam yra patikimas ir modelyje gali būti naudojamas.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gautos B koeficientų žemiausios ir aukščiausios reikšmės yra teigiamos (18 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai yra tinkami regresijai.

Gauti testų rezultatai leidžia sudaryti regresinę lygtį vadovaujantis nestandartizuotais koeficientais B. Regresinė lygtis:

$$Y_{I-R} = 11,926 + 0,276X_{PAD} + e$$

$Y_{I-R}$  – įsitvirtinimas per sukuriamus ryšius organizacijoje (priklausomas kintamasis);

$X_{PAD}$  – pasitenkinimas adaptavimu (nepriklausomas kintamasis);

$e$  – visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso įsitvirtinimas per sukuriamus ryšius organizacijoje.

## 18 lentelė

*Pasitenkinimo adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd.	Std.	Bootstrap	
			koef.	koef.	Žemiausia	Aukščiausia
			B	Beta	reikšmė	reikšmė
Konstanta	6,851	<0,001	11,926	-	8,490	16,053
Pasitenkinimas adaptavimu	5,656	<0,001	0,276	0,303	0,167	0,369

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gautas rezultatas parodė, kad pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje statistiškai reikšminga.

Šiame darbe plačiai aptarta ir kitų autorių palaikoma prielaida apie įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius ir netiesiogiai įvardijamą ryšį su adaptavimu (arba tiesiog adaptacija, kurią patiria darbuotojas) – darbo pobūdis, organizacinė aplinka, sukuriama ryšiai, kt. – visa tai neišvengiama adaptacijos dalis. Anot Heritage (2016), kuo daugiau ryšių darbuotojas turi tarp savęs ir bendruomenių bei organizacijos, tuo tikėtinas didesnis įsitvirtinimo darbo vietoje laipsnis. Mitchell (2001) tyrimų rezultatai taip pat rodo, kad palankūs darbuotojų tarpusavio ryšiai koreliuoja su didesniu darbuotojų prisirišimu prie organizacijos, ir tokių ryšių trūkumas yra siejamas su darbuotojų kaita (Mitchell, 2001). Anot Cheng (2014), kuo daugiau darbuotojas užmezga socialinių ryšių, tuo didesnis jo socializavimosi tinklas, tuo platesni ryšiai ir galimybė įgyti reikiamos informacijos ir taip padidinti savo darbo produktyvumą.

Tačiau nei vienas iš autorių netyrė ryšio su pasitenkinimu adaptavimu, kas daro šį tyrimą unikaliu.

Penkta tyrimo hipotezė H5 – Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius organizacijoje – **pasitvirtino**.

**Darbuotojų pasitenkinimo adaptavimu įtaka įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją.** Tyrimo klausimui atsakyti atlikta Tiesinė regresinė analizė. ANOVA F testas ( $F=394,857$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (19 lentelė).

Šiuo atveju  $R^2=0,555$ . Tai reiškia, kad 55,5 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją, t.y. įsitvirtinimą per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją pasitenkinimas adaptavimu paaiškinamas net 55,5 proc. Visa kita paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai nereikšmingą ( $t=1,799$ ,  $p=0,076$ ). Nors nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas adaptavimu* yra statistiškai reikšmingas ( $t=19,871$ ,  $p<0,001$ ), konstantos efektas yra nepatikimas ir modelyje negali būti naudojamas.

### 19 lentelė

*Pasitenkinimo adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd. koef. B	Std. koef. Beta	Bootstrap	
					Žemiausia reikšmė	Aukščiausi a reikšmė
Konstanta	1,799	0,076	2,750	-	-0,148	5,708
Pasitenkinimas adaptavimu	19,871	<0,001	0,860	0,745	0,775	0,944

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gauti rezultatai rodo pasitenkinimo adaptavimu įtaką įsitvirtinimui per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją esant statistiškai nereikšmingą. Gautą rezultatą galbūt būtų galima paaiškinti tuo, kad darbuotojai išėjimą iš organizacijos galimai nesieja su teigiama adaptavimo patirtimi, kas galėtų būti tolesnių tyrimų kryptis tai išsiaiškinti – ar darbuotojų adaptacijos vertinimas turi įtaką ketinimui palikti organizaciją. Taip pat, adaptavimo procesas, kaip parodė mokslininkų tyrimų išvados, savo turiniu atspindi organizacijos sutelktus veiksmus integruoti darbuotoją į organizaciją kaip įmanoma greičiau, suteikiant visus reikiamus instrumentus, žinias, priemones darbo funkcijoms atlikti, tuo iš esmės valdydama procesą, tačiau organizacijos galimai nepakankamai įvertina paties darbuotojo suvokiamą pasitenkinimą atrankos, adaptavimo procesais, galinčiais daryti įtaką darbuotojo sprendimams organizacijos atžvilgiu.

Kaip bebūtų, mokslininkai adaptavimo įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus nenuneigia, organizacijoms taikant platų įrankių bei technikų spektrą, kurios palengvina naujo darbuotojo integravimą į organizaciją (Cheng, 2014). Ir kuo daugiau darbuotojas užmezga socialinių ryšių, tuo didesnis jo socializavimosi tinklas, tuo platesni ryšiai ir galimybė įgyti reikiamos informacijos ir taip padidinti savo darbo produktyvumą, ir tokiu būdu susilpinanama galimybė būti atmetam kaip netinkamam (Cheng, 2014).

Šešta tyrimo hipotezė H6 – Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją – **nepasitvirtino**.

### 6.2.3 Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo

**Pasitenkinimo atranka poveikis individualiam darbo atlikimui – kintamųjų tikrinimas mediatoriaus analizei.** Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikiui nustatyti naudotas nepriklausomas kintamasis (pasitenkinimas atranka), priklausomas kintamasis (individualaus darbo atlikimas) ir mediatorius (įsitvirtinimas). Atlikta tiesinė regresinė analizė tarp priklausomo ir nepriklausomo kintamųjų su tikslu nustatyti pasitenkinimo atranka (nepriklausomo kintamojo) poveikį individualiam darbo atlikimui (priklausomam kintamajam), ar apskritai analizė turi prasmę.

ANOVA F testas ( $F=93,828$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (20 lentelė).

Modelio R kvadratas padeda nustatyti, kiek priklausomo kintamojo reikšmių paaiškina nepriklausomas kintamasis. Šiuo atveju  $R^2=0,229$ . Tai reiškia, kad 22,9 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją, t.y. pasitenkinimas atranka individualų darbo atlikimą paaiškina 22,9 proc. jo sklaidos. Visa kita paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=16,582$ ,  $p<0,001$ ) ir nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas atranka* taip pat yra statistiškai reikšmingas ( $t=9,686$ ,  $p<0,001$ ), todėl nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam yra patikimas ir modelyje gali būti naudojamas.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gautos B koeficientų žemiausios ir aukščiausios reikšmės yra teigiamos (20 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai yra tinkami regresijai.

Gauti testų rezultatai leidžia sudaryti regresinę lygtį vadovaujantis nestandartizuotais koeficientais B. Regresinė lygtis:

$$Y_{IDA} = 43,965 + 0,520X_{PAT} + e$$

$Y_{IDA}$  – individualus darbo atlikimas (priklausomas kintamasis);

$X_{PAT}$  – pasitenkinimas atranka (nepriklausomas kintamasis);

$e$  – visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso individualus darbo atlikimas.

## 20 lentelė

*Pasitenkinimo atranka įtakos individualiam darbo atlikimui statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd.	Std.	Bootstrap	
			koef. B	koef. Beta	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	16,582	<0,001	43,965	-	38,578	50,598
Pasitenkinimas atranka	9,686	<0,001	0,520	0,478	0,391	0,624

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gautas rezultatas rodo pasitenkinimo atranka įtaką individualiam darbo atlikimui esant statistiškai reikšmingą.

**Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo.** Atlikta įsitvirtinimo kaip mediatoriaus (M) poveikio analizė ryšiui tarp pasitenkinimo atranka (nepriklausomas kintamasis) ir individualaus darbo atlikimo (priklausomas kintamasis) analizė. Individualaus darbo atlikimo (priklausomo kintamojo) reikšmės naudotos apgęžtos bendram individualaus darbo atlikimo kintamajam sukurti. Vadovaujantis IBM SPSS Statistics programos PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes papildiniu, apskaičiuotas bendras, teisioginis ir netiesioginis kintamųjų mediacijos efektas (išsami reikšmių matrica pateikiama 5 priede).

## 21 lentelė

*Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės*

	Efekto				Bootstrap	
	vertė	se	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Visas efektas	0,520	0,054	9,686	<0,001		
Tiesioginis efektas	0,313	0,054	5,809	<0,001		
Netiesioginis efektas	0,207				0,129	0,291

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gauti rezultatai parodė, jog įsitvirtinimo (mediatoriaus) įtaka individualiam darbo atlikimui (priklausomam kintamajam) yra statistiškai reikšminga (std. koef.=0,429, p<0,001). Atitinkamai, pasitenkinimo atranka (nepriklausomo kintamojo) įtaka individualiam darbo atlikimui (priklausomam kintamajam) taip pat statistiškai reikšminga (std. koef. =0,288, p<0,001) (5

priedas). Vadovaujantis Bootstrap žemiausia ir aukščiausia vertėmis (21 lentelė, 5 priedas), kurios yra teigiamos ir aukščiau 0, galima teigti, jog įsitvirtinimo kaip mediatoriaus įtaka ryšiui tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo yra statistiškai reikšminga. Taigi gautas statistiškai reikšmingas mediacijos efektas.

Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis gautas ir kitų mokslininkų. Ringl (2013) gautas įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis darbuotojų suvokiamam lojalumui organizacijai ir darbo rezultatams, arba kitaip, veiklos vertinimui. Karatepe (2016) nustatė įsitvirtinimo medijuojantį poveikį šeimos ir bendradarbių paramai ir kūrybiškumui. Karatepe (2016) su bendraautoriais taip pat nustatė darbuotojų įsitvirtinimo medijuojantį poveikį įsitraukimui bei organizacijos vertinamiems darbo rezultatams. Rezultatai patvirtino iškeltas hipotezes – darbuotojų įsitvirtinimas iš dalies medijuoja įtaką, kurią daro darbo įsitraukimas intencijoms palikti organizaciją ir darbo atlikimui (Karatepe ir kiti, 2012). Zia ir kiti (2023) nustatė, kad jog lyderystė sriprina įsitvirtinimą ir prisitaikantį veikimą, ir sušvelnina perdegimą. Atitinkamai, įsitvirtinimas ir perdegimas medijuoja ryšį tarp tarnautojų lyderystės ir prisitaikančio veikimo. Vadovaujantis mokslininkų tyrinėjimais, galima teigti, kad įsitvirtinimo konstruktas gan plačiai tyrinėjamas ir padeda mokslininkams paliesti daugelį svarių sričių. Kaip bebūtų, nepavyko rasti tyrimų, kurie padėtų identiškai (pasitenkinimą atranka) palyginti gautus rezultatus. Nepaisant to, šiame darbe įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis pasitenkinimui atranka ir individualiam darbo atlikimui buvo nustatytas.

Septinta tyrimo hipotezė H7 – Įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo – **pasitvirtino**.

**Adaptavimo poveikis individualiam darbo atlikimui.** Atlikta tiesinės regresijos analizė skirta nustatyti pasitenkinimo adaptavimu (nepriklausomo kintamojo) poveikį individualiam darbo atlikimui (priklausomam kintamajam), ko tikslas yra patikrinti kintamųjų tarpusavio ryšį, ar mediacijos analizė apskritai galima.

ANOVA F testas ( $F=222,925$ ,  $p<0,001$ ) rodo, kad kintamieji yra tarpusavyje reikšmingai susiję ir duomenys gali būti naudojami priklausomybei tarp kintamųjų nustatyti (22 lentelė).

Šiuo atveju  $R^2=0,414$ . Tai reiškia, kad 41,4 proc. nepriklausomo kintamojo variacijos paaiškina priklausomo kintamojo variaciją, t.y. individualus darbo atlikimas per pasitenkinimą adaptacija paaiškinamas 41,4 proc. jo sklaidos. Likusią dalį paaiškina kiti veiksniai, kurie nebuvo tiriami.

T testo rezultatas rodo modelio konstantą esant statistiškai reikšmingą ( $t=14,140$ ,  $p<0,001$ ) ir nepriklausomas kintamasis *pasitenkinimas adaptavimu* taip pat yra statistiškai reikšmingas

( $t=14,931$ ,  $p<0,001$ ), todėl nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam yra patikimas ir modelyje gali būti naudojamas.

Sudarytų 5000 Bootstrap regresijų gautos B koeficientų žemiausios ir aukščiausios reikšmės yra teigiamos (22 lentelė). Tai rodo, kad gauti regresijos B koeficientai yra tinkami regresijai.

Gauti testų rezultatai leidžia sudaryti regresinę lygtį vadovaujantis nestandartizuotais koeficientais B. Regresinė lygtis:

$$Y_{IDA} = 33,947 + 1,004X_{PAD} + e$$

$Y_{IDA}$  – individualus darbo atlikimas (priklausomas kintamasis);

$X_{PAD}$  – pasitenkinimas adaptavimu (nepriklausomas kintamasis);

$e$  – visi kiti veiksniai, nuo kurių priklauso individualus darbo atlikimas.

## 22 lentelė

*Pasitenkinimo adaptavimu įtakos individualiam darbo atlikimui statistinės reikšmės*

	t	p	Nestd. koef. B	Std. koef. Beta	Bootstrap	
					Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Konstanta	14,140	<0,001	33,947	-	28,618	39,870
Pasitenkinimas adaptavimu	14,931	<0,001	1,004	0,643	0,839	1,151

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistinė analizė

Gautas rezultatas parodė, jog pasitenkinimo adaptavimu įtaka individualiam darbo atlikimui yra statistiškai reikšminga.

**Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis ryšiui tarp pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo.** Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikiui nustatyti naudotas nepriklausomas kintamasis (pasitenkinimas adaptavimu), priklausomas kintamasis (individualaus darbo atlikimas) ir mediatorius (įsitvirtinimas). Atlikta įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo adaptavimu (nepriklausomo kintamojo) ir individualaus darbo atlikimo (priklausomo kintamojo) analizė. Analizei pasitelkta IBM SPSS Statistics programos PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes papildinys (išsami reikšmių matrica pateikiama 5 priede).

## 23 lentelė

*Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės*

	Efekto				Bootstrap	
	vertė	se	t	p	Žemiausia reikšmė	Aukščiausia reikšmė
Visas efektas	1,004	0,067	14,931	<0,001		
Tiesioginis efektas	0,792	0,097	8,127	<0,001		
Netiesioginis efektas	0,212				0,057	0,364

Šaltinis: sudaryta autorės vadovaujantis IBM SPSS Statistics programa atlikta statistine analize

Gauti rezultatai parodė, jog įsitvirtinimo (mediatoriaus) įtaka individualiam darbo atlikimui (priklausomam kintamajam) yra statistiškai reikšminga (std.koef.=0,186, p=0,003), kaip ir pasitenkinimo adaptavimu (nepriklausomo kintamojo) įtaka individualiam darbo atlikimui (priklausomam kintamajam) taip pat statistiškai reikšminga (std.koef.=0,507, p<0,001) (5 priedas). Rezultatai rodo, kad įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikis pasitenkinimui adaptavimu ir individualiam darbo atlikimui yra statistiškai reikšmingas (Bootstrap žemutinė ir viršutinė reikšmės yra teigiamos) (23 lentelė). Taigi galime teigti, kad įsitvirtinimas statistiškai reikšmingai medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo – gautas statistiškai reikšmingas mediacijos efektas. Kitų autorių darbai (kuriuose įsitvirtinimas tirtas kaip mediatorius), gauti rezultatai aptarti poskyryje aukščiau.

Aštunta tyrimo hipotezė H8 – Įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo – **pasitvirtino**.

Šiuo tyrimu buvo siekiama nustatyti, kiek darbuotojo pasitenkinimas atranka ir adaptavimu turi reikšmės įsitvirtinimui, kad suprasti sėkmingo darbuotojo įsitvirtinimo pareigose ir organizacijoje sudedamąsias. Atitinkamai, įsitvirtinimo kaip mediatoriaus įtaka ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo leido suprasti atrankos, adaptavimo svarbą darbuotojo veiklos rezultatams per įsitvirtinimą, ką šiuo tyrimu ir pavyko nustatyti.

## 6.3 Diskusija

Šio tyrimo tikslas buvo įvertinti pasitenkinimo atranka ir adaptavimu reikšmę sėkmingam darbuotojų įsitvirtinimui, bei įsitvirtinimo medijuojantį poveikį tarp pasitenkinimo atranka,



adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo. Atliktame darbe buvo iškeltos 8 hipotezės, iš kurių 6 pasitvirtino.

Pirmos trys hipotezės teigė, jog *darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritapimą prie organizacijos (H1), sukuriamus ryšius organizacijoje (H2) ir suvokiamus praradimus nusprendus palikti organizaciją (H3)*. Gauti rezultatai parodė, kad pasitenkinimas atranka daro įtaką įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje ir galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją – teigiama darbuotojo atrankos patirtis teigiamai veikia darbuotojo įsitvirtinimą per pritapimą organizacijoje ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją. Atitinkamai, ir kiti mokslininkai įsitvirtinimo per pritapimą ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją, sėkmingai gretina su atrankos proceso vienais ar kitais aspektais (Reitz, 2014; Cheng, 2014; Linhartova, 2012; Ferreira, 2013; Nica, 2018), kas šiame darbe išsamiai aptariama. Tačiau antra hipotezė, kuria buvo daroma prielaida, kad darbuotojų pasitenkinimas atranka teigiamai veikia įsitvirtinimą per sukuriamus ryšius, nepasitvirtino. Siūlomas įsitvirtinimo konstrukto per sukuriamus ryšius persvarstymas, įvertinant įrankio trūkumus – sukuriamų ryšių matavimą ne kiekybine, o kokybine prasme (kiek sukuriami ryšiai yra reikšmingi įsitvirtinimui). Tai padėtų atrasti naujas tyrimų kryptis pasitenkinimo atranka įtakai įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius daugiau pažinti, kadangi, skirtingai nei nustatyta šiame tyrime, kiti tyrėjai pasitenkinimo atranka arba atrankos įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius nenuneigia (Holton, 1999; Cheng, 2014; Mitchell, 2001; Allen, 2006).

Sekančio trys hipotezės teigė, jog *darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritapimą (H4), sukuriamus ryšius organizacijoje (H5) ir galimus praradimus nusprendus palikti organizaciją (H6)*. Gauti rezultatai parodė, kad pasitenkinimas adaptavimu daro įtaką įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje ir sukuriamus ryšius – teigiamas pasitenkinimas atranka teigiamai veikia darbuotojų įsitvirtinimą per pritapimą organizacijoje ir sukuriamus ryšius. Kitų mokslininkų atradimai leidžia gretinti gautus rezultatus (nors ir nesant identiško atitikmens) – mokslininkai ypač plačiai tiria sukuriamus ryšius, paties darbuotojo vaidmenį ir jo savybes bei organizacines aplinkybes (naudas) bei jų daromą įtaką (Cheng, 2014; Reitz, 2014; Heritage, 2016; Mitchell, 2001; Cheng, 2014), kas buvo aptarta šiame darbe. Skirtingai nei buvo keliami prielaida šeštoje hipotezėje, pasitenkinimas adaptavimu neturi įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją. Įvertinus pasitenkinimo adaptavimu įtakos nebuvimą įsitvirtinimui per galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją, daroma prielaida, kad darbuotojai išėjimą iš organizacijos galimai nesieja su teigiama adaptavimo patirtimi, kas galėtų būti tolesnių tyrimų kryptis tai išsiaiškinti – ar darbuotojų adaptacijos vertinimas turi įtaką ketinimui palikti organizaciją.

Paskutinės dvi hipotezės teigė, kad *įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo (H7), ir pasitenkinimo adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo (H8)*. Gauti rezultatai patvirtino, kad įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo. Taigi gauti rezultatai parodė, kad darbuotojo suvokiama atrankos ir adaptavimo patirtis yra reikšminga, kai siekiama užtikrinti sėkmingą darbuotojo įsitvirtinimą – kuo pasitenkinimas atranka, adaptavimu yra labiau teigiamas, tuo įsitvirtinimas yra geresnis, tuo darbuotojas dirba našiau.

Mediacijos poveikio analizė naudotų kintamųjų atžvilgiu pakankamai nauja tyrimų sritis, tad palyginamųjų kitų autorių tyrimų negausu, atitinkmens šio tyrimo atžvilgiu kol kas nerasta. Tačiau įsitvirtinimas kaip mediatorius kitų mokslininkų sėkmingai tirtas Karatepe (2016), Zia (2023), Gustiawan (2023) ir kitų. Tyrimų reikšmė šiame darbe aptarta.

Atlikto tyrimo ir šiame darbe aptartų kitų mokslininkų tyrimų gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirtis daro įtaką įsitvirtinimui organizacijoje ir esamose pareigose. Pasitenkinimas atranka, kaip parodė rezultatai, prie sėkmingo įsitvirtinimo prisideda kiek mažiau, bet ne mažiau reikšmingai. Tuo tarpu darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu turi didelę reikšmę ir svorį, kad darbuotojas sėkmingai organizacijoje įsitvirtintų ir dirbtų produktyviai. Atitinkamai, prie darbuotojų darbo turinio ir sukuriamų rezultatų (atliamų užduočių, ekspertiškumo savo srityje, augimo, tobulėjimo, atsakomybės prisiėmimo), kaip parodė šio darbo rezultatai, reikšmingai prisideda darbuotojų įsitvirtinimo organizacijoje lygis - kiek darbuotojas jaučiasi pritapęs organizacijoje, kiek yra sukūręs organizacijoje ryšių bei kaip vertina galimus pradimus, jei nuspręstų palikti organizaciją (arba kitaip, organizacijos teikiamas naudas). Todėl tyrimo rezultatai yra kertinė informacija organizacijoms atitinkamai įvertinti jų vykdomas atrankos ir adaptavimo procedūras bei jas tobulinti su tikslu išlaikyti darbuotoją, atitinkamai, ir organizacijos konkurencinį pranašumą.

Rekomenduojama tolesniuose tyrimuose įvertinti ir lyderio, vadovo vaidmenį darbuotojų įsitvirtinimo bei atrankos, adaptavimo kontekste, ko svarbą šiame darbe parodė pasitenkinimo adaptavimu ir įsitvirtinimo vertinimo skirtumai tarp vadovų ir specialistų. Lyderio vaidmuo, siekiant užtikrinti darbo kokybę, darant sisteminius pakeitimus ar sprendimus lyderio atsakomybių ribose, tyrimai rodo teigiamą ryšį tarp adaptavimo, įgalinimo ir įvertinimo, teigiamai veikiančių įsitvirtinimą (Karpete ir kt., 2012). Tai prisidėtų prie darbuotojų atrankos, adaptavimo patirties gerinimo.

**Tyrimo ribotumai.** Atliktame tyime buvo pakviesta dalyvauti visus norinčius ir galinčius dalyvauti respondentus. Tyrimas atliktas internetinių sklaidos priemonių pagalba, kas leido užtikrinti neribojančią sklaidą, tačiau ir tuo atveju nepavyko užtikrinti reprezentatyvios respondentų imties lyties atžvilgiu – tyime dalyvavo daugiau moterų nei vyrų (tačiau gauta tyrimo

analizė reikšmingo skirtumo tarp lyčių ir duomenų neparodė). Taip pat, pasiekta pakankamai plati imtis veiklos sričių atžvilgiu – viso identifikuotos 22 sritys ir galimai daugiau. Tačiau dėl duomenų apimties ribotumo reikšmingų skirtumų tarp respondentų srities atžvilgiu nustatyti nepavyko (kas ir nebuvo šio darbo svarus tikslas). Siekiant ribotumus eliminuoti rekomenduojama platesnė tiriamųjų imtis, ilgesnis tyrimo laikas.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Mokslininkai įsitvirtinimą pateikia kaip daugialypį konstruktą. Egzistuoja daug ir įvairių įsitvirtinimo apibrėžimų ir interpretacijų, kas įsitvirtinimą kaip sąvoką ir konstruktą daro įvairiapusį mokslinių tyrimų kontekste, kas yra paranku – padeda geriau suprasti (šiuo atveju) organizacinę aplinką ir paties konstrukto svarbą jame. Šiame darbe įsitvirtinimą pavyko atskleisti ir suprasti per pritapimą, sukuriamus ryšius ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją.
2. Mokslinėje literatūroje įsitvirtinimas akcentuotas ir per darbuotojo teisingą atsirinkimą ir išlaikymą organizacijoje, siekiant atsakyti, *kodėl darbuotojai nusprendžia likti organizacijoje*. Anot mokslininkų, įsitvirtinimo konceptas leidžia patikimiau nustatyti darbuotojų išlaikymą nei darbuotojų kaita. Įsitvirtinimas padeda pamatyti unikalias įsitvirtinimo sudedamąsias (šiuo atveju – įsitvirtinimas per pritapimą, sukuriamus ryšius ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją) su tikslu išlaikyti darbuotojus.
3. Mokslininkų išvados padėjo suprasti, kad sėkmingam darbuotojo įsitvirtinimui darbe įtaką gali daryti ne tik organizacija savo proaktyviais ar neproaktyviais veiksmais, sprendimais darbuotojo atrankos, adaptavimo procese, bet ir pats darbuotojas – per savo patirtį.
4. Anot mokslininkų, darbuotojų atrankos patirtis (pasitenkinimas atranka) turi reikšmę darbuotojų įsitvirtinimui, tik galbūt nėra pakankamai svariai vertinama darbuotojo rolė patirties formavimosi etape, susipažįstant ar integruojantis į organizaciją. Šio darbo rezultatai parodė, jog atrankos etapas yra svarus, siekiant darbuotojo sėkmingo įsitvirtinimo. Gauti rezultatai parodė, jog darbuotojo pasitenkinimas atranka ir įsitvirtinimas per pritapimą organizacijoje ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją, daro teigiamą įtaką – kuo labiau darbuotojas patenkintas atranka, tuo įsitvirtinimas per pritapimą organizacijoje ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją, didėja. Tačiau nustatyta, jog pasitenkinimas atranka įtakos įsitvirtinimui per organizacijoje sukuriamus ryšius neturi.
5. Organizacijos dedamos pastangos sukurti sąlygas darbuotojams susipažinti su darbo užduotimis, darbo sąlygomis, darbo ir socialine aplinka, kad adaptavimas vyktų greičiau ir efektyviau yra organizacijos „atsakas“ į tai, kiek svariu laikomas adaptavimas kaip ugdymo ir socialinių ryšių kūrimo įrankis, organizacijoms, priimančioms darbuotojus, su tikslu juos išlaikyti (iš ko susiformuoja ir darbuotojo patirtis – pasitenkinimas adaptavimu). Šis iššūkis organizacijoms išlieka, kas atitinkamai daro neigiamą poveikį verslo tęstinumui ir rezultatų stabilumui, iki kol organizacijos ima daryti proaktyvius veiksmus darbuotojų atrankos ir adaptavimo procesuose. Šiame darbe gauti rezultatai patvirtina adaptavimo svarią reikšmę

darbuotojų įsitvirtinimui. Rezultatai parodė, kad darbuotojo pasitenkinimas adaptavimu daro įtaką įsitvirtinimui per pritaipimą ir sukuriamus ryšius organizacijoje – kuo labiau darbuotojas patenkintas adaptavimu, tuo įsitvirtinimas per pritaipimą ir sukuriamus ryšius organizacijoje didėja. Tačiau pasitenkinimas adaptavimu įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją, neturi.

6. Nustatyta svari įsitvirtinimo kaip mediatoriaus reikšmė darbuotojų atliekamos veiklos kontekste. Įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo, kas svariai prisideda prie tolesnių įsitvirtinimo kaip konstrukto tyrimų, siekiant pagrįsti įsitvirtinimo reikšmę darbuotojo integravimosi į organizaciją procese, kuris gali trukti darbuotojo visą gyvavimą organizacijoje.

### **Pasiūlymai:**

1. Kaip parodė rezultatai, veikiant įsitvirtinimą per darbuotojo atrankos ir adaptavimo patirtį darbuotojų įsitvirtinimas didėja – rekomenduojama organizacijoms įvertinti to svarbą ir keisti požiūrį į išeinančius darbuotojus iš esmės, dėmesį perkeltiant ne į darbuotojų kaitą, o į darbuotojų įsitvirtinimą ir jį lemiančius aspektus (darbuotojų atrankos, adaptavimo patirtį organizacijoje), siekiant išlaikyti didžiausią konkurencinį pranašumą rinkoje – gambiausios organizacijos darbuotojus.
2. Įvertinus šiame darbe gautus rezultatus, rekomenduojama organizacijoms įvertinti darbuotojų atrankos patirties svarbą įsitvirtinimui. Atitinkamai, persvarstyti atrankos etapus, jų svarbą, sukuriamą patirtį darbuotojams, taikyti metodus, stiprinančius darbuotojo pritaipimą organizacijoje. Komunikuoti organizacijos teikiamas ilgalaikes naudas atrankos etape, kaip priemonę stiprinti būsimų darbuotojų įsitvirtinimą.
3. Atsižvelgus į gautus rezultatus, jog darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu daro įtaką įsitvirtinimui (per pritaipimą, sukuriamus ryšius organizacijoje), rekomenduojama stiprinti organizacijose veikiančius (jei ne, tuomet diegti) darbuotojų įtvirtinimo pareigose instrumentus, padedančius kurti socialinius ryšius (mentoriai, darbuotojų dienos, tiesioginio vadovo indėlis), bei stiprinti pritaipimą organizacijoje (per vertybes, karjeros tikslus, organizacinę kultūrą ir lūkesčių, kuriuos darbuotojui kelia organizacija, suderinimą).
4. Vadovų vaidmuo darbuotojų įsitvirtinimo organizacijoje procese, kaip parodė šio darbo rezultatai, taip pat yra svarbus. Organizacijoms rekomenduojama perkainoti vadovų, lyderių rolę darbuotojų atrankos ir adaptavimo procese. Kaip parodė šio darbo rezultatai ir rezultatų skirtumai tarp pareigų lygių, vadovų suvokiama organizacinė gerovė (naudos) didesnė nei specialistų. Siekiant darbuotojų įsitvirtinimo, nereikėtų pamiršti tinkamai įvertinti ir žemesnės grandies nei vadovai, organizacinę gerovę.

## LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Afsar, B., Badir, Y. F. (2016). *Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness*. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252–278. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>
- Ali, I., Khan, M. M., Shakeel, S., & Mujtaba, B. G. (2022). *Impact of Psychological Capital on Performance of Public Hospital Nurses: the Mediated Role of Job Embeddedness*. *Public Organization Review*, 22(1), 135–154. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00521-9>
- Allen, D.G. (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? Journal of Management*, 32(2), 237-256. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=22497362&site=ehost-live&scope=site>
- Bech, L. M., Poetzsch, S., Andersen, K., & Nørgaard, B. (2023). *Onboarding in Health Care—Content Validity and Reliability of the Danish Onboarding Questionnaire (DOQ-34)*. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 43(3), 148–154. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1097/CEH.0000000000000448>
- Brooks C. Holtom. (2004). *Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan*. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216–227. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=13313576&site=ehost-live&scope=site>
- Chetty, P. J., Coetzee, M., & Ferreira, N. (2016). *Sources of job stress and cognitive receptivity to change: the moderating role of job embeddedness*. *South African Journal Of Psychology*, 46(1), 101-113. doi:10.1177/0081246315591308
- Chia-Yi Cheng (2014). *A longitudinal study of newcomer job embeddedness and sales outcomes for life insurance salespersons*, *Journal of Business Research*, Volume 67, Issue 7, 2014, Pages 1430-1438, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.024>. Prieiga internetu: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631300297X>

- Clinton, M., Knight, T., & Guest, D. E. (2012). *Job Embeddedness: A new attitudinal measure*. *International Journal of Selection & Assessment*, 20(1), 111–117. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2012.00584.x>
- Coetzee, M., & Chetty, P. J. J. (2015). *Job stress and attitudes toward change: The mediating effect of psychological attachment*. *Journal of Psychology in Africa*, 25(6), 528–536. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/14330237.2015.1124605>
- Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., Standing, C. (2018). *Job embeddedness and employee enactment of innovation-related work behaviours*. *International Journal of Manpower*, 39(2), 222–239. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2016-0095>
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., Sagas, M. (2005). *Extensions and Further Examination of the Job Embeddedness Construct*. *Journal of Sport Management*, 19(3), 319. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=17461364&site=ehost-live&scope=site>
- Czopek, M., Kazusek, M. (2021). *Remote Recruitment and Onboarding of Public Administration Employees during the Covid-19 Pandemic*. *Business Informatics / Informatyka Ekonomiczna*, 1(59), 60–69. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.15611/ie.2021.1.03>
- D'Aurizio, P. (2007). *Onboarding: Delivering on the Promise*. *Nursing Economic\$,* 25(4), 228–229. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=26673278&site=ehost-live&scope=site>
- Daderman, A. M., Ingelgard, A., Koopmans, L. (2020). *Cross-cultural adaptation, from Dutch to Swedish language, of the Individual Work Performance Questionnaire*. *Work*, 65(1), 97–109. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3233/WOR-193062>
- Dechawatanapaisal, D. (2018). *Nurses' turnover intention: The impact of leader-member exchange, organizational identification and job embeddedness*. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1380–1391. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/jan.13552>
- Dzimidienė, A., Bagdžiūnienė, D. (2015). *Darbuotojų Socializacijos, Darbinio Ir Pilietiško Elgesio Bei Tapatumo Organizacijai Sąsajos*. *Psichologija / Psychology*, 51, 29–43.
- ElDin Aboul-Ela, G. M. B. (2018). *Exploring job embeddedness' antecedents*. *Journal of HRM*, 21(1), 58–78. Prieiga internetu:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=129639682&site=ehost-live&scope=site>

Fatima, M., Shafique, M., Qadeer, F., Ahmad, R. (2015). *HR Practices and Employee Performance Relationship in Higher Education: Mediating Role of Job Embeddedness, Perceived Organizational Support and Trust*. *Pakistan Journal Of Statistics & Operation Research*, 11(3), 421-439.

Ferrazzi, K., Davis, T. (2015). *The employee integration equation*. *Talent Development*, 69(10), 56–60. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=109941941&site=ehost-live&scope=site>

Ferreira, N., Coetzee, M., & Masenge, A. (2013). *Psychological Career Resources, Career Adaptability and Hardiness in Relation to Job Embeddedness and Organizational Commitment*. *Journal of Psychology in Africa*, 23(1), 31–40. <https://doi.org/10.1080/14330237.2013.10820591>

Galloreese, D. (2016). *SCALING transformation*. *Talent Development*, 70(12), 36–39. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=119933644&site=ehost-live&scope=site>

Get Onboard with Onboarding. (2013). *Workforce*, 92(11), 20–22. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=96996941&site=ehost-live&scope=site>

Ghaffar, R., Khan, A. M. (2017). *Exploring the level of Job Embeddedness among College Faculty*. *Journal of Arts & Social Sciences*, 4(2), 22–35. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=128207427&site=ehost-live&scope=site>

Gustiawan, D., Noermijati, Aisjah, S., Indrawati, N. K. (2023). *Workplace incivility to predict employee silence: Mediating and moderating roles of job embeddedness and power distance*. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2188982>

Halbesleben, J. R. B., Wheeler, A. R. (2008). *The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave*. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>



- Hall-Ellis, S. D. (2014). *Onboarding to improve library retention and productivity*. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 27(4), 138–141. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/BL-10-2014-0026>
- Harman, W. S., Blum, M., Stefani, J., Taho, A. (2009). *Albanian Turnover: Is the Job Embeddedness Construct Predictive in an Albanian Context?* *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(2), 192–205. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=37802955&site=ehost-live&scope=site>
- Heritage, B., Gilbert, J. M., Roberts, L. D., Jordan, P. J., & Nelson, D. L. (2016). *Job Embeddedness Demonstrates Incremental Validity When Predicting Turnover Intentions for Australian University Employees*. *Frontiers In Psychology*, 1-12. doi:10.3389/fpsyg.2016.00582
- Hernandez, B., Stanley, B., & Miller, L. (2014). *Job Embeddedness and Job Engagement: Recommendations for a Supportive Social Work Environment*. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4), 336–347. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/23303131.2013.878013>
- Holton III, E. F., & Russell, C. J. (1999). *Organizational Entry and Exit: An Exploratory Longitudinal Examination of Early Careers*. *Human Performance*, 12(3/4), 311. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1203&4pass:\[\]6](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1203&4pass:[]6)
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). *Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion*. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Ismail, N., & Rosdi, I. S. (2022). *Individual Work Performance Success Factors: Revisiting the Human Performance System Model*. *Journal of Business Management & Accounting*, 12(2), 1–21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.32890/jbma2022.12.2.1>
- Jegoo Lee, & Kiho Jun. (2022). *Brokerage and Leadership Emergence: A Mediating Role of Individual Work Performance*. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2022(1), 1844. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.13661abstract> Prieiga per internetą į visą straipsnį [žiūrėta 2023-10-13, 14:40]: [https://www.researchgate.net/publication/284282253\\_The\\_emergence\\_of\\_individual\\_and\\_collective\\_leadership\\_in\\_task\\_groups\\_A\\_matter\\_of\\_achievement\\_and\\_ascription](https://www.researchgate.net/publication/284282253_The_emergence_of_individual_and_collective_leadership_in_task_groups_A_matter_of_achievement_and_ascription)

- Jipeng QI, JIE LI, Qiusheng Zhang (2014). *How Organizational Embeddedness and Affective Commitment Influence Job Crafting*. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(10), 1629–1638. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2224/sbp.2014.42.10.1629>
- Jordan, Jeremy S. (2010) “*Is Employee Turnover Contagious?*” *Journal of Sport Management* 24 (3): 367. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=50304432&site=ehost-live&scope=site>.
- Karatepe, O. M. (2016). *Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry*. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 119–132. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1084852>
- Karatepe, O. M., Karadas, G. (2012). *The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes*. *Journal of Business Economics & Management*, 13(4), 614–636. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620159>
- Kim, J. K., Chang, S. J. (2015). *The relationship between South Korean clinical nurses’ attitudes toward organizations and voluntary turnover intention: A path analysis*. *International Journal of Nursing Practice*, 21(4), 383–391. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/ijn.12264>
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*. *International Journal of Selection & Assessment*, 23(3), 263–283. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R. L., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). *Responsiveness of the individual work performance questionnaire*. *BMC Public Health*, 14(1), 1099–1118. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-513>
- Lengvenienė, N., & Kavaliauskienė, Ž. (2014). *Žmogiškųjų Išteklių Adaptavimo Ir Socializacijos Organizacijoje Teoriniai Metmenys*. *Professional Studies: Theory & Practice / Profesines Studijos: Teorija Ir Praktika*, 14, 203–216.

- Leupold, C. R., Ellis, L. E., & Valle, M. (2013). *Job embeddedness and retail pharmacists' intention to leave*. *Psychologist-Manager Journal* (American Psychological Association), 16(4), 197–216. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1037/mgr0000006>
- Liang Xiao-wei, Liao Jian-qiao. (2005). *Grey Relational Analyzing the Employee's Voluntary Turnover Intents Based on Job Embeddedness Model-oriented*. *Journal of Grey System*, 17(2), 167–172. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=17597360&site=ehost-live&scope=site>
- Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas dėl išsilavinimo klasifikatoriaus patvirtinimo 2005 m. kovo 31 d. Nr. Isak-522. Prieiga internetu: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.253594/asr>
- Linhartova, L. (2012). *Organisational Perception of Employee Turnover*. *Scientific Papers of the University of Pardubice*. Series D, Faculty of Economics & Administration, 121–133. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=73879425&site=ehost-live>.
- Malicevic Balic, Z. (2018). *Onboarding: The effect of a new hire integration program on employee engagement and retention [ProQuest Information & Learning]*. In Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences (Vol. 78, Issue 10–A(E)).
- Mallol, C., Holtom, B., & Lee, T. (2007). *Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment*. *Journal of Business & Psychology*, 22(1), 35–44. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1007/s10869-007-9045-x>
- Mitchell T., Holtom B., Lee T., Sablynski Ch., Erez M. (2001). *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*. *Academy of Management Journal*, 2001, 44, 1102-1122. Prieiga internetu: [http://ie.technion.ac.il/~merez/papers/mitchell\\_embeddedness.pdf](http://ie.technion.ac.il/~merez/papers/mitchell_embeddedness.pdf) (žr. 2016-05-16)
- Nekoranec, J., Nagyova, L. (2014). *Adaptation of Employees in the Organization and Its Importance in Terms of Human Resource Management*. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(1), 114–120. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=95267651&site=ehost-live&scope=site>

- Nekoranec, J., Nagyová, L. (2014). *Adaptation of Employees in the Organization and Its Importance in Terms of Human Resource Management*. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(1), 114–120.
- Nica E. (2018). *The Role of Job Embeddedness in Influencing Employees' Organizational Commitment and Retention Attitudes and Behaviors*. *Economics, Management & Financial Markets*, 13(3), 101–106. Prieiga internetu:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=132128319&site=ehost-live&scope=site>
- Norkevičiūtė I. (2023). *Įsitraukimo į darbą kaip mediatoriaus poveikis ryšiui tarp patiriamo streso darbe ir individualaus darbo atlikimo*. Magistro baigiamasis darbas, Vilniaus universitetas
- Odaman, O. M., & Nwachukwu, V. C. (2012). *Employee Adaptation to Work in Organizations*. *IFE Psychologia*, 20(1), 192–202.
- Oficialios statistikos portalas. *Skiltis „Užimti gyventojai“*. Žiūrėta 2023-12-25. Prieiga internetu:  
<https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=16b7e246-50bd-4e21-afd6-c0b50d8e70f4#/>
- Oyler, Jennifer D. (2014) *Exploring the Content and Factorial Validity of Job Embeddedness Through the Lens of a Multigroup Sample*. *Journal of Career Assessment* 22 (1): 153–75. Prieiga internetu: doi:10.1177/1069072713492935.
- Reitz, O. E. (2014). *Job Embeddedness: A Concept Analysis*. *Nursing Forum*, 49(3), 159-166. Prieiga internetu: doi:10.1111/nuf.12053
- Ringl, Raymond William (2013). *The Relationship between Job Embeddedness and Work Engagement*. Master's Theses. 4361. Prieiga internetu:  
[http://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/4361?utm\\_source=scholarworks.sjsu.edu%2Fetd\\_theses%2F4361&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPage](http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/4361?utm_source=scholarworks.sjsu.edu%2Fetd_theses%2F4361&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPage)
- Rogoff, B. M. (2014). *7 Steps for Superb Staff Recruitment and Retention*. *Review of Optometry*, 151(11), 28–34. Prieiga internetu:  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=99538071&site=ehost-live&scope=site>
- Rubenstein, A. L., Kammeyer, M. J. D., Wang, M., & Thundiyil, T. G. (2019). *"Embedded" at hire? Predicting the voluntary and involuntary turnover of new employees*. *Journal of*

- Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.), 40(3), 342–359. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1002/job.2335>
- Sandall, H., Mourao, L. (2023). *Individual job performance: Propositions for a personalized measurement and a comprehensive diagnosis*. RAM. Mackenzie Management Review / RAM. Revista de Administracao Mackenzie, 24(3), 1–25. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230023.en>
- Santalla-Banderali, Z., & Alvarado, J. M. (2022). *Factorial structure of Individual Work Performance Questionnaire (Version 1.0) revisited: Evaluation of acquiescence bias*. PLoS ONE, 17(7), 1–21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271830>
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). *The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach*. Journal of Advanced Nursing, 68(1), 69–79. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x>
- TalentLyft personalo valdymo programinės įrangos sprendimų verslui platforma. *Sample of Recruitment satisfaction survey questions*. Žiūrėta 2022-01-31. Prieiga internetu: <https://www.talentlyft.com/en/resources/recruitment-satisfaction-survey-questions>
- TalentLyft personalo valdymo programinės įrangos sprendimų verslui platforma. *Sample of Employee onboarding survey questions*. Žiūrėta 2022-01-31. Prieiga internetu: <https://www.talentlyft.com/en/resources/employee-onboarding-survey-questions>
- Taris, T., Cox, T., & Tisserand, M. (2008). *Engagement at work: An emerging concept*. Work & Stress, 22(3), 185–186. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/02678370802404412>
- Trees, L., Harper, M. (2018). *Next-generation communities--Part 3 Eight ways: to engage employees in communities at work*. KM World, 27(5), 24–26. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132405445&site=ehost-live&scope=site>
- van der Vaart, L. (2021). *The performance measurement conundrum: Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire in South Africa*. South African Journal of Economic & Management Sciences, 24(1), 1–11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3581>

- Van Dijk, P., & Kirk-Brown, A. (2003). *The relationship between job embeddedness and intention to leave an organisation*. Australian Journal of Psychology, 55, 232. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=11893699&site=ehost-live&scope=site>
- Vargas, J. (2013). *Generation Y*. T+D, 67(3), 58–62. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=85852322&site=ehost-live&scope=site>
- Veingerl Cic, Z., Vujica Herzog, N., & Macek, A. (2020). *Individual Work Performance Management Model*. International Journal of Simulation Modelling (IJSIMM), 19(1), 112–122. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.2507/IJSIMM19-1-507>
- Vernon, A. (2012). *New-Hire Onboarding: Common Mistakes to Avoid*. T+D, 66(9), 32–33. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=79346426&site=ehost-live&scope=site>
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Sablynski, C. J. (2012). *How Do Employees Invest Abundant Resources? The Mediating Role of Work Effort in the Job-Embeddedness/Job-Performance Relationship*. Journal of Applied Social Psychology, 42, E244–E266. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01023.x>
- Wolper, J. (2017). *Get on Board With Onboarding*. TD: Talent Development, 71(1), 18–20. Prieiga internetu: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=120383142&site=ehost-live&scope=site>
- Zahra Amjad, Pirzada Sami Ullah Sabri, Ilyas, M., & Hameed, A. (2015). *Informal Relationships at Workplace and Employee Performance: A Study of Employees Private Higher Education Sector*. Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences, 9(1), 303–321.
- Zhang, C.-L., Zhao, L., & Li, Y. (2015). *Communication and Recreation for “New-Generation” Workers in China: A Hierarchical Linear Modelling Approach*. Asia Pacific Business Review, 21(4), 482–499.
- Zhao, X., Sun, T., Cao, Q., Li, C., Duan, X., Fan, L., & Liu, Y. (2013). *The impact of quality of work life on job embeddedness and affective commitment and their co-effect on turnover*

*intention of nurses*. Journal of Clinical Nursing, 22(5–6), 780–788. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04198.x>

Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., Ahmed, S., & Ghauri, S. (2023). *Committed, Healthy, and Engaged? Linking Servant Leadership and Adaptive Performance Through Sequential Mediation by Job Embeddedness and Burnout*. Journal of Leadership & Organizational Studies, 30(3), 327–340. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/15480518231158861>

Žukauskaitė I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo*. Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, psichologija, Vilniaus universitetas

# DARBUOTOJŲ ATRANKOS IR ADAPTAVIMO REIŠMĖ SĖKMINGAM IŠITVIRTINIMUI DARBO VIETOJE

Jūratė PETKUTĖ

Magistro baigiamasis darbas

*Žmogiškųjų išteklių valdymo programa*

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – lekt. dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2024

## SANTRAUKA

98 puslapiai, 23 lentelės, 5 paveikslai, 78 literatūros šaltiniai

Šio darbo tikslas yra atsakyti, kaip darbuotojų pasitenkinimas atranka ir adaptavimu veikia sėkmingą darbuotojų įsitvirtinimą.

Magistro darbą sudaro trys dalys – literatūros analizė, tyrimo metodologija, gautų rezultatų aptarimas, išvados, pasiūlymai ir rekomendacijos.

Literatūros analizės dalyje aptariamos darbuotojų kaitos priežastys, išgryninama įsitvirtinimo sąvoka kitų sąvokų kontekste, įsitvirtinimo privalumai darbuotojų kaitos atžvilgiu. Aptariama darbuotojų atrankos ir adaptavimo patirties reikšmė įsitvirtinimui, pasitelkiant kitų mokslininkų atradimus. Aptariama įsitvirtinimo kaip mediatoriaus galima įtaka darbuotojų pasitenkinimui atranka, adaptavimu ir individualiam darbo atlikimui.

Vadovaujantis kitų mokslininkų darbais suformuoti tyrimo metodai ir tyrimo modelis. Atliktas tyrimas su tikslu įvertinti darbuotojų pasitenkinimo atranka ir adaptavimu reikšmę sėkmingam darbuotojų įsitvirtinimui, bei įsitvirtinimo medijuojantį poveikį tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo. Klausimyno pagalba atlikta virtuali anketinė apklausa. Apklausta 320 tiriamųjų. Gauti rezultatai palyginti su kitų mokslininkų atradimais. Tyrimo duomenims apdoroti naudota „IBM SPSS Statistics“ statistinių tyrimų programa. Duomenų patikimumui ir validumui įvertinti apskaičiuotos Cronbach's Alpha reikšmės (visi klausimynai atitiko reikšmę  $>0,7$  kaip tinkamą), atlikta faktorinė analizė, normalumo testas. Duomenų įvairovei įvertinti taikyta aprašomoji statistika. Įtakai tarp kintamųjų nustatyti taikyta tiesinė regresinė analizė (ANOVA), mediatoriaus įtakai – SPSS PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes papildinys.

Gauti rezultatai parodė, jog darbuotojų pasitenkinimas atranka daro įtaką darbuotojų įsitvirtinimui per pritapimą organizacijoje ir galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją. Darbuotojų pasitenkinimas adaptavimu daro įtaką darbuotojų įsitvirtinimui per pritapimą ir sukuriamus ryšius organizacijoje. Tačiau pasitenkinimas atranka neturi įtakos įsitvirtinimui per sukuriamus ryšius organizacijoje, pasitenkinimas adaptavimu neturi įtakos įsitvirtinimui per galimus praradimus, nusprendus palikti organizaciją. Gauti rezultatai parodė, jog įsitvirtinimas medijuoja ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo.

Darbo išvadose ir pasiūlymuose aptartos pagrindinės literatūros analizės išvalgos ir gauti rezultatai. Pateikti pasiūlymai tolesnių tyrimų kryptiniai organizacijų vadovams darbuotojų atrankos, adaptavimo patirčiai gerinti.



# **THE IMPORTANCE OF EMPLOYEE RECRUITMENT AND ON-BOARDING FOR SUCCESSFUL JOB EMBEDDEDNESS**

**Jūratė PETKUTĖ**

**Master thesis**

*Human Resources master study programme*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – lekt. dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2024

## **SUMMARY**

98 pages, 23 charts, 5 pictures, 78 references.

The main purpose of this master thesis is to determine, how employee satisfaction with selection and on-boarding influence successful job embeddedness.

The work consists of three main parts – the analysis of literature, the research and the discussion of its results, conclusion and recommendations.

Literature analysis reviews the reasons of employee turnover, defines the concept of job embeddedness among others in scientific researches, significant advantages of job embeddedness in regard to employee turnover were underlined. The significance of employee selection and on-boarding experience towards job embeddedness is discussed with reference to scientific basis. The possible influence of job embeddedness as a mediator towards employee satisfaction with selection, on-boarding and individual work performance is considered.

Following literature analysis the research methods and model was formed. The purpose of the conducted research was to evaluate the significance of employee satisfaction with selection and on-boarding to successful job embeddedness, as well as job embeddedness mediation effect to employee satisfaction with selection, on-boarding and individual work performance. Online survey was conducted using questionnaires, 320 responses were submitted. Furthermore, the results of this research were compared with the results of other scientific work. The data was analysed with the IBM SPSS program batch. Cronbach's Alpha coefficients, factorial analysis and normality test were performed for data validation (Cronbach's Alpha all cases were consistent – higher than 0.7). In order to assess the differences in data, descriptive statistics were applied. Linear regression analysis (ANOVA) was performed to measure the influence between the variables. In order to examine job embeddedness mediation effect, PROCESS v4.2 by Andrew F. Hayes update on SPSS applied.

The performed research revealed that employee satisfaction of selection significantly influence job embeddedness through organizational fit and sacrifices. Employee satisfaction of on-boarding significantly influences job embeddedness through organizational fit and links. Nevertheless employee satisfaction of selection does not influence job embeddedness through organizational links, as well as employee satisfaction of on-boarding does not influence job embeddedness through organizational sacrifices. The performed research revealed significant influence of job

embeddedness as a mediator towards employee satisfaction of selection, on-boarding and individual work performance.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The results of the study could provide usefull guidelines to the companies management to improve employee experiences of selection and on-boarding processes.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai

#### PRITAPIMAS ORGANIZACIJOJE

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k.	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
1	I like the members of my workgroup.	Man patinka mano darbo grupės nariai.	I like the colleagues that I cooperate with.
2	My coworkers are similar to me.	Mano kolegos yra panašūs į mane.	My colleagues and I are alike.
3	My job utilizes my skills and talents well.	Savo darbe pilnai panaudoju savo įgūdžius ir talentus.	I utilize my skills and talents at work to the fullest.
4	I feel like I am a good match for this company.	Jaučiu, kad puikiai pritampu šioje organizacijoje.	I feel that I adapt perfectly in this organization.
5	My values are compatible with the organization's values.	Mano vertybės atitinka organizacijos vertybes.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
6	I fit with the company's culture.	Aš pritampu prie organizacijos kultūros.	I fit in within company's culture.
7	I like the responsibility and authority I have at this company.	Man patinka, kokias atsakomybes ir autoritetą turiu šioje kompanijoje.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
8	I can reach my professional goals working for this organization.	Aš galiu siekti savo profesinių tikslų dirbant šioje organizacijoje.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
9	I feel good about my professional growth and development.	Jaučiuosi gerai dėl savo profesinio augimo ir tobulėjimo.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>

#### SUKURIAMI RYŠIAI ORGANIZACIJOJE

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k.	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
1	How long have you been at your present position?	Kiek ilgai esate dabartinėje pozicijoje?	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
2	How long have you worked for this company?	Kiek ilgai dirbate šiai kompanijai?	How long have you been working for this company?
3	How long have you worked in this industry?	Kiek ilgai dirbate šioje industrijoje?	How long have you been working in this industry?

## 1 priedas (teiginys). Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai

### SUKURIAMI RYŠIAI ORGANIZACIJOJE

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k.	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
4	How many coworkers do you interact with regularly?	Su kiek bendradarbių bendraujate reguliariai?	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
5	How many coworkers are highly dependent on you?	Kiek bendradarbių yra ypač priklausomi nuo Jūsų?	How many coworkers are especially dependent on you?
6	How many work-related teams are you on?	Kelioms su darbu susijusioms komandoms priklausote?	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
7	How many work-related committees are you on?	Keliems su darbu susijusiems komitetams priklausote?	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>

### GALIMI PRARADIMAI PALIKUS ORGANIZACIJĄ

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k.	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
1	I have a lot of freedom on this job on how to pursue my goals.	Turiu daug laisvės šiame darbe siekiant savo tikslų.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
2	The perks on this job are outstanding.	Papildomos naudos šiame darbe yra išskirtinės.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
3	I feel that people at work respect me a great deal.	Aš jaučiu, kad žmonės darbe mane labai gerbia..	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
4	I would sacrifice a lot if I left this job.	Paaukočiau daug, jei nuspręščiau palikti šį darbą.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
5	My promotional opportunities are excellent here.	Mano galimybės būti paaukštintam (-ai) yra puikios čia.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
6	I am well compensated for my level of performance.	Man gerai atlyginama už darbą, kurį atlieku.	I am well paid for the job I perform.
7	The benefits are good on this job.	Papildomos naudos yra geros šiame.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
8	The healthcare benefits provided by this organization are excellent.	Sveikatos priežiūros naudos, teikiamos organizacijos, yra puikios.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
9	The retirement benefits provided by this organization are excellent.	Išėjimo į pensiją naudos, teikiamos organizacijos, yra puikios.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
10	The prospects for continuing employment with this company are excellent.	Perspektyvos toliau dirbti šioje kompanijoje yra puikios.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>

## 1 priedas (tęsinys). Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai

### ATRANKA

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k.	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
1	It was easy to find all the information regarding the position.	Buvo lengva rasti visą informaciją, susijusią su darbo pozicija.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
2	Recruiter told me how to prepare for the interview.	Darbuotojas, atsakingas už atranką, pasakė, kaip pasiruošti interviu.	The worker responsible for recruitment...
3	Recruiter was friendly.	Darbuotojas, atsakingas už atranką, buvo draugiškas.	The worker responsible for recruitment...
4	Recruiter was professional.	Darbuotojas, atsakingas už atranką, buvo profesionalus.	The worker responsible for recruitment...
5	I got all the responses from recruiter I needed.	Gavau visus atsakymus, kurių man reikėjo.	I got all the answers I needed.
6	All my questions were answered in a timely manner.	Visi mano klausimai buvo atsakyti laiku.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
7	It was easy to apply for the position.	Buvo lengva pateikti savo kandidatūrą pageidautai pozicijai.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
8	It was easy to find the company for the interview.	Buvo lengva rasti kompaniją darbo pokalbiui.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
9	It was clear how did I need to prepare for the interview.	Buvo aišku, kaip reikėjo pasiruošti darbo pokalbiui.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
10	I felt I was very welcomed when I came for the interview.	Jaučiausi gerai sutiktas, kai atvykau darbo pokalbiui.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
11	I was happy with the time between the application and the response.	Buvau patenkintas (-a) kaip greitai buvo sureaguota tarp kandidatūros pateikimo ir atsako.	I was satisfied with how fast was reacted between the application and the response.
12	I was happy with the time between the interview and feedback.	Buvau patenkintas (-a) kaip greitai buvo sureaguota tarp darbo pokalbio ir gauto atsakymo.	I was satisfied with how fast was reacted between the interview and feedback.
13	Overall, I am satisfied, how the recruitment and hiring process went.	Iš esmės, esu patenkintas (-a), kaip praėjo atrankos ir įdarbinimo procesas.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>

## 1 priedas (tešinys). Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai

### ADAPTAVIMAS

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k.	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
1	I have all the resources I need to do my job successfully.	Turiu visus reikiamus išteklius, kad sėkmingai atlikčiau savo darbą.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
2	My goals are clearly defined.	Mano tikslai aiškiai apibrėžti.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
3	I have a clear understanding of my career path and promotion plan.	Puikiai suprantu galimas savo karjeros kryptis ir paaugštinimo galimybes.	I clearly understand possible career direction and promotion opportunities.
4	I am happy with my career path and promotion plan.	Esu patenkintas (-a) savo karjeros kryptimi ir paaugštinimo galimybėmis.	I feel satisfied about my career direction and promotion opportunities.
5	So far, I am satisfied with my job.	Iki šiol esu patenkintas (-a) savo darbu.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
6	I feel welcomed by my team.	Jaučiuosi laukiamas (-a) savo komandoje.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
7	I feel welcomed at the company I work for.	Jaučiuosi laukiamas (-a) kompanijoje, kuriai dirbu.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
8	I feel like I fit in the company culture I work for.	Jaučiuosi pritampantis (-i) prie kompanijos kultūros, kuriai dirbu.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
9	Overall, I am satisfied with the onboarding process.	Iš esmės esu patenkintas (-a) adaptavimo procesu.	Overall, I am satisfied with the adaptation process.

### INDIVIDUALUS DARBO ATLIKIMAS

Kl. nr.	Teiginys originalo (anglų) kalba	Teiginys išverstas į lietuvių k. (naudota magistro darbe I. Norkevičiūtės, 2023)	Teiginys išverstas į lietuvių k. (koreguota darbo autorės)	Teiginys lietuvių kalba išverstas į anglų k.
Skalė Nr.1: Task performance / Užduočių atlikimas (5 teiginiai)				
In the past 3 months... / Per paskutinius 3 mėnesius...				
1	I was able to plan my work so that I finished it on time.	Pavyko susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.	Man pavykdavo susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.	I managed to plan my time to complete all the tasks on time.
2	I kept in mind the work result I needed to achieve.	Dirbdamas/-a turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.	Dirbdamas (-a) turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.	I had in mind the results I had to achieve at work.

## 1 priedas (tęsinys). Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai

3	I was able to set priorities.	Galėjau susidėlioti prioritetus.	Galėdavau susidėlioti prioritetus.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
4	I was able to carry out my work efficiently.	Galėjau efektyviai atlikti savo darbą.	Galėdavau efektyviai atlikti savo darbą.	I was able to effectively perform my work.
5	I managed my time well.	Mano laiko planavimas buvo optimalus.	Aš gerai valdydavau savo laiką.	<i>Atitinka originalo kalbą.</i>
Skalė Nr.2: Veiklos atlikimas duotoje srityje (angl. contextual performance) (8 teiginiai)				
In the past 3 months... / Per paskutinius 3 mėnesius...				
6	On my own initiative, I started new tasks when my old tasks were completed.	Savo iniciatyva pradėjau naują užduotį, kai atlikau senas užduotis.	Atlikęs(-usi) nustatytas užduotis savo iniciatyva imdavausi naujų užduočių.	I took initiative to perform new tasks after completing my main objectives.
7	I took on challenging tasks when they were available.	Esant galimybei, imdavausi sudėtingų darbo užduočių.	Esant galimybei, imdavausi sudėtingų darbo užduočių.	I took on difficult tasks when I had a chance.
8	I worked on keeping my job-related knowledge up-to-date.	Stengiausi atnaujinti su darbu susijusias žinias.	Stengiausi nuolat atnaujinti su darbu susijusias žinias.	I constantly tried to keep my job-related knowledge up to date.
9	I worked on keeping my work skills up-to-date.	Dirbau tam, kad atnaujinchiau savo darbo įgūdžius.	Dirbau taip, kad išlaikyčiau savo darbo įgūdžius aktualius.	I worked in a way to keep my job-related skills up to date.
10	I came up with creative solutions for new problems.	Sugalvodavau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.	Sugalvodavau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.	I figured out creative new problem solutions.
11	I took on extra responsibilities.	Darbe prisiėmiau papildomų pareigų.	Prisiimdavau papildomų atsakomybių.	I constantly took on new responsibilities.
12	I continually sought new challenges in my work.	Darbe nuolat ieškojau naujų iššūkių.	Darbe nuolat ieškodavau naujų iššūkių.	I constantly looked for new challenges at work.
13	I actively participated in meetings and/or consultations.	Aktyviai dalyvavau darbiniuose susitikimuose	Aktyviai dalyvaudavau darbiniuose susitikimuose ir/ar konsultacijose.	I actively participated to work related meetings and/or consultations.

### 1 priedas (tęsinys). Tyrimo klausimyno teiginių veidrodiniai vertimai

Skalė Nr.3: Kenkėjiškas elgesys darbe (angl. Counterproductive work behavior) (5 teiginiai)				
In the past 3 months... / Per paskutinius 3 mėnesius...				
14	I complained about minor work-related issues at work.	Aš skundžiausi dėl nesvarbių dalykų darbe.	Aš skundžiausi dėl nesvarbių su darbu susijusių dalykų darbe.	I complained about minor issues related to work.
15	I made problems at work bigger than they were.	Darbe iškylančias problemas per daug sureikšminau.	Darbe iškylančias problemas aš dar labiau išpūsdavau.	I inflated work related problems.
16	I focused on the negative aspects of situation at work instead of the positive aspects.	Aš sutelkiau dėmesį į neigiamus darbinės situacijos aspektus, o ne į teigiamus aspektus.	Aš sutelkdavau dėmesį į neigiamus aspektus darbinėje aplinkoje vietoj teigiamų.	I concentrated on negative aspects of work instead of positive ones.
17	I talked to colleagues about the negative aspects of my work.	Kalbėjausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.	Kalbėdavausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.	I talked to my colleagues about negative aspects of my work.
18	I talked to people outside the organization about the negative aspects of my work.	Kalbėjausi su žmonėmis ne iš organizacijos apie neigiamus savo darbo aspektus.	Kalbėdavausi su žmonėmis apie neigiamus savo darbo aspektus už organizacijos ribų.	I talked to other people about negative aspects of my work outside organization.



## 2 priedas. Tyrimo anketa

Sveiki, ruošiamas magistro darbas tema "Darbuotojų atrankos ir adaptavimo reikšmė sėkmingam įsitvirtinimui darbo vietoje", kurio tikslas yra nustatyti veiksnius, darančius įtaką darbuotojo sėkmingam įsitvirtinimui organizacijoje. Tyrimo anketą sudaro 66 klausimai. Užtruksite **apie 7 minutes. Anketa anoniminė.** Jūsų atsakymai bus naudojami tik šio darbo tikslais ir tik apibendrintomis išvadamis pasidalinsime su tais, kurie pageidausite apie tyrimo rezultatus sužinoti daugiau. Kviečiu, atsakykite **per šiandien.**

Dėkoju,  
Jūratė Petkutė  
Vilniaus universitetas

PRITAPIMAS ORGANIZACIJOJE: įvertinkite klausimus pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

1. Man patinka kolegos, su kuriais bendradarbiauju.
2. Mano bendradarbiai ir aš esame panašūs.
3. Savo darbe pilnai panaudoju savo įgūdžius ir talentus.
4. Jaučiu, kad puikiai pritampu šioje organizacijoje.
5. Mano vertybės atitinka organizacijos vertybes.
6. Aš pritampu prie organizacijos kultūros.
7. Man patinka, kokias atsakomybes ir autoritetą turiu šioje kompanijoje.
8. Aš galiu siekti savo profesinių tikslų dirbant šioje organizacijoje.
9. Jaučiuosi gerai dėl savo profesinio augimo ir tobulėjimo.

(atsakymų variantai)

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

SUKURIAMI RYŠIAI ORGANIZACIJOJE: įvertinkite klausimus pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

1. Kiek ilgai esate dabartinėje pozicijoje (metais)?
2. Kiek ilgai dirbate šiai kompanijai (metais)?
3. Kiek ilgai dirbate šioje industrijoje (metais)?
4. Su kiek bendradarbių bendraujate reguliariai?
5. Kiek bendradarbių yra ypač priklausomi nuo Jūsų?
6. Kelioms su darbu susijusioms komandoms priklausote?
7. Keliems su darbu susijusiems komitetams priklausote?

(atsakymų variantai)

- < 1 (metai/vnt.)
- 1-2 (metai/vnt.)
- 3-5 (metai/vnt.)
- 6-10 (metų/vnt.)
- >10 (metų/vnt.)

## 2 priedas (tęsinys). Tyrimo anketa

GALIMI PRARADIMAI PALIKUS ORGANIZACIJĄ: įvertinkite klausimus pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

1. Turiu daug laisvės šiame darbe siekiant savo tikslų.
2. Papildomos naudos šiame darbe yra išskirtinės.
3. Aš jaučiu, kad žmonės darbe mane labai gerbia.
4. Paaukočiau daug, jei nuspręščiau palikti šį darbą.
5. Mano galimybės būti paaukštinam (-ai) yra puikios čia.
6. Man gerai atlyginama už darbą, kurį atlieku.
7. Papildomos naudos yra geros šiame darbe.
8. Sveikatos priežiūros naudos, teikiamos organizacijos, yra puikios.
9. Išėjimo į pensiją naudos, teikiamos organizacijos, yra puikios.
10. Perspektyvos toliau dirbti šioje kompanijoje yra puikios.

(atsakymų variantai)

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

ATRANKA: įvertinkite klausimus pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

1. Buvo lengva rasti visą informaciją, susijusią su darbo pozicija.
2. Darbuotojas, atsakingas už atranką, pasakė, kaip pasiruošti interviu.
3. Darbuotojas, atsakingas už atranką, buvo draugiškas.
4. Darbuotojas, atsakingas už atranką, buvo profesionalus.
5. Gavau visus atsakymus, kurių man reikėjo.
6. Visi mano klausimai buvo atsakyti laiku.
7. Buvo lengva pateikti savo kandidatūrą pageidautai pozicijai.
8. Buvo lengva rasti kompaniją darbo pokalbiui.
9. Buvo aišku, kaip reikėjo pasiruošti darbo pokalbiui.
10. Jaučiausi gerai sutiktas (-a), kai atvykau darbo pokalbiui.
11. Buvau patenkintas (-a), kaip greitai buvo sureaguota tarp kandidatūros pateikimo ir atsako.
12. Teigiamai vertinu laiko tarpą, praėjusį tarp darbo pokalbio ir gauto atsakymo.
13. Iš esmės, esu patenkintas (-a), kaip praėjo atrankos ir įdarbinimo procesas.

(atsakymų variantai)

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

## 2 priedas (tęsinys). Tyrimo anketa

ADAPTAVIMAS: įvertinkite klausimus pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

1. Turiu visus reikiamus įrankius, kad sėkmingai atlikčiau šį darbą.
2. Mano tikslai aiškiai apibrėžti.
3. Puikiai suprantu galimas savo karjeros kryptis ir paaukštinimo galimybes.
4. Esu patenkintas (-a) savo karjeros kryptimi ir paaukštinimo galimybėmis.
5. Iki šiol esu patenkintas (-a) savo darbu.
6. Jaučiuosi priimtas (-a) savo komandoje.
7. Jaučiuosi priimtas (-a) organizacijoje, kurioje dirbu.
8. Jaučiuosi pritampantis (-i) prie šios kompanijos kultūros.
9. Iš esmės esu patenkintas (-a), kaip vyko įvedimo (adaptavimo) į organizaciją procesas.

(atsakymų variantai)

-Visiškai nesutinku

-Nesutinku

-Nei sutinku, nei nesutinku

-Sutinku

-Visiškai sutinku

INDIVIDUALUS DARBO ATLIKIMAS: įvertinkite klausimus pasirinkdami Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Per paskutinius 3 mėnesius...

--(užduočių atlikimo skalė, 5 teiginiai)

1. Man pavykdavo susiplanuoti savo darbus taip, kad jie būtų atlikti laiku.
2. Dirbdamas (-a) turėjau omenyje rezultatus, kuriuos turėjau pasiekti.
3. Galėdavau susidėlioti prioritetus.
4. Galėdavau efektyviai atlikti savo darbą.
5. Aš gerai valdydavau savo laiką.

---(veiklos atlikimo duotoje srityje skalė, 8 teiginiai)

6. Atlikęs (-usi) nustatytas užduotis savo iniciatyva imdavausi naujų užduočių.
7. Esant galimybei, imdavausi sudėtingų darbo užduočių.
8. Stengiausi nuolat atnaujinti su darbu susijusias žinias.
9. Dirbau taip, kad išlaikyčiau savo darbo įgūdžius aktualius.
10. Sugalvodavau kūrybiškus naujų problemų sprendimus.
11. Prisiimdavau papildomų atsakomybių.
12. Darbe nuolat ieškodavau naujų iššūkių.
13. Aktyviai dalyvaudavau darbinuose susitikimuose ir/ar konsultacijose.

---(neproduktyvaus elgesio skalė, 5 teiginiai)

14. Aš skundžiausi dėl nesvarbių su darbu susijusių dalykų darbe.
15. Darbe išskylančias problemas aš dar labiau išpūsdavau.
16. Aš sutelkdavau dėmesį į neigiamus aspektus darbinėje aplinkoje vietoj teigiamų.
17. Kalbėdavausi su kolegomis apie neigiamus savo darbo aspektus.
18. Kalbėdavausi su žmonėmis apie neigiamus savo darbo aspektus už organizacijos ribų.

(atsakymų variantai)

-Retai/Niekada

-

-

-

-Visada/ Dažnai

## 2 priedas (tęsinys). Tyrimo anketa

Jūsų lytis:

Vyras

Moteris

Jūsų amžius (įrašyti):

\_\_\_\_\_

Jūsų išsilavinimas:

Pagrindinis

Vidurinis

Aukštesnysis

Aukštasis koleginius

Aukštasis universitetinis

Kita

Jūsų pareigų lygis:

Darbininkas

Specialistas

Vadovas

Kita

Dėkojame, kad dalyvavote!

Organizacijos, kurioje dirbate, dydis:

1-9 darbuotojai

10-49 darbuotojai

50-249 darbuotojai

250 darbuotojų ir daugiau

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?

> 1 metų

1-2 metai

3-5 metai

5-10 metų

10 ir daugiau metų

Jūsų veiklos sritis:

Administracija

IT

Marketingas

Pardavimai

Pirkimai

Prekyba

Vadovybė

Žmogiškieji ištekliai

Kita

*Švietimas*

*Viešasis sektorius*

*Paslaugos*

*Gamyba*

*Teisė*

*Medicina*

*Finansai*

*Kūryba*

*Statyba*

*Energetika*

*Inžinerija/transportas*

*Logistika*

*Komunikacija*

**3 priedas. Klausimynų patikimumo, validumo vertinimas: pasitenkinimo atranka, adaptavimu klausimynų faktorinės analizės rezultatai**

Pasitenkinimo atranka klausimyno SPSS faktorinės analizės rezultatai

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.927
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3880.397
	df	78
	Sig.	<.001

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.252	63.480	63.480	8.252	63.480	63.480	5.203	40.023	40.023
2	1.064	8.185	71.664	1.064	8.185	71.664	4.113	31.641	71.664
3	.893	6.869	78.533						
4	.627	4.825	83.358						
5	.458	3.525	86.883						
6	.384	2.955	89.838						
7	.353	2.717	92.555						
8	.249	1.913	94.468						
9	.198	1.522	95.990						
10	.177	1.362	97.352						
11	.127	.979	98.331						
12	.120	.925	99.257						
13	.097	.743	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 3 priedas (tęsinys). Klausimynų patikimumo, validumo vertinimas: pasitenkinimo atranka, adaptavimu klausimynų faktorinės analizės rezultatai

#### Pasitenkinimo **atranka** klausimyno SPSS faktorinės analizės rezultatai

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
Atranka_1	.538	.416
Atranka_2		.718
Atranka_3		.774
Atranka_4	.414	.795
Atranka_5	.400	.805
Atranka_6	.439	.777
Atranka_7	.624	
Atranka_8	.647	.443
Atranka_9	.713	.428
Atranka_10	.866	
Atranka_11	.843	
Atranka_12	.871	
Atranka_13	.825	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

#### Pasitenkinimo **adaptavimu** klausimyno SPSS faktorinės analizės rezultatai

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2241.3
	df	36
	Sig.	<.001

### 3 priedas (tęsinys). Klausimynų patikimumo, validumo vertinimas: pasitenkinimo atranka, adaptavimu klausimynų faktorinės analizės rezultatai

#### Pasitenkinimo adaptavimu klausimyno SPSS faktorinės analizės rezultatai

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.031	67.010	67.010	6.031	67.010	67.010
2	.755	8.389	75.399			
3	.561	6.228	81.627			
4	.458	5.093	86.720			
5	.317	3.525	90.245			
6	.261	2.899	93.144			
7	.245	2.720	95.865			
8	.228	2.535	98.400			
9	.144	1.600	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

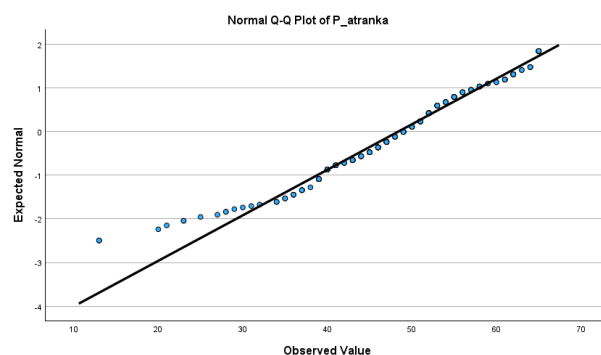
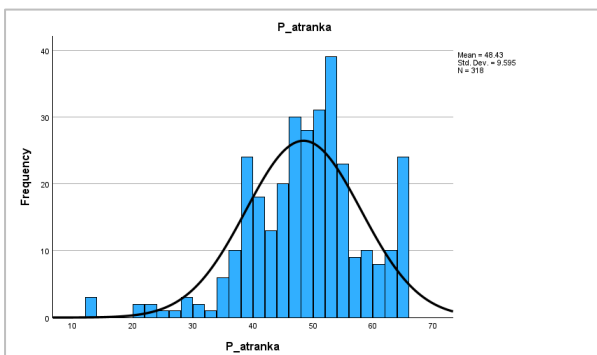
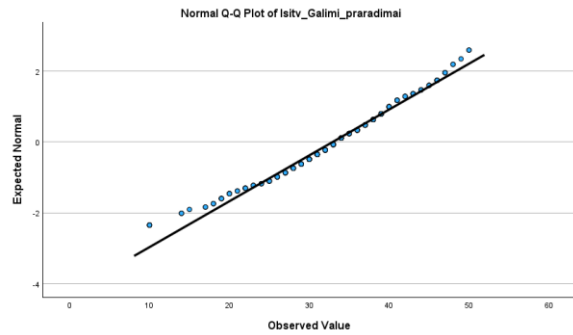
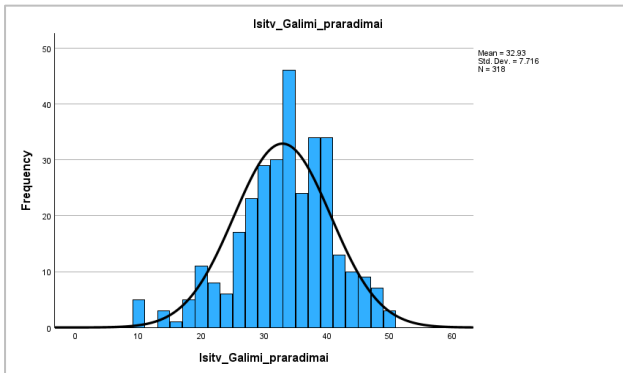
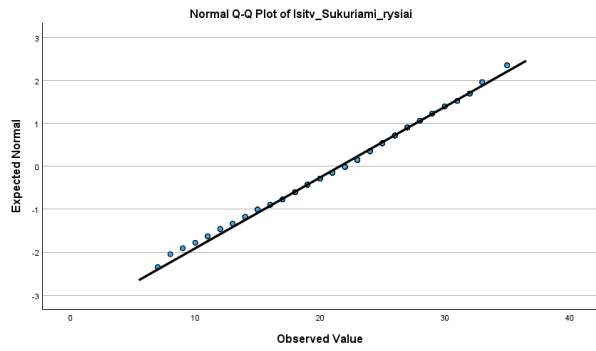
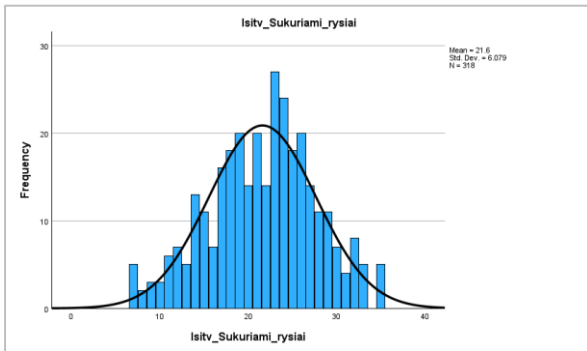
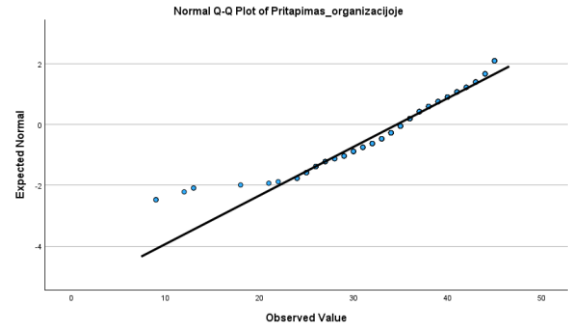
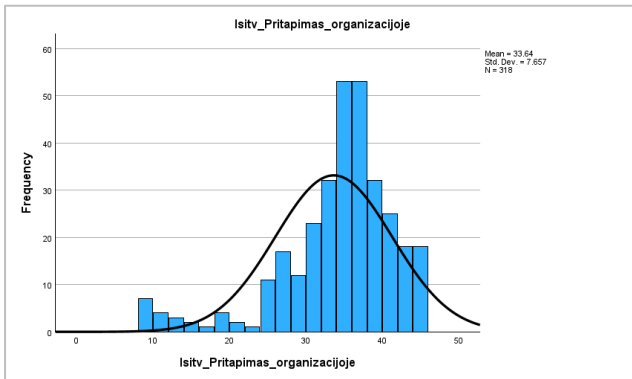
#### **Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component 1
Adapt_1	.746
Adapt_2	.785
Adapt_3	.786
Adapt_4	.795
Adapt_5	.827
Adapt_6	.876
Adapt_7	.861
Adapt_8	.846
Adapt_9	.837

Extraction Method:  
Principal Component  
Analysis.

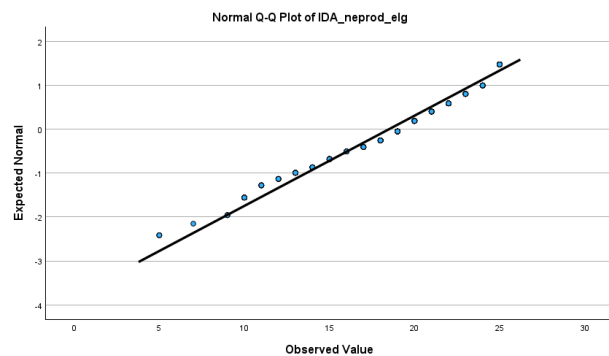
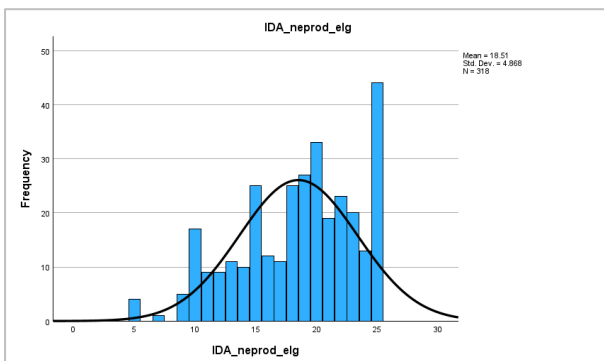
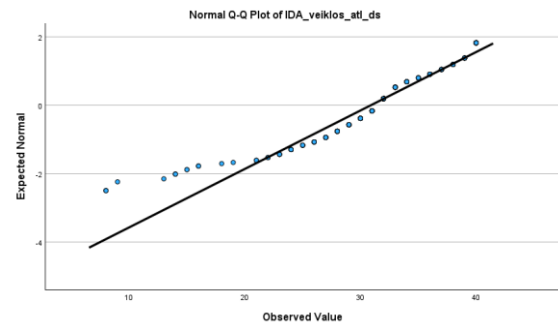
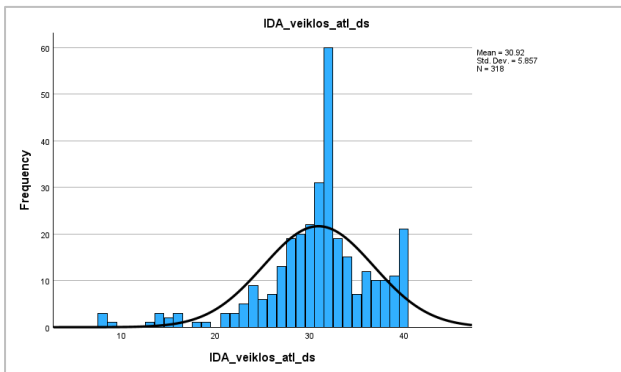
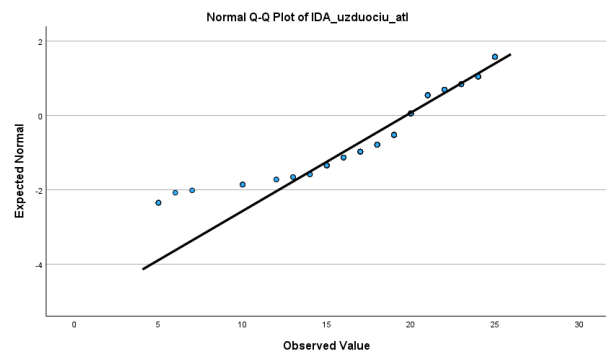
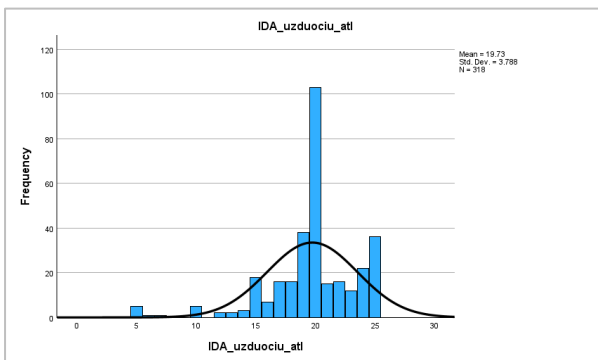
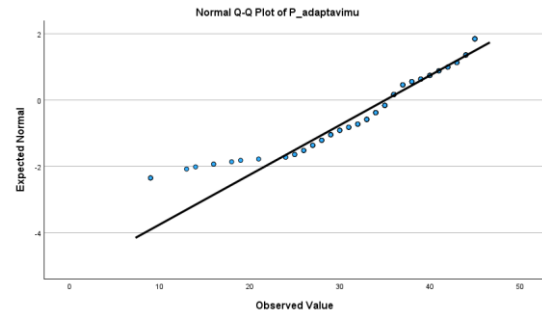
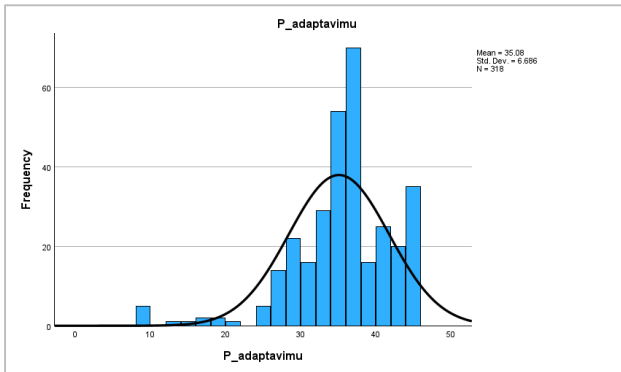
a. 1 components extracted.

### 3 priedas (tęsinys). Klausimynų patikimumo, validumo vertinimas: klausimynų ir skalių histogramos





### 3 priedas (tęsinys). Klausimynų ir skalių histogramos



#### 4 priedas. Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test)

##### Įsitvirtinimo pritaipimo organizacijoje skalė

##### Porų palyginimas pagal amžiaus grupes

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
18-29 m.-40-49 m.	-21.500	21.809	-.986	.324	1.000
18-29 m.-30-39 m.	-27.778	22.912	-1.212	.225	1.000
18-29 m.-50-59 m.	-54.780	22.873	-2.395	.017	.166
18-29 m.-60 m. ir daugiau	-63.700	24.090	-2.644	.008	.082
40-49 m.-30-39 m.	6.278	14.086	.446	.656	1.000
40-49 m.-50-59 m.	-33.279	14.022	-2.373	.018	.176
40-49 m.-60 m. ir daugiau	-42.200	15.930	-2.649	.008	.081
30-39 m.-50-59 m.	-27.001	15.682	-1.722	.085	.851
30-39 m.-60 m. ir daugiau	-35.922	17.409	-2.063	.039	.391
50-59 m.-60 m. ir daugiau	-8.921	17.358	-.514	.607	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

##### Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių organizacijoje skalė

##### Porų palyginimas pagal amžiaus grupes

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
18-29 m.-30-39 m.	-72.862	22.921	-3.179	.001	<b>.015</b>
18-29 m.-40-49 m.	-96.101	21.818	-4.405	<.001	<b>.000</b>
18-29 m.-50-59 m.	-112.979	22.882	-4.937	<.001	<b>.000</b>
18-29 m.-60 m. ir daugiau	-146.716	24.099	-6.088	<.001	<b>.000</b>
30-39 m.-40-49 m.	-23.239	14.091	-1.649	.099	.991
30-39 m.-50-59 m.	-40.117	15.689	-2.557	.011	.106
30-39 m.-60 m. ir daugiau	-73.853	17.416	-4.240	<.001	<b>.000</b>
40-49 m.-50-59 m.	-16.878	14.028	-1.203	.229	1.000
40-49 m.-60 m. ir daugiau	-50.615	15.936	-3.176	.001	<b>.015</b>
50-59 m.-60 m. ir daugiau	-33.737	17.365	-1.943	.052	.520

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

#### 4 priedas (tęsinys). Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test

##### Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė

##### Porų palyginimas pagal amžiaus grupes

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
18-29 m.-30-39 m.	-55.596	22.877	-2.430	.015	.151
18-29 m.-40-49 m.	-59.973	21.776	-2.754	.006	.059
18-29 m.-50-59 m.	-63.978	22.838	-2.801	.005	.051
18-29 m.-60 m. ir daugiau	-84.021	24.053	-3.493	<.001	<b>.005</b>
30-39 m.-40-49 m.	-4.378	14.064	-.311	.756	1.000
30-39 m.-50-59 m.	-8.383	15.659	-.535	.592	1.000
30-39 m.-60 m. ir daugiau	-28.426	17.383	-1.635	.102	1.000
40-49 m.-50-59 m.	-4.005	14.001	-.286	.775	1.000
40-49 m.-60 m. ir daugiau	-24.048	15.906	-1.512	.131	1.000
50-59 m.-60 m. ir daugiau	-20.043	17.331	-1.156	.247	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

##### Įsitvirtinimo per sukuriamus ryšius organizacijoje skalė

##### Porų palyginimas pagal darbo trukmę

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
> 1 metų-1-2 metai	-36.252	23.993	-1.511	.131	1.000
> 1 metų-3-5 metai	-68.648	20.720	-3.313	<.001	<b>.009</b>
> 1 metų-5-10 metų	-115.501	21.333	-5.414	<.001	<b>.000</b>
> 1 metų-10 ir daugiau metų	-176.873	19.444	-9.096	<.001	<b>.000</b>
1-2 metai-3-5 metai	-32.396	19.507	-1.661	.097	.968
1-2 metai-5-10 metų	-79.249	20.157	-3.932	<.001	<b>.001</b>
1-2 metai-10 ir daugiau metų	-140.621	18.146	-7.749	<.001	<b>.000</b>
3-5 metai-5-10 metų	-46.853	16.123	-2.906	.004	<b>.037</b>
3-5 metai-10 ir daugiau metų	-108.225	13.526	-8.002	<.001	<b>.000</b>
5-10 metų-10 ir daugiau metų	-61.372	14.448	-4.248	<.001	<b>.000</b>

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**4 priedas (tęsinys). Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test**

**Įsitvirtinimo pritaipimo prie organizacijos skalė**

**Porų palyginimas pagal išsilavinimą**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Vidurinis-Aukštesnysis	-23.289	23.051	-1.010	.312	1.000
Vidurinis-Aukštasis koleginiis	-38.768	21.299	-1.820	.069	.412
Vidurinis-Aukštasis universitetinis	-46.088	16.576	-2.780	.005	<b>.033</b>
Aukštesnysis-Aukštasis koleginiis	-15.478	22.643	-.684	.494	1.000
Aukštesnysis-Aukštasis universitetinis	-22.798	18.271	-1.248	.212	1.000
Aukštasis koleginiis-Aukštasis universitetinis	-7.320	16.004	-.457	.647	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**Įsitvirtinimo per sukuriamus ryšius skalė**

**Porų palyginimas pagal išsilavinimą**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Vidurinis-Aukštasis koleginiis	-50.611	21.308	-2.375	.018	.105
Vidurinis-Aukštesnysis	-64.875	23.060	-2.813	.005	<b>.029</b>
Vidurinis-Aukštasis universitetinis	-92.291	16.583	-5.565	<.001	<b>.000</b>
Aukštasis koleginiis-Aukštesnysis	14.264	22.652	.630	.529	1.000
Aukštasis koleginiis-Aukštasis universitetinis	-41.680	16.010	-2.603	.009	.055
Aukštesnysis-Aukštasis universitetinis	-27.416	18.278	-1.500	.134	.802

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

#### 4 priedas (tęsinys). Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test)

##### Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė

##### Porų palyginimas pagal išsilavinimą

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Vidurinis-Aukštesnysis	-33.382	22.985	-1.452	.146	.878
Vidurinis-Aukštasis kolegini	-53.556	21.239	-2.522	.012	.070
Vidurinis-Aukštasis universitetinis	-67.143	16.529	-4.062	<.001	<b>.000</b>
Aukštesnysis-Aukštasis kolegini	-20.174	22.579	-.893	.372	1.000
Aukštesnysis-Aukštasis universitetinis	-33.761	18.219	-1.853	.064	.383
Aukštasis kolegini-Aukštasis universitetinis	-13.587	15.959	-.851	.395	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

##### Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė

##### Porų palyginimas pagal organizacijos dydį

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
1-9 darbuotojai -50-249 darbuotojai	-26.257	18.576	-1.413	.158	.945
1-9 darbuotojai -250 darbuotojų ir daugiau	-46.310	17.145	-2.701	.007	<b>.041</b>
1-9 darbuotojai -10-49 darbuotojai	-48.702	19.075	-2.553	.011	.064
50-249 darbuotojai-250 darbuotojų ir daugiau	-20.053	13.065	-1.535	.125	.749
50-249 darbuotojai-10-49 darbuotojai	22.445	15.512	1.447	.148	.887
250 darbuotojų ir daugiau -10-49 darbuotojai	2.392	13.765	.174	.862	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**4 priedas (tęsinys). Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test**

**Pasitenkinimo atranka skalė**

**Porų palyginimas pagal organizacijos dydį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
1-9 darbuotojai -50-249 darbuotojai	-36.596	18.579	-1.970	.049	.293
1-9 darbuotojai -10-49 darbuotojai	-50.139	19.078	-2.628	.009	.052
1-9 darbuotojai -250 darbuotojų ir daugiau	-54.609	17.148	-3.185	.001	<b>.009</b>
50-249 darbuotojai-10-49 darbuotojai	13.543	15.514	.873	.383	1.000
50-249 darbuotojai-250 darbuotojų ir daugiau	-18.013	13.067	-1.378	.168	1.000
10-49 darbuotojai-250 darbuotojų ir daugiau	-4.470	13.767	-.325	.745	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**Įsitvirtinimo Pritapimo organizacijoje skalė**

**Porų palyginimas pagal pareigų lygį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Darbininkas-Specialistas	-52.836	14.449	-3.657	<.001	<b>.001</b>
Darbininkas-Vadovas	-88.561	16.887	-5.244	<.001	<b>.000</b>
Specialistas-Vadovas	-35.725	12.699	-2.813	.005	<b>.015</b>

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**4 priedas (tęsinys). Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test**

**Įsitvirtinimo sukuriamų ryšių skalė**

**Porų palyginimas pagal pareigų lygį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Darbininkas-Specialistas	-64.922	14.455	-4.491	<.001	<b>.000</b>
Darbininkas-Vadovas	-123.294	16.894	-7.298	<.001	<b>.000</b>
Specialistas-Vadovas	-58.372	12.704	-4.595	<.001	<b>.000</b>

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**Įsitvirtinimo galimų praradimų skalė**

**Porų palyginimas pagal pareigų lygį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Darbininkas-Specialistas	-29.213	14.461	-2.020	.043	.130
Darbininkas-Vadovas	-57.967	16.900	-3.430	<.001	<b>.002</b>
Specialistas-Vadovas	-28.755	12.709	-2.263	.024	.071

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**Pasitenkinimo adaptavimu skalė**

**Porų palyginimas pagal pareigų lygį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Darbininkas-Specialistas	-30.995	14.421	-2.149	.032	.095
Darbininkas-Vadovas	-62.727	16.854	-3.722	<.001	<b>.001</b>
Specialistas-Vadovas	-31.732	12.674	-2.504	.012	<b>.037</b>

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**4 priedas (tęsinys). Duomenų tarpusavio palyginimas pagal socialines-demografines charakteristikas (Mann-Whitney U Test ir Kruskal Wallis Test**

**Individualaus darbo atlikimo veiklos atlikimo duotoje srityje skalė**

**Porų palyginimas pagal pareigų lygį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Darbininkas-Specialistas	-31.738	14.409	-2.203	.028	.083
Darbininkas-Vadovas	-77.981	16.840	-4.631	<.001	<b>.000</b>
Specialistas-Vadovas	-46.243	12.663	-3.652	<.001	<b>.001</b>

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

**Individualaus darbo atlikimo neproduktyvaus elgesio skalė**

**Porų palyginimas pagal pareigų lygį**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Specialistas-Darbininkas	12.752	14.427	.884	.377	1.000
Specialistas-Vadovas	-30.944	12.679	-2.441	.015	<b>.044</b>
Darbininkas-Vadovas	-18.191	16.861	-1.079	.281	.842

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.



**5 priedas. Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės**

Įsitvirtinimo kaip megiatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo atranka ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : Indiv\_da  
X : P\_atrank  
M : Isitvirt

Sample  
Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Isitvirt

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.443	.197	237.374	77.324	1.000	316.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	49.756	4.452	11.176	.000	40.996	58.515
P_atrank	.793	.090	8.793	.000	.616	.970

Standardized coefficients

	coeff
P_atrank	.443

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Indiv\_da

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.614	.377	68.261	95.241	2.000	315.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	30.988	2.820	10.988	.000	25.439	36.537
P_atrank	.313	.054	5.809	.000	.207	.420
Isitvirt	.261	.030	8.646	.000	.201	.320

Standardized coefficients

	coeff
P_atrank	.288
Isitvirt	.429

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
1.456	1.000	314.000	.229

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Indiv\_da

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.478	.229	84.193	93.828	1.000	316.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	43.965	2.651	16.582	.000	38.749	49.182
P_atrank	.520	.054	9.686	.000	.415	.626

Standardized coefficients

	coeff
P_atrank	.478

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
.520	.054	9.686	.000	.415	.626	.478

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.313	.054	5.809	.000	.207	.420	.288

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Isitvirt	.207	.041	.129	.291

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Isitvirt	.190	.037	.121	.263

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output

when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter

variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk

and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

## 5 priedas (tęsinys). Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo atranka, adaptavimu ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės

### Įsitvirtinimo kaip mediatoriaus poveikio ryšiui tarp pasitenkinimo **adaptavimu** ir individualaus darbo atlikimo statistinės reikšmės

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com  
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : Indiv\_da  
X : P\_adapta  
M : Isitvirt

Sample  
Size: 318

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Isitvirt

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.732	.535	137.311	363.951	1.000	316.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	22.269	3.516	6.334	.000	15.351	29.186
P_adapta	1.878	.098	19.078	.000	1.684	2.072

Standardized coefficients

coeff  
P\_adapta      .732

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
Indiv\_da

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	.655	.430	62.473	118.658	2.000	315.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	31.433	2.518	12.486	.000	26.479	36.386
P_adapta	.792	.097	8.127	.000	.600	.983
Isitvirt	.113	.038	2.975	.003	.038	.188

Standardized coefficients

coeff  
P\_adapta      .507  
Isitvirt      .186

Test(s) of X by M interaction:

F	df1	df2	p
.063	1.000	314.000	.802

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

Indiv\_da

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
.643	.414	64.025	222.925	1.000	316.000	.000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	33.947	2.401	14.140	.000	29.223	38.670
P_adapta	1.004	.067	14.931	.000	.871	1.136

Standardized coefficients

	coeff
P_adapta	.643

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
1.004	.067	14.931	.000	.871	1.136	.643

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
.792	.097	8.127	.000	.600	.983	.507

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Isitvirt	.212	.079	.057	.364

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Isitvirt	.136	.050	.037	.233

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output

when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter

variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk

and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----