



VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO
FAKULTETAS

Rugilė RAČICKAITĖ
Žmogiškųjų išteklių valdymo magistro programa

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**ORGANIZACINĖS KULTŪROS SAŠAJOS SU NAUJOKŲ ADAPTACIJOS
PROCESU BEI DAROMA ĮTAKA KETINIMUI
IŠEITI IŠ DARBO**

THE LINKS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, NEW EMPLOYEES'
ADAPTATION PROCESS, AND INFLUENCE ON INTENTION TO LEAVE

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Dr. Julija Savickė

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

TURINYS	2
LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	6
SVARBIAUSIOS SĄVOKOS	7
ĮVADAS	8
1. TEORINĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ SU NAUJOKŲ ADAPTACIJOS PROCESU IR KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO PRIELAIDOS	10
1.1 Organizacinės kultūros esmė ir pritaikomumas	10
1.1.1 Organizacinės kultūros reikšmė	10
1.1.2 Organizacinės kultūros modeliai ir tipai	12
1.2 Naujų darbuotojų adaptacijos proceso samprata	17
1.2.1 Naujokų adaptacijos proceso esmė ir pritaikomumas	17
1.2.2 Adaptacijos procesas ir jo etapai	19
1.2.3 Adaptacijos proceso sąsajos su ketinimu išeiti iš darbo	23
1.2.4 Organizacinės kultūros ryšys su adaptacijos procesu	24
2. TYRIMO METODOLOGIJA IR JOS PAGRINDIMAS	26
2.1 Tyrimo dalyviai	27
2.2 Tyrimo metodikos	28
2.3 Tyrimo eiga	30
2.4. Duomenų tvarkymas	31
3. LIETUVOS IT SEKTORIAUS ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ SU NAUJOKŲ ADAPTACIJOS PROCESU BEI DAROMA ĮTAKA KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO TYRIMO REZULTATAI	32
3.1 Aprašomosios statistikos rezultatai	32
3.2 Organizacinės kultūros vertinimas	34
3.3 Adaptacijos proceso vertinimas	36
3.4 Ketinimo išeiti iš darbo vertinimas	38
3.5 Organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajos	40
3.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas	49
IŠVADOS	51
REKOMENDACIJOS	52
LITERATŪROS SĄRAŠAS	53
SUMMARY	57
PRIEDAI	59
1 priedas. Tyrimo instrumentas	59

2 priedas. Duomenų normalumo rezultatai	64
3 priedas. Tiesinės regresijos rezultatai	64
4 priedas. Tyrime naudotų konstrukty patikimumo rezultatai	65

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. *Organizacinės kultūros samprata*

2 lentelė. *Adaptyviosios ir neadaptyvios organizacinės kultūros*

3 lentelė. *Organizacinės kultūros aprašomosios statistikos rezultatai*

4 lentelė. *Adaptacijos aprašomosios statistikos rezultatai*

5 lentelė. *Ketinimo išeiti iš darbo aprašomosios statistikos rezultatai*

6 lentelė. *Organizacinės kultūros palyginimas pagal skirtingo amžiaus respondentus*

7 lentelė. *Organizacinės kultūros palyginimas tarp skirtingo dydžio įmonių*

8 lentelė. *Organizacinės kultūros palyginimas tarp skirtingą stažą IT srityje turinčių respondentų*

9 lentelė. *Organizacinės kultūros palyginimas tarp skirtingos lyties respondentų*

10 lentelė. *Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų*

11 lentelė. *Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingo dydžio įmonių*

12 lentelė. *Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingą stažą IT srityje turinčių darbuotojų*

13 lentelė. *Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingų organizacinių kultūrų*

14 lentelė. *Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingų lyčių respondentų*

15 lentelė. *Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų*

16 lentelė. *Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingo dydžio įmonių*

17 lentelė. *Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingą stažą IT srityje turinčių respondentų*

18 lentelė. *Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingų organizacinių kultūrų tipų*

19 lentelė. *Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingų lyčių respondentų*

- 20 lentelė. *Ryšys tarp klano organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso*
- 21 lentelė. *Ryšys tarp klano organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subskalių*
- 22 lentelė. *Ryšys tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso*
- 23 lentelė. *Ryšys tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subskalių*
- 24 lentelė. *Ryšys tarp rinkos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso*
- 25 lentelė. *Ryšys tarp rinkos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subskalių*
- 26 lentelė. *Ryšys tarp hierarchijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso*
- 27 lentelė. *Ryšys tarp hierarchijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subskalių*
- 28 lentelė. *Ryšys tarp organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo*
- 29 lentelė. *Ryšys tarp adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo*
- 30 lentelė. *Tiesinės regresijos analizės koeficientai, kuomet priklausomas kintamasis yra ketinimas išeiti*
- 31, 31 a, 31 b lentelės *Moderacijos modelis santrupa, moderacijos modelis*

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Organizacinės kultūros tipai

2 Paveikslas. Socializacijos įtaka darbuotojų įsitraukimui

3 Paveikslas. Four C's modelis.

SVARBIAUSIOS SAŲVOKOS

Naujokų adaptacija (angl. onboarding) - tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas įgyja reikiamas žinias ir įgūdžius, kurie padeda tapti pilnaverčiais ir efektyviais organizacijos nariais (Cambridge English Dictionary).

Grižtamasis ryšys - informacija ar nuomonė suteikta kitam asmeniui, apie tam tikrą objektą, projektą (Cambridge English Dictionary).

Galvų medžioklė (angl. headhunting) - įtikinti žmogų palikti savo dabartinį darbą pasiūlant jam kitą darbą, kuriame būtų aukštesnės pareigos, didesnis užmokestis, geresnės sąlygos (Cambridge English Dictionary).

Mentorius - žmogus, kuris suteikia informacijos ir patarimų, jaunesniam arba mažiau patyrusiam žmogui, tam tikrą laiko tarpą (Cambridge English Dictionary).

Organizacinė kultūra - “Organizacinė kultūra - tai bendrų vertybių, įsitikinimų, normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų” (Ričardas Andriulionis).

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiandieniniame inovacijų, informacijos bei socialinių medijų pasaulyje darosi vis sunkiau pritraukti, sudominti bei išlaikyti darbuotojus organizacijoje. Įmonėms nebeužtenka suteikti tik darbui atlikti reikiamas priemones ir atlygį už darbą. Šiandien organizacijos privalo būti proaktyvios, greitai reaguoti į besikeičiančią rinką, išlikti konkurencingos ir patrauklios darbuotojams. Viena sunkiausių užduočių šiandieninėje visuomenėje tapo sudominti ir pritraukti kompetetingus savo srities specialistus pasirinkti atitinkamą organizaciją, tačiau dar sunkesnė užduotis - darbuotojus sudominti, įtraukti ir išlaikyti.

Problema. Kiekvienas talentingas, atsakingas ir kompetentingas darbuotojas yra svarbus vienetas organizacijoje. Darbuotojai, kurie puikiai supranta savo kuriamą vertę organizacijai - žino, kiek yra verti ir dažnu atveju gali rinktis iš daugiau nei vienos įmonės. Organizacijos sėkmę, pelningumą lemia jos pasirinktos strategijos ir kaip efektyviai jos yra išpildomos, tačiau svarbiausias resursas yra - lojalūs ir motyvuoti darbuotojai. Vienas iš pagrindinių faktorių lemiančių darbuotojų atsiradimą ir įsitraukimą įmonėje yra organizacijos kuriama ir puoselėjama kultūra, aplinka. Pirmieji trys mėnesiai naujoje organizacijoje yra lemtingi tiek pačiam darbuotojui, tiek įmonei. Šis laikotarpis yra priskiriamas naujokų adaptacijai, kuomet darbuotojas pažindinasi su įmonės kultūra, darbo principais ir etika, komanda, tikslais. Moksliniai tyrimai rodo, kad efektyvus ir sklandus naujokų adaptacijos procesas padidina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją 25 procentais (Abbas ir kt. 2018). Taip pat kultūra, kuri yra tiesiogiai susijusi su organizacine aplinka, verčia naujus organizacijos darbuotojus prisitaikyti prie vertybių, požiūrių, jausmų rinkinio ir modeliuoti savo elgesį pagal organizacinę aplinką, į kurią jie yra priskirti (Almeida, Caetano, Porto, 2018).

Tyrimo objektas. Organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso sąsajos bei įtaka ketinimui išeiti iš darbo.

Darbo tikslas. Nustatyti ryšį tarp organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso bei daromos įtakos ketinimui išeiti iš darbo.

Darbo uždaviniai:

- Apibrėžti organizacinės kultūros reikšmę ir pritaikomumą;
- Išanalizuoti organizacinės kultūros modelius ir tipus;

- Apibrėžti naujokų adaptacijos procesą ir jo etapus;
- Išanalizuoti naujokų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajas;
- Apibrėžti organizacinės kultūros ryšį su naujokų adaptacijos procesu;
- Empiriškai ištirti ryšius tarp organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo.

Tyrimo metodai. Mokslinės literatūros, įvairių internetinių šaltinių, knygų, mokslinių žurnalų, duomenų analizė ir sisteminimas, anketinė apklausa, gautų duomenų analizė.

Darbo struktūra ir jos paaiškinimas: mokslinį darbą sudaro penkios dalys: įvadas, literatūros apžvalga, metodologija, empirinis tyrimas, išvados ir pasiūlymai. Įvade trumpai pristatomas darbo temos aktualumas bei problema. Taip pat pristatomas darbo tikslas, objektas bei uždaviniai. Antroje darbo dalyje yra apžvelgiama mokslinė literatūra, nagrinėjanti organizacinę kultūrą, naujokų adaptacijos procesą, sąryšį tarp šių elementų bei jų daromos įtakos ketinimui išeiti iš darbo. Toliau pristatoma atlikto empirinio tyrimo metodologija bei tyrimo rezultatai, išvados ir pasiūlymai.

1. TEORINĖS ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ SU NAUJOKŲ ADAPTACIJOS PROCESU IR KETINIMU IŠEITI IŠ DARBO PRIELAIDOS

1.1 Organizacinės kultūros esmė ir pritaikomumas

1.1.1 Organizacinės kultūros reikšmė

Norint suprasti ir tinkamai išanalizuoti organizacinės kultūros prasmę ir reikšmę darbuotojams bei pačiai organizacijai, visų pirma svarbu apžvelgti skirtingų autorių požiūrius į organizacinę kultūrą. Apačioje pateikiama skirtingų užsienio bei Lietuvos autorių, mokslininkų požiūriai ir nuostatos apie organizacinę kultūrą. Pačios pirmosios organizacinės kultūros apraiškos buvo aptiktos dar 431 metais prieš Kristų, kuomet Periklis suprato, kad vienintelis kelias Atėnams nugalėti Spartą yra stiprus ir vieningas komandinis darbas (Jarnagin, Slocum, 2007, p. 289-290).

1 lentelė

Organizacinės kultūros samprata

Schein, E.H, 2010	“Kultūros koncepcija turi įtakos organizacijos struktūriniam stabilumui, gilumui, integracijai”
Andrew M. Pettigrew, 1979	“Siekiant savo kasdienių užduočių ir tikslų, galima per daug lengvai pamiršti kuo mažiau racionalus, tuo labiau išraiškingesnis socialinis gyvenimas aplink mus, kuris toms kasdienėms užduotims suteikia prasmės. Tačiau tam, kad žmonės galėtų veikti bet kurioje aplinkoje, jie turi nuolat suvokti, kas yra ta tikrovė, kad galėtų veikti. Kultūra yra tokių viešai ir kolektyviai priimtų reikšmių, veikiančių tam tikrai grupei, tam tikru metu - sistema. Ši terminų, formų, kategorijų ir vaizdų sistema perteikia tikrąją pačių žmonių situaciją jiems patiems”
Geert Hofstede, 1991	“Kultūra tai kolektyvinis reiškinys, kuriuo bent iš dalies dalijasi žmonėmis, kurie veikia toje pačioje socialinėje aplinkoje, kurioje ta kultūra buvo išugdyta. Kultūrą sudaro nerašytos socialinio žaidimo taisyklės, kuomet vienos grupės/organizacijos ar kategorijos nariai išskiria nuo kitų”

Robert J. Brown, Jeffrey R. Cornwall, 2000	“Kultūra yra suvokiama atsižvelgiant į organizacijos narių veiksmus. Kultūra apibrėžia kaip organizacijos nariai turėtų elgtis vieni su kitais ir kaip su išoriniais akcininkais. Konkretūs veiksmai gali būti suvokiami atsižvelgiant į organizacijos vertybes, normas, taisykles. Rašytiniai organizacinės kultūros apibūdinimai nebūtinai atspindi tikrąją organizacijos situaciją”
Č. Purlys (2009)	“...galima tvirtinti, kad organizacijos kultūra (vadybos kultūra pagal P.Zakarevičių) yra vertybių sistema, priimtina visiems organizacijos nariams ir visuomenei, kuri leidžia organizacijai veikti tikslingai ir būti atsakingai už visuomenę, nuolat remiasi tradicijomis, apeigomis, įpročiais ir etiškos vadybos ir elgsenos taisyklėmis ir išskiria organizaciją iš bendros organizacijų visumos. Tačiau šioje organizacijos kultūros koncepcijoje neatsispindi labai svarbūs, netgi esminiai dalykai, tokie kaip produkto ar paslaugų kokybės garantijos (visuotinė kokybės vadyba - VVK), gamybos ir vadybos procesų kontrolės metodai (kontrolės sistemos - KS), komunikavimo visomis kryptimis (demokratinis valdymo stilius), visų lygių darbuotojų aprūpinimas reikiama informacija (informacinės technologijos - IT).
Ričardas Andriulionis	“Organizacinė kultūra - tai bendrų vertybių, įsitikinimų, normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų ”

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kultūros samprata iš esmės kilo iš etninių ir tautinių skirtumų tyrimų bei socialinių mokslų disciplinos (Acar A, Acar P, 2014). Vienas pirmųjų organizacinės kultūros sąvoką pradėjo aiškinti ir tyrinėti Pettigrew (1979). Jo suvokimas ir aiškinimas pasižymėjo požiūriu į kasdienes užduotis ir tikslus, kurie yra glaudžiai susiję su socialiniu gyvenimu. Pettigrew (1979) teigimu socialinio gyvenimo išraiškingumas turi didelę įtaką kasdienių užduočių atlikimui, ko pasekoje tokio tipo darbams yra suteikiama didesnė prasmė. Būtent socialinio gyvenimo apraiškos kasdieninėse užduotyse, darbuose padeda atsirasti kultūrai, kuri yra būdinga tam tikrai žmonių grupei, kurie veikia toje pačioje aplinkoje, organizacijoje. Hofstede (1991) turėjo gana panašų požiūrį ir suvokimą apie organizacinę kultūrą. Jis taip pat dalijosi mintimis ir pažymėjo, kad kultūra yra glaudžiai susijusi su socialiniu gyvenimu. Hofstede (1991) taip pat išreiškė, kad

vieninga kultūra turi jungti tam tikrą grupę žmonių, kurie veikia toje pačioje aplinkoje, organizacijoje.

Taip pat svarbu pabrėžti, kad Hofstede (1991) pastebėjo organizacinės kultūros svarbą diferenciacijai tarp skirtingų žmonių grupių, organizacijų. Žvelgiant į dar vieno autoriaus-Kunda (1991) požiūrį ir nuostatas apie organizacinę kultūrą, svarbu pastebėti, kad jis skirtingai, nei prieš tai minėti autoriai išryškino, kad būtent naudojant sąvoką “Organizacinė kultūra” galima apibūdinti įmonę bei žmonių elgesio normas joje. Žvelgiant į tokį požiūrį, galima teigti, kad būtent organizacinė kultūra formuoja žmonių, darbuotojų, kurie dirba konkrečioje įmonėje nuostatas, elgseną, požiūrį. Taip pat, atsižvelgiant į Kunda (1991) požiūrį ir pateiktą organizacinės kultūros apibrėžimą, galima teigti, kad organizacinė kultūra gali būti laikytina trajektorija, kurios linkme pati organizacija nori judėti. Panašaus požiūrio laikėsi ir Robert J. Brown (2000). Jis išskyrė, kad būtent kultūra yra įrankis, kuris apibrėžia kaip organizacijos nariai, darbuotojai turėtų elgtis skirtingose situacijose, įmonės viduje, su išorės partneriais bei akcininkais. Taip pat būtina pastebėti, kad ne visada aprašytos konkrečios organizacinės kultūros normos veiks ir realiame gyvenime. Tačiau, esant aiškiems organizacinės kultūros procesams ir procedūroms, tai gali padėti susidoroti susidūrus su išorės veiksniais, pokyčiais (Chatman ir kt. 2014; Schein 2010, Costanza ir kt. 2016). Galima teigti, kad norint įgyvendinti ir įgalinti organizacinę kultūrą ne tik teorijoje, bet ir praktikoje reikia skirti organizacijai bei darbuotojams tam tikrą laiko tarpą.

Apibendrinant skirtingų autorių požiūrius, galime teigti, kad per eilę metų organizacinės kultūros suvokimas, sąvoka formavosi ir keitėsi atsižvelgiant į laikotarpius ir tendencijas. Atsižvelgiant į anksčiau pateiktų autorių požiūrius, galime laikyti, kad organizacinė kultūra - tai koncepcija, kuri formuoja ir gali apibūdinti įmonę, yra stipriai veikiama socialinio gyvenimo ir išskiria vienas organizacijas nuo kitų.

1.1.2 Organizacinės kultūros modeliai ir tipai

Daugybė mokslinių tyrimų parodė, kad organizacinė kultūra yra neatsiejama nuo pačios organizacijos veiklos ir sėkmingo egzistavimo rinkoje. Žvelgiant atgal, organizacinė kultūra nebuvo išskiriama kaip prioritetas, kuriam reikėtų skirti ypač daug dėmesio, tačiau pastarieji dešimtmečiai rodo, kad šiandieną organizacinę kultūrą turėtume laikyti vienu iš svarbiausių organizacijos sėkmės garantų.

Kultūriniai modeliai arba tipologijos yra teoriniai metodai, kurie veikia kaip metodiniai šaltiniai, leidžiantys mums paprasčiau suprasti ir apibendrinti organizacinę kultūrą (Russo, G. M., Tomei, P. A., ir kt. 2013). Taigi, galima teigti, kad modeliai padeda suprasti organizacinę kultūrą labiau. Svarbu paminėti, kad organizacinės kultūros tipų yra ne vienas ir kiekviena iš tikslą orientuota organizacija turėtų pasirinkti, kuriuo tipu vadovautis.

Vieną pirmųjų organizacinės kultūros tipų modelį išanalizavo ir parengė Kotteris ir Heskettas (1992). Anot jų yra du organizacinės kultūros tipai: adaptyvus ir neadaptyvus. Adaptyvusis tipas priskiriamas organizacijoms, kurios linkusios prisitaikyti prie pokyčių bei juos inicijuoti. Įprastasis adaptyviosios kultūros elgesys išsiskiria ypač dideliu vadovų dėmesiu vartotojams. Vadovai yra linkę priimti riziką ir keisti įmonės strategijas, požiūrį, produktą atsižvelgiant į klientų poreikius (Schein 2010; Almeida, Caetano, Porto, 2018). Žinoma, organizacijos vis dažniau susiduria su problema, kaip kurti ir išlaikyti adaptyvią kultūrą ilgalaikėje perspektyvoje (Mitchell ir kt. 2014, Costanza ir kt, 2016). Organizacijos, kurioms nepavyksta prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos, sąlygų, rinkos poreikių - ilgainiui susiduria su atmetimu, bei visišku žlugimu (Costanza ir kt, 2016). Taip pat yra išskiriami keturi elementai, kurie priskiriami būtent adaptyviosios organizacijos modeliui: pritaikomumas, nuoseklumas, įsitraukimas ir atlaidumas. Pasak, Antonio (2017) šie atributai padeda organizacijai veikti, kurti struktūrą, sistemas, kurios daro įtaką teigiamam įmonės funkcionavimui (Verdu-Jover ir kt. 2018). Skirtingai nei adaptyvusis organizacinės kultūros modelis, neadaptyvusis atspindi organizacijas, kurios nėra linkusios į greitus pokyčius. Neadaptyviojoje kultūroje vadovų sprendimai nėra tokie orientuoti į klientą yra sąlyginai biurokratiški ir linkę į stagnaciją.

Šiuolaikiniame pasaulyje vis dar nemažai yra įmonių, kurių kultūra yra neadaptyvi. Tačiau, tai turėtų būti laiko klausimas kada jos pradės keistis, nes išgyventi tokios konkurencijos amžiuje yra labai sunku. Krišškai žvelgiant į šį organizacinės kultūros modelį, reikia pastebėti, kad jis yra labai platus ir ne visiškai išsamus. Šis modelis apibrėžia du didelius blokus, pagal kuriuos mes tikrai galėtume suskirstyti organizacijas, tačiau norint labiau pažinti ir suprasti konkrečios įmonės organizacinę kultūrą, remtis šiuo modeliu būtų ne konkretu ir ne tikslu (žr. 2 lentelė, psl. 14).

2 lentelė

Adaptyviosios ir neadaptyvios organizacinės kultūros

	Adaptyvi korporacinė kultūra	Neapadtyvi korporacinė kultūra
Esminės vertybės	Daugelis vadovų labai rūpinasi klientais, akcininkais ir darbuotojais. Jie taip pat nepaprastai vertina žmones ir procesus, galinčius sukurti naudingų pokyčių.	Daugelis vadovų rūpinasi tik savimi ar juos tiesiogiai supančia darbo grupe arba kuriuo nors produktu (ar technologija), susijusiu su ta darbo grupe. Jie žymiai labiau vertina drausmingą ir riziką mažinantį vadovavimą, negu vadovų iniciatyvas.
Įprastas elgesys	Vadovai daug dėmesio skiria visoms grupėms, ypač vartotojams, ir skatina permainas, kai jų reikia teisėtiems vartotojų interesams patenkinti, net jei tai susiję su tam tikra rizika.	Vadovai linkę elgtis ribotai, politiškai ir biurokatiškai. Todėl greitai jie nepakeičia savo strategijos, kad prisitaikytų ar pasinaudotų verslo aplinkos teikiamais pranašumais.

Šaltinis: Sonata Staniulienė “Organizacinė kultūra” (2010) p. 69 remiantis J. Kotter, J. Heskett (1992)

Pirmasis pristatytas modelis šiame darbe gali būti laikomas, kaip pradininkas visiems modeliams, kurie buvo nagrinėjami ir sudaromi iki šiol. Kadangi pastarasis modelis yra per daug platus ir ne konkretus, tad kyla poreikis pristatyti ir panagrinėti dar vieną modelį. Bruce M. Tharp (2009) remiantis Cameron ir Quinn (1999) aprašė keturis organizacinės kultūros tipus: hierarchinė kultūra, adhoratija, rinkos kultūra, klano kultūra. Moksliniai tyrimai atlikti analizuojant organizacinę kultūrą rodo, kad net 80 procentų įmonių gali būti priskirtos vienam iš šių keturių tipų. Taip pat, reikia pastebėti, kad vienoje organizacijoje galima išvelgti ir kelis iš šių tipų, tačiau sėkmingose, konkurecingose ir stipriose organizacijoje vyrauja vienas, ryškus tipas, bet ne kelių tipų mišinys (Staniulienė, 2010) (žr. 1 paveikslas, psl 15).

Lankstumas ir veiksmų laisvė

Vidinis susitelkimas ir integracija	<p>Kultūrinis tipas: <u>klanas</u>; Orientacija: bendradarbiavimas; Lyderio tipas: padėjėjas, patarėjas, komandos kūrėjas; Vertybės: įsipareigojimas, bendravimas, vystymasis; Efektyvumo teorija: žmogiškojo potencialo, dalyvavimas didinant efektyvumą</p>	<p>Kultūrinis tipas: <u>adhokratija</u>; Orientacija: kūrybiškumas Lyderio tipas: inovatorius, antreprenieris, turintis viziją; Vertybės: inovatyvūs, produktai / paslaugos, transformacija, judrumas; Efektyvumo teorija: inovatyvumas, vizija, nauji ištekliai.</p>	Išorinis susitelkimas ir diferenciacija
	<p>Kultūrinis tipas: <u>hierarchija</u>; Orientacija: kontrolė; Lyderio tipas: koordinatorius, kontroliuotojas, organizuotojas; Vertybės: efektyvumas, savalaikiškumas, nuoseklumas, vienodumas; Efektyvumo teorija: tinkamais procesais didinti efektyvumą</p>	<p>Kultūrinis tipas: <u>rinka</u>; Orientacija: konkurencija; Lyderio tipas: varantysis, konkuruojantis produktyvus; Vertybės: rinkos dalis, tikslų pasiekimas, pelningumas; Efektyvumo teorija: agresyvus konkuravimas, susitelkimas į vartotoją.</p>	

Stabilumas ir kontrolė

1 paveikslas. Organizacinės kultūros tipai

Šaltinis: S.Staniulienė (2010) p. 76

Hierarchinė kultūra pasižymi stipriais stereotipais laikymusi. Šioje organizacinėje kultūroje viskas vyksta pagal labai aiškias struktūras ir standartus. Šiam organizaciniam tipui taip pat labai būdingas stabilumas, o tokio tipo įmonėse vadovai efektyviai organizuoja, koordinuoja procesus bei žmones. Šiuo organizacinės kultūros tipu pasižymi tokios organizacijos kaip “McDonald’s”, “Ford Motor Company”.

Adhokratija yra visiškai priešingas tipas prieš tai aprašytajam. Šioje organizacinėje kultūroje neįmanoma aprašyti aiškios struktūros ir procesų. Šis tipas pasižymi greitai besikeičiančia aplinka bei pokyčiais. Inovatyvumas, technologijos, greitis ir kūrybiškumas yra varomoji jėga tokio tipo organizacijose. Šį tipą būtų galima lyginti ir sieti su adaptyviu, nes svarbiausias aspektas šiuose tipuose yra greitai prisitaikyti prie pokyčių bei juos inicijuoti. Geriausias ir ryškiausias tokio organizacinio tipo pavyzdys yra “Google”.

Galima būtų teigti, kad “rinkos kultūra” yra panaši į hierarchinę, nes abi yra orientuotos į stabilumą, tačiau “rinkos kultūra” yra labiau susitelkusi į išorinę aplinką: tiekėjus, klientus. Ši

organizacinė kultūra vadovaujasi požiūriu, kad tik efektyvus ir patikimas bendradarbiavimas su išorine aplinka (tiekėjai, klientai, konsultantai) gali atvesti įmonę į sėkmę, kuri būtent šioje organizacinėje kultūroje yra matuojama pajamomis ir produktyvumu. Tokio organizacinio tipo pavyzdys yra “General Electric”.

Ketvirtasis organizacinės kultūros tipas yra “Klano kultūra”. Galima teigti, kad būtent šis tipas yra šiuolaikinių organizacijų siekiamybė ir tikslas. Šio tipo organizacijos yra apibūdinamos kaip šeima. Visi darbuotojai yra orientuoti į bendrą tikslą, siekia dirbti komandiškai ir tarpusavyje bendrauti beprotarpiškai. Lojalumas yra pagrindinė vertybė, kuri yra iškeliamą kaip viena svarbiausių organizacijos sėkmės garantų. Įprastai tokio tipo įmonėse darbuotojai jaučiasi vertinami, išklaudyti, suprasti ir svarbūs. Puikus tokios įmonės pavyzdys galėtų būtų amerikiečių įmonė “Tom’s of maine” (Tharp, 2009).

Dar vienas organizacinių kultūrų modelis buvo sudarytas autoriaus Handy (1980). Pats autorius nagrinėjo valdymo sistemas, taip pat skirtingus organizacinės kultūros tipus. Jis sukūrė organizacinės kultūros modelį, kuriame susiejo skirtingas kategorijas su graikų dievais, norėdamas parodyti, kad valdymas nėra tikslusis mokslas, bet taip pat ir kūrybinis, politinis procesas. Autorius naudodamas mitologiją, kuriai atstovauja graikų dievai Dzeusas, Apolonas, Atėnė ir Dionisas sukūrė keturių kultūros tipų modelį (Russo, G. M., Tomei, P. A., ir kt. 2013). Modelį sudarančios kultūros yra: valdžios, biurokratijos, užduočių, žmogaus.

Organizacijos, kuriose vyrauja valdžios kultūra, paprastai yra mažos ir neformalios ir sugeba greitai prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių. Biurokratijos tipui priklausančios organizacijos turi gana aiškią struktūrą, apibrėžtas taisykles bei procedūras. Organizacijoje vyrauja vadovų autoritetas, bei vienas svarbiausių dalykų - darbuotojai turi tiksliai vykdyti pareigybę aprašymo reikalavimus. Užduočių kultūrai būdinga greitai problemų sprendimas, orientacija į rezultata, produktyvumas. Užduočių kultūros organizacijos paprastai turi matricos struktūrą. kultūra randama organizacijoje, kurios tikslas yra tarnauti joje esančių asmenų interesams. Tikros, grynos ir stipriai dominuojančios žmonių kultūros yra retos. Šioms organizacijoms būdinga tai, kad vadovybė, vadovaujamos rolės turi žemesnį statusą nei profesinis darbas (Handy, 1980).

1.2 Naujų darbuotojų adaptacijos proceso samprata

1.2.1 Naujokų adaptacijos proceso esmė ir pritaikomumas

Naujokų adaptacija (*angl. onboarding*) šiandieną yra viena aktualiausių temų aptarinėjamų ir nagrinėjamų žmogiškųjų išteklių atstovų bei visos organizacijos mastu. Nors tema yra plačiai nagrinėjama, tačiau įmonės dar dažnai susiduria su problema, kuomet naujokų adaptacijos procesas yra neefektyvus ir nepatrauklus naujai prisijungusiems darbuotojams arba tokio proceso įmonėse, ypač neadaptyvios kultūros - visai nėra. Taip atsitinka, kuomet pagrindinis organizacijos dėmesys yra nukreiptas į įmonės veiklą ir beveik neskiriama laiko ir resursų naujai atėjusiems darbuotojams (Bauer, 2010; Snell, 2006). Pagrindinis naujokų adaptacijos proceso tikslas yra sukurti ilgalaikį ryšį tarp įmonės ir naujai prisijungusio darbuotojo. „*Society for Human Resource Management*“ apibrėžia, kad naujokų adaptacijos procesas padeda naujai prisijungusiems darbuotojams aklimatizuotis visuose su darbu susijusiose srityse greitai ir sklandžiai (Kumar ir kt. 2017). Naujokų adaptacijos procesas taip pat glaudžiai susijęs ir taip pat gali būti vadinamas socializacija. Vieni pirmųjų šį procesą apibrėžė Eastin ir Schein (1977). Anot jų, socializacija darbe padeda naujai prisijungusiems darbuotojams įgauti naujų socialinių įgūdžių, kurie bus naudingi naujoje pozicijoje, darbe (Eastin, Schein, 1979). Socializacija organizacijoje - tai procesas, kuomet naujai prisijungę darbuotojai, pereina nuo buvimo pašaliečiais (*angl. outsiders*) besimokant organizacijos subtilybių ir tampa pilnaverčiais, efektyviais, ištraukusiais savais žmonėmis (*angl. insider*) (Bauer ir kt. 2007; Chong ir kt. 2020). Svarbi naujokų adaptacijos proceso dalis - supažindinti naują darbuotoją su įmonės vertybėmis, taisyklėmis, tikslais, strategija, misija, vizija (Watkins 2016, Caldwell, Peters 2018). Reikia pastebėti, kad pats naujokų adaptacijos procesas prasideda dar prieš pirmąją darbo dieną įmonėje ir nesibaigia tik pradėjus dirbti, dažniausiai naujokų adaptacijos procesas tęsiasi apie 90 dienų (Pratiwi ir kt. 2018). Taip pat, labai svarbu pastebėti, kad naujokų adaptacija ir socializacija yra abipusis procesas, kuriam turi ruoštis tiek organizacija tiek pats darbuotojas. Abipusis bendradarbiavimas, šį procesą padaro efektyvesniu ir sklandesniu (Grusec, Hastings, 2015).

Šiandieną viena svarbiausių žmogiškųjų išteklių departamento užduočių yra užtikrinti sklandų, efektyvų naujokų adaptacijos procesą, tokiu būdu pagerinant naujų darbuotojų produktyvumą bei išitraukimą (Abbas ir kt. 2018). Išitraukę darbuotojai visuomet atneša pridėtinę vertę įmonei bei padaro papildomą žingsnį (*angl. Extra mile*) siekiant geresnių

rezultatų. Būtent įsitraukimas šiandien yra taip pat viena aktualiausių temų, kuri yra tiesiogiai susijusi su naujokų adaptacija. Įsitraukimas dažniausiai yra skirstomas į du tipus: pozityvusis ir negatyvusis.

Pozityvusis įsitraukimas gali būti apibūdinamas kaip didelės darbuotojų dedamos pastangos į darbą, nes dažnu atveju jie save tapatina su juo (Schaufeli ir Bakker, 2011). Maslach, Schaufeli ir Leiter (2001) pateikė gana paprastą ir aiškų konceptą pozityviam įsitraukimui. Jų nuomone tai tiesiog visiškai priešinga būsenai profesiniam pavargimui, pavargimui nuo darbo. Pozityvų įsitraukimą galime taip pat tapatinti su tiesiog įsitraukimu į darbą kuomet darbuotojas nusiteikęs pozityviai, imasi iniciatyvos, inicijuoja pokyčius, jaučiasi motyvuotas, stengiasi dirbti komandiškai ir efektyviai. Jo emociniai ir fiziniai veiksmai yra orientuoti į organizacijos tikslus, veiklos efektyvinimą, gerinimą.

Negatyvusis įsitraukimas (*angl. workaholism*) yra taip pat siejamas su darbuotojo emocine ir fizine būsenai. Nors organizacijos nori ir vertina darbuotojus, kurie gali ir geba daug ir efektyviai dirbti, tačiau per didelę koncentraciją į darbą ir atitrūkimą nuo asmeninio gyvenimo pradeda mažinti darbuotojo efektyvumą ir motyvaciją. Dėl per didelio įsitraukimo į darbą, per daug skiriamo dėmesio ir laiko dažnu atveju darbuotojus išstinka “perdegimas” (*angl. burnout*). Šį reiškinį taip pat galime priskirti negatyviam įsitraukimui. Būtent šį terminą “burnout” pirmasis pradėjo naudoti Freudenberg (1970). Jis šį reiškinį apibūdino kaip emocinį išsekimą bei motyvacijos praradimą susijusį su profesiniu gyvenimu, darbu. Jo nuomone, būtent pasiekus šią emocinę būseną krenta darbuotojų našumas, efektyvumas, orientacija į rezultatą. Taip pat reikia pastebėti, kad “perdegimas” nėra momentinis efektas, tai yra chroniško nuovargio padarinys. Tai yra gana lėtinis procesas, kuris taip pat dažnai gali būti pozityviojo įsitraukimo padarinys (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel 2014).

Atitinkamai, įsitraukę, motyvuoti ir atsidavę darbuotojai kuria pridėtinę vertę organizacijai, todėl svarbu suprasti kokie yra pagrindiniai teigiami aspektai efektyvaus ir struktūruoto naujokų adaptacijos proceso. Pagrindinė ir svarbiausia naujokų adaptacijos proceso užduotis yra sudominti, įtraukti ir tinkamai supažindinti darbuotoją su įmone. Tyrimai, kuriuos atliko “*Center for American Progress*” parodė, kad praradimas vieno darbuotojo, kurio metinis atlyginimas siekia 30 000 dolerių, įmonei kainuoja apie 16,1% jo metinio atlygio vertės (Boushey & Glynn; Davidson, 2018). Atsižvelgiant į skaičius, ypač didelėse įmonėse, kur darbuotojų srautas ir kaita yra didesnė, tai turėtų būti aiškus rodiklis, kodėl naujokų adaptacijos proceso puoselėjimas yra toks svarbus. Taip pat sklandaus naujokų adaptacijos proceso užtikrinimas padeda sumažinti streso lygį naujai atėjusiems darbuotojams (Lisbon, Welsh 2017).

1.2.2 Adaptacijos procesas ir jo etapai

Šioje dalyje bus pristatytas ir plačiau aprašytas naujokų adaptacijos procesas, jo eiga, pagrindiniai aspektai atsižvelgiant į skirtingų autorių darbus bei mokslinius tyrimus. Prieš pradėdant nagrinėti naujokų adaptacijos procesą ir skirtingus jo pavyzdžius, svarbu paminėti, kad skirtingiems darbuotojams reikalingas skirtingas ir pritaikytas naujokų adaptacijos procesas. Taip pat skirtingas naujokų adaptacijos procesas yra taikomas mažose įmonėse, kuriose dirba nuo dviejų iki penkiolikos darbuotojų ir visai kitoks procesas didelėse įmonėse, korporacijose, kuriose dirba daugiau nei tūkstantis darbuotojų. Pirminis įrankis, kuris turėtų būti tiek mažose tiek didelėse įmonėse - darbuotojo vadovėlis. Jame turėtų būti aprašytos pagrindinės įmonės taisyklės, vertybės, misija, vizija, tikslai, strategijos, trumpa organizacijos istorija, pozicija rinkoje ir priežastys kodėl jie turėtų didžiuotis dirbdami šioje kompanijoje (Christensen, 2015; Davidson, 2018). Šis darbuotojo vadovas turėtų būti patrauklus naudotis, spalviškai atitikti organizacijos viziją, pritaikyti įvairūs, inovatyvus sprendimai ir išpildymai. Tokiu būdu šis įrankis taps patrauklesnis ir efektyvesnis naudoti. Toliau nagrinėjant naujokų adaptacijos proceso pradinius etapus Chapman (2009) pristatė tris svarbius komponentus, kuriuos galima taikyti: pirminių darbų, užduočių sąrašas, priežiūra ir mentorius (Lisbon, Welsh, 2017). Galima teigti, kad pirminiame etape, pirmąją savaitę, kuomet darbuotojas pažindinasi su visiškais įmonės pagrindais, darbo principais ir žmonėmis šie trys anksčiau paminėti aspektai padeda tiek psichologiškai tiek fiziškai greičiau adaptuotis prie aplinkos. Taip pat *Google* atliktas tyrimas rodo, kad darbuotojai kurių pirmoji darbo diena buvo puikiai suplanuota, aiški ir struktūruota greičiau perima darbus (Sullivan, 2015; Maksymiuk 2017).

Prie naujokų adaptacijos proceso turi prisidėti tiek žmogiškųjų išteklių atstovas tiek įdarbinimo vadovas (*angl. Hiring manager*). Atrankos specialistas (*angl. recruiter*), žmogiškųjų išteklių departamento atstovas turėtų pasirūpinti, informuoti ir padėti įdarbinimo vadovui sekti naujokų adaptacijos procesą. Vienas iš paprasčiausių, tačiau efektyvių būdų yra priminimas siunčiamas elektroniniu paštu. Penkis punktus, kurie turėtų atsispindėti šiame priminime pasiūlė Sullivan (2015):

1. Diskusija apie poziciją ir atsakomybes;
2. Supažindinti naują darbuotoją su bendraamžiu kolega;
3. Padėti susikurti socialinį tinklą;
4. Paskirti mėnesinius susitikimus, pirmuosius šešis mėnesius su nauju darbuotoju;

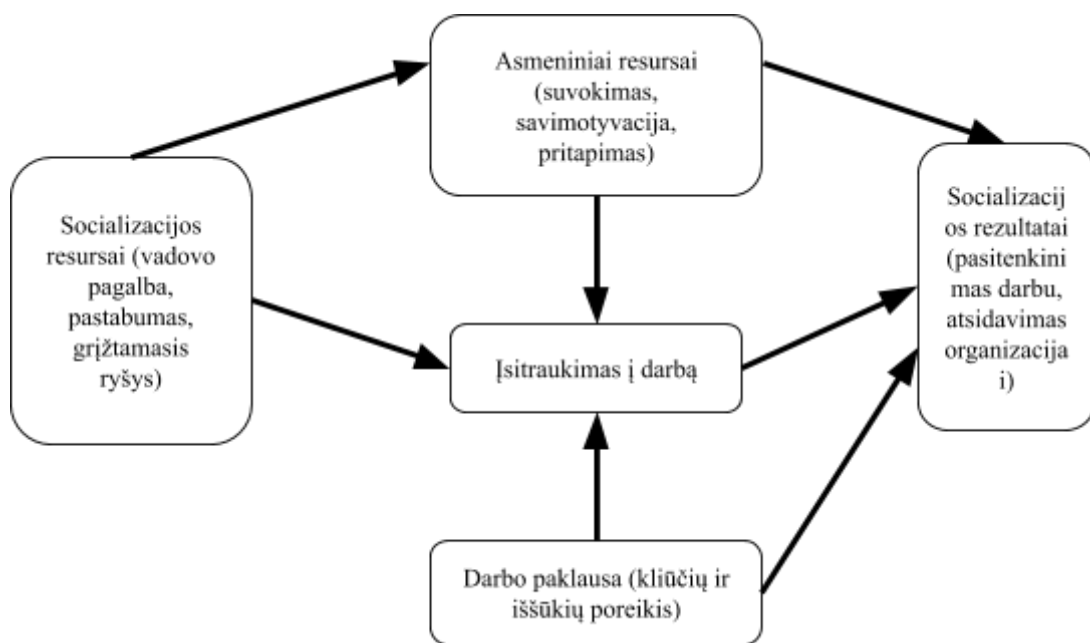
5. Skatinti atviras diskusijas (Maksymiuk, 2017).

Atsižvelgiant į Harvardo universitete atliktų tyrimų, net 80% įtakos darbuotojų kaitai turi neefektyviai vykdytas atrankos ir naujokų adaptacijos procesas. Atsižvelgiant į šiuos skaičius, dar kartą galime suprasti kokie svarbūs yra organizacijai šie procesai. Silkroad (2009) taip pat pateikė septynis elementus, kurie svarbūs norint atlikti ir sukurti sėkmingą ir efektyvų naujokų adaptacijos procesą:

1. Pradėti prieš pirmą darbo dieną;
2. Bendravimas;
3. Nenutraukti proceso po pirmos dienos;
4. Priskirti mentorių;
5. Vadovo įsitraukimas;
6. Matuoti pasisekimą;
7. Automatizuoti procesus.

Šie elementai skirtingai nuo tų, kuriuos pateikė Maksymiuk (2017) yra labiau abstraktūs ir labiau dvikrypčiai. Pradėti naujokų adaptacijos procesą dar prieš pirmąją darbo dieną, pakankamai naujas, tačiau pasiteisinęs elementas, kuris suteikia naujam darbuotojui pozityvumo, stabilumo ir užtikrintumo jo pirmąją dieną. Užtikrinti bendravimą ir bendradarbiavimą naujokų adaptacijos būdu gali padėti pasirinktos taktikos. Gali būti taikomas formalus arba neformalus bendravimas, grupinis arba individualus. Kiekvienas naujai prisijungęs darbuotojas atsineša savąjį bendravimo būdą, kurį vėliau adaptuoja prie organizacijos kultūros. Taip pat labai svarbu, kad naujokų adaptacijos procesas turėtų tęstinumą ir nesibaigtų po pirmosios dienos. Dar vienas labai svarbus elementas, kurį taip pat išskyrė ir Sullivan (2015) - mentoriaus priskyrimas. **Mentorius** - tai žmogus, pasiekęs asmeninės ir profesinės sėkmės, galintis ir norintis pasidalinti sukaupta patirtimi su žmogumi, kuris nori mokytis ir tobulėti konkrečioje srityje (Taylor, Curtis 2018). Taip pat dar vienas svarbus elementas - vadovo įsitraukimas. Labai svarbu, kad į naujokų adaptacijos procesą vadovas būtų įtrauktas ankstyvojoje stadijoje. Nemažiau svarbu yra matuoti naujokų adaptacijos sėkmingumą, vienas iš aktualiausių būdų yra grįžtamojo ryšio davimas. Grįžtamąjį ryšį turi suteikti tiek naujai prisijungęs darbuotojas, tiek įdarbinimo vadovas, tiek žmogiškųjų išteklių atstovas. Na, ir paskutinis, tačiau nemažiau svarbus elementas, kurį pateikė Silkroad (2009) yra procesų automatizavimas. Vienas iš dažniausiai naudojamų praktikų yra prijungti naują darbuotoją į diskusijų kanalus, kuriuose jis gali pasiekti visus darbuotojus socialinėje erdvėje (Nalband 2017).

Saks ir Gruman (2012) pateikė (SRT) - socializacijos resursų teoriją, kuri, mano nuomone, puikiai papildo ir apibendrina naujokų adaptacijos procesui reikalingus elementus ir praktikas. Atsižvelgiant į šią teoriją, naujiems organizacijos darbuotojams turi būti suteikti tam tikri resursai. Saks ir Gruman (2012) išskyrė 17 būtinų resursų, kurie turi būti suteikti skirtingais naujokų adaptacijos periodais. Atsižvelgiant į šią teoriją, naujokų adaptacijos laikotarpis yra skirstomas į keturis periodus: prieš atvykstant (angl. Prior to entry), iškart po prisijungimo (angl. immediately after entry), orientacijos sekimas (angl. Following orientation), pabaiga oficialaus naujokų adaptacijos laikotarpio (angl. the end of the formal socialization/onboarding period). Šių resursų paskirstymas ypatingai padidina darbuotojų įsitraukimą, ko pasekoje noras išeiti iš darbo sumažėja (Saks, Gruman, 2018).

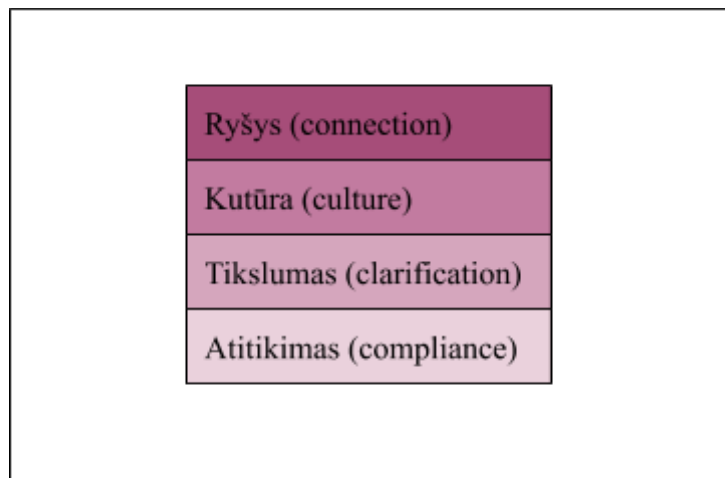


2 Paveikslas. Socializacijos įtaka darbuotojų įsitraukimui.

Šaltinis: Saks, Gruman (2018).

Kaip galime matyti 2 paveiksle, socializacijos procesas tiesiogiai paveikia darbuotojų įsitraukimą į darbą. Aukščiau pateiktoje figūroje taip pat yra įtraukti tokie sudedamieji kaip asmeniniai resursai, kurie nėra kontroliuojami organizacijos, bei darbo paklauso, kuri gali turėti neigiamą efektą įsitraukimui į darbą.

Dar vieną, kiek labiau apibendrintą modelį pateikė Bauer (2010). Šis modelis akcentuoja keturis skirtingus elementus: ryšys, kultūra, tikslumas, atitikimas ir dar yra vadinamas “4 C” (angl. “Four C’s”) modeliu (žr. 3 paveikslas, psl. 22).



3 *Paveikslas*. Four C's modelis.

Šaltinis: Talya N. Bauer (2010).

Žemiausias elementas "Atitikimas" (*angl. compliance*) apibrėžia pagrindines įmonės taisykles, įstatymus, dokumentus. Padeda darbuotojui suprasti visą įstatyminį pagrindą. "Tikslumas" (*angl. clarification*) apima pagrindines su tiesioginiu darbu susijusias atsakomybes ir funkcijas, aiškiai ir plačiai supažindina darbuotoją su funkcijomis, kuriam jam reikės atlikti, užduotimis. Trečiasis elementas "Kultūra" (*angl. culture*) yra pakankamai platus. Jis supažindina kandidatą su įmonės vertybėmis, formaliomis ir neformaliomis organizacinėmis normomis. Pristato kaip priimtina elgtis tam tikrose situacijose, o kaip geriau nesielgti. Paskutinis elementas "Ryšys" (*angl. connection*) padeda kandidatui susipažinti su komanda su įmonės socialiniu tinklu (Bauer, 2010).

Atsižvelgiant į socializacijos teoriją, naujokų adaptacijos proceso patirtis turėtų remtis keturiomis sritimis: orientacija organizacijoje, užduočių charakteristika, lyderystė, socializacija. *Orientacija organizacijoje* dažniausiai yra sukoncentruota į supažindinimą su darbu, žmonėmis su kuriais teks dirbti ir platesniu organizacijos vaizdu. Taip pat supažindinama su organizacijos taisyklėmis, politika, darbo sąlygomis. Iš esmės šis etapas yra privalomų mokymų, norint susipažinti su organizacija rinkinys (Klein and Weaver, 2000). *Užduočių charakteristika* anot darbo paklausos (*angl. Job demand*) teorijos yra labai svarbus aspektas naujokų adaptacijos etape. Autonomija, užduočių įvairovė, užduočių svarbumas bei darbo rezultatų aptarimas yra neatsiejama įtraukiančio ir efektyvaus naujokų adaptacijos proceso dalis (Schaufeli., Bakker, 2004). *Lyderystės* savybės, pagalba iš vadovo pusės pagerina supratimą apie poziciją, darbo rezultatus, asmeninį efektyvumą, taip pat sumažina tikimybę išeiti iš darbo (Kammeyer, Wanberg, 2003). *Socializacija* yra vienas iš kertinių momentų, kurie lemia gerą naujokų

adaptacijos proceso patirtį. Labai svarbu dėmesys ir bendravimas tarp esamų įmonės darbuotojų ir naujokų, įtraukimas į neformalią veiklą, tai turi teigiamos įtakos darbo rezultatams bei sumažino “perdegimo” tikimybę.

Apibendrinant, galima teigti, kad naujokų adaptacijos procesas įmonei suteikia galią nukreipti naują darbuotoją tinkama, įmonės norima linkme. Šio proceso metu yra užduodamas tonas, kuris suteikia kryptį naujam darbuotojui vadovautis ir dirbti atsižvelgiant į įmonės vertybes ir kultūrą (Mazzei ir kt. 2016).

1.2.3 Adaptacijos proceso sąsajos su ketinimu išeiti iš darbo

Ketinimas išeiti iš darbo, tai būseną, kuomet darbuotojas paveiktas išorinių, ar vidinių veiksnių planuoja palikti dabartinę darbovietę ar pareigas. Jau labai seniai moksliniai tyrimai įrodė, kad darbuotojų kaita turi negatyvų poveikį organizacijos efektyvumui (Price ir Mueller, 1986; Islam ir kt. 2014). Darbuotojų kaita sukuria įmonei papildomų finansinių išlaidų, išbalansuoja komandą, sukelia papildomo streso. Praradus kvalifikuotus darbuotojus sumažėja darbo kokybė, produktyvumas, inovatyvumas ir kompetentingumas rinkoje (Miller, 2010; Islam ir kt. 2014). Vienas iš tiesiogiai su ketinimu išeiti iš darbo susiję veiksnių - pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu gali būti apibūdinamas kaip emocinė būsena ar fiziniai veiksniai tiesiogiai susiję su darbu. Ši emocinė būsena yra veikiama užmokesčio, papildomų naudų, darbo sąlygų, ryšio su bendradarbiais ar vadovu, naujokų adaptacijos proceso (Masum A, 2016). Darbuotojai, kurie įsitraukę į savo darbą, yra mažiau linkę išeiti iš darbo, todėl labai svarbu kurti ryšį su darbuotoju nuo pat pirmosios jo dienos organizacijoje. Pagrindiniai motyvatoriai, kurie skatina įsitraukimą yra: pasitikėjimas ir vientisumas, darbo pobūdis, karjeros galimybės, ryšis su vadovu ir kolegoms (Shmailan, 2016).

Vienas iš labai svarbių ir reikšmingų būdų, kaip žmogiškųjų išteklių departamentas gali daryti įtaką darbuotojo efektyvumui yra strateginio naujokų adaptacijos proceso sukūrimas ir užtikrinimas. Neefektyvus naujokų adaptacijos procesas daro įtaką vienam iš trijų darbuotojų išeiti iš darbo per pirmuosius metus. Tai, žinoma, negatyviai atsispindi organizacijos procesams (Abas ir kt. 2018). Naujų darbuotojų pasitenkinimo lygis sumažėja nuo 70% pirmame naujokų adaptacijos etape iki 30% antrame etape ir tai tikrai vieta, kuri reikalauja būti pastebėta ir išpildyta. Jei darbuotojas nesijaučia laukiamas jo pirmą darbo dieną, padidėja tikimybė, kad jis išeis iš organizacijos per kelis mėnesius (Kumar ir kt. 2017). Tyrimai taip pat parodė, kad

socializacija ir vadovavimo stilius yra du svarbiausi faktoriai dėl, kurių darbuotojai pradeda galvoti apie išėjimą iš darbo (Gupta ir kt. 2018).

1.2.4 Organizacinės kultūros ryšys su adaptacijos procesu

Pirmame skyriuje “Organizacinės kultūros samprata” buvo pateikti du organizacinės kultūros tipai: adaptyvus ir neadaptyvus. Išnagrinėjus mokslinius šaltinius, buvo prieita nuomonės, kad adaptyvusis tipas yra susijęs su inovacijomis, atviru ir lanksčiu vadovavimo stiliumi, o neadaptyvus yra siejamas su stagnacija, bei apribota elgesių laisve. Situacijose, kuomet organizacija puikiai atitinka žmogų, žmogus organizaciją, dažniausiai sukuriama ilgalaikis ir lojalus ryšys. Kuomet organizacinė kultūra yra atvira, remiasi vertybiniu pagrindu, turi aiškią viziją, strategiją, naujokų adaptacijos procesas visuomet būna efektyvesnis ir sklandesnis. Atlikti tyrimai parodė, kad stipriai ryškesnis lojalumas organizacijai išryškėjo tuomet, kai naujokų adaptacijos procesas buvo vykdomas organizacijose, kuriose vyrauja adaptyvi, atvira kultūra, vadovai yra įsitraukę, o kolegos imasi iniciatyvos diskusijoms (Meyer ir kt. 2017). “Harward Business Review” atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 588 vyresnieji vadovai (*angl. Senior executives*), kurie visai neseniai buvo pakeitę poziciją, organizacinę kultūrą, politiką. Beveik 70% respondentų išryškino, kad pagrindinis faktorius buvo prasta organizacinė kultūra. Kuomet jie buvo paklausti, kas galėtų sumažinti šį atotrūkį ir pagerinti situaciją jie išryškino grįžtamojo ryšio kultūrą, bei vidinių komandų komunikaciją (Byford ir kt. 2017). Šie du elementai yra tiesiogiai susiję tiek su organizacine kultūra tiek su naujokų adaptacijos proceso etapais. Šis tyrimas dar kartą patvirtino, kokią didelę įtaką naujokų adaptacijos procesas daro darbuotojų ketinimui pasilikti darbe bei įsitraukimui.

Teorijos apibendrinimas

Nagrinėjant skirtingų autorių literatūrą buvo prieita išvados, kad organizacinės kultūra yra bendrų vertybių, įsitikinimų, normų sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ritualų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų” Ričardas Andriulionis. Skirtingi autoriai išryškino skirtingus elementus būdingus organizacinei kultūrai, tačiau visų autorių nuomonėse atsispindėjo panašus požiūris, kad organizacinė kultūra ir jos puoselėjimas yra esminis faktorius sėkmingai organizacijai. Taip pat buvo išskirti du organizacinės kultūros tipai: adaptyvi ir neadaptyvi. Adaptyvi kultūra siejami su inovacijomis, kurybišku ir atviru požiūriu,

vadovų įsitraukimu ir bendradarbiavimu, neadaptvyvi kultūra labiau siejama su lėtai tobulėjančia organizacija.

Antrame literatūros apžvalgos skyriuje buvo nagrinėjama naujokų adaptacijos proceso samprata. Adaptacija, socializacija yra būtinas procesas naujai prisijungusiems darbuotojams. Taip pat, atsižvelgus į skirtingų autorių požiūrius buvo prieita išvadų, kad adaptacija, tai procesas, kurio metu darbuotojas yra supažindinamas su įmonės vertybėmis, misija, vizija, strategijomis, bendravimo stiliumi bei tiesioginiais darbais. Struktūruotas ir išbaigtas naujokų adaptacijos procesas visuomet suteikia efektyvesnius rezultatus, teigiamai veikia įmonės darbuotojus didina jų įsitraukimą ir lojalumą. Vieni iš svarbiausių elementų naujokų adaptacijos periode yra mentorius ir grįžtamasis ryšys. Saks, Gruman (2018) taip pat pateikė 17 resursų planą, kurie padeda naujokų adaptacijos procesą padaryti efektyvesniu, produktyvesniu ir labiau struktūrišku.

Literatūros apžvalga taip pat parodė, kad organizacinė kultūra yra tiesiogiai susijusi su naujokų adaptacijos procesu. Neefektyvus socializacijos procesas ar šio proceso nebuvimas padidina darbuotojų norą palikti organizaciją dar per pirmuosius metus. Taigi, galima teigti, kad esant adaptyviai organizacinei kultūrai, naujokų adaptacijos procesas yra efektyvesnis ir sklandesnis, o naujai prisijungusių darbuotojų įsitraukimas į darbą padidėja, atitinkamai polinkis keisti darbą sumažėja.

2. TYRIMO METODOLOGIJA IR JOS PAGRINDIMAS

Pirmajame skyriuje buvo apžvelgti skirtingų autorių tyrimai apie organizacinę kultūrą, naujokų adaptacijos procesą bei ketinimą išeiti iš darbo. Atlikus literatūros analizę paaiškėjo, kad organizacinė kultūra yra labai stiprus veiksnys lemiantis darbuotojų pasitenkinimą darbu bei efektyvumą. Taip pat buvo pastebėta, kad sklandus, apgalvotas ir efektyvus naujokų adaptacijos procesas lemia didesnę įsitraukimą ir geresnius darbo rezultatus. Išanalizavus mokslinę literatūrą iškilo klausimas, ar organizacinė kultūra turi sąsajų su naujokų adaptacijos proceso efektyvumu. Taip pat, galimos prielaidos, kad naujokų adaptacijos procesas gali turėti įtakos ketinimui išeiti iš darbo. Informacinių technologijų sektorius šiuo metu darosi vis svarbesnis ir technologijos tampa neatsiejama kasdienio žmonių bei įmonių gyvenimo dalimi. Kadangi gerų ir kompetingų IT specialistų Lietuvos rinkoje nėra daug, “Galvų medžioklė” (*angl. “Headhunting”*) yra tapusi kasdienybė, ko pasekoje įmonėms vis svarbiau įtraukti ir išlaikyti savo darbuotojus, ką padaryti darosi vis sunkiau, kuomet vis dažnesnė įmonė gali pasiūlyti labai gerus papildomų naudų paketus. Pridėti dar vieną papildomą naudą, kurią siūlo ir konkurentų įmonė yra gana paprasta, tačiau sukurti sveiką kultūrą ir gerą naujokų adaptacijos procesą, kuris galėtų užtikrinti darbuotojų lojalumą yra vienas iš svarbiausių aspektų, kurį yra kur kas sunkiau atkartoti konkurentams. Būtent dėl šios priežasties empiriniame tyrime pasirinkau nagrinėti IT sektorių.

Tyrimo tikslas: ištirti organizacinės kultūros sąsajas su naujokų adaptacijos procesu ir daroma įtaka ketinimui išeiti iš darbo informacinių technologijų sektoriuje Lietuvoje.

Uždaviniai:

- Ištirti Lietuvos IT sektoriaus darbuotojų suvokiamą įmonių organizacinę kultūrą;
- Ištirti Lietuvos IT sektoriaus naujokų adaptacijos proceso patirtį;
- Ištirti Lietuvos IT sektoriaus darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo;
- Ištirti sąsajas tarp organizacinės kultūros tipo ir naujokų adaptacijos proceso;
- Ištirti sąsajas tarp organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo;
- Ištirti sąsajas tarp naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo;
- Ištirti dominuojančio organizacinės kultūros tipo moderaciją su adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsaja.

Hipotezės:

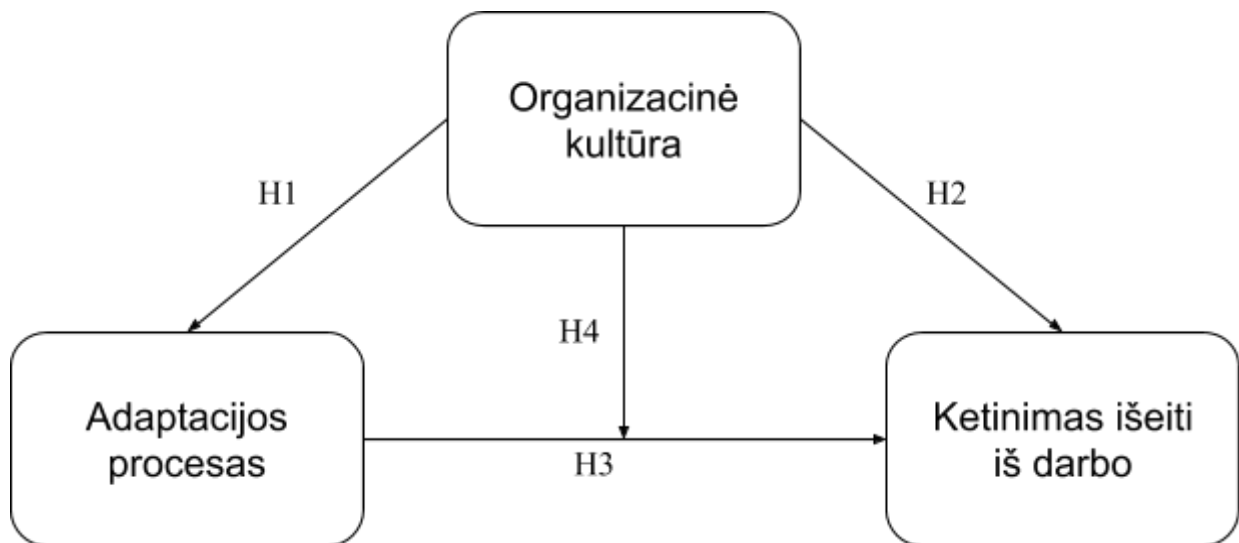
H1 Egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai naujokų adaptacijos proceso vertinime pagal dominuojančios organizacinės kultūros tipą

H2 Egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo

H3 Kuo palankiau vertinamas naujokų adaptacijos procesas tuo mažesnis yra darbuotojų ketinimas išeiti iš darbo

H4 Dominuojantis organizacinės kultūros tipas veikia kaip moderatorius naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai

Tyrimo schema:



2.1 Tyrimo dalyviai

Remiantis "Oficialiosios statistikos portalo" duomenimis, tiriant ekonomines veiklos sritis buvo nustatyta, kad "Informacijos ir ryšių" veiklos sektorių, 2020m. 1 ketvirtį sudarė 29 343 darbuotojai. Šiam sektoriui priklauso visi su informacinėmis technologijomis susiję darbai.

Lietuvoje, "Informacijos ir ryšių" sektoriuje dirba 29 343 darbuotojai, pritaikant formulę: $n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$ (n - imties dydis, Δ - imamas paklaidos dydis (0,05), N - generalinės visumos dydis) gaunamas imties dydis 394 respondentai.

Analizuojant tyrimo duomenis respondentai buvo išskirstyti pagal šiuos sociodemografinius aspektus:

- Amžius;
- Lytis;
- Įmonės dydis;
- Darbo stažas.

Tyrimo dalyvavo 393 respondentai. Respondentai buvo suskirstyti į septynias amžiaus grupes. Mažiausiai respondentų buvo iš jauniausiųjų amžiaus grupės nuo 0 iki 17 metų ir nuo 18 iki 20. Taip pat, mažoji dalis respondentų sudarė vyriausiųjų amžiaus grupę nuo 61 metų ir vyresni. Didžioji dalis respondentų pasiskirstė amžiaus grupėje nuo 31 iki 40, taip pat didelė dalis respondentų priklausė amžiaus grupei nuo 21 iki 30.

Tyrimo dalyvavo 282 (71.8%) vyrai ir 102 (26%) moterys ir 9 respondentai nenurodė savo lyties. Taip pat respondentai buvo skirstomi į skirtingas grupes pagal įmonės dydį. Mažiausia dalis respondentų priklauso mažoms įmonėms, kuriose dirba nuo 1 iki 10 darbuotojų. Didžiausia respondentų dalis pasiskirstė dideliuose įmonėse, kuriose dirba daugiau nei 250 darbuotojų. 5 respondentai nenurodė įmonės dydžio, kurioje dirba.

Dar vienas labai svarbus kriterijus, pagal kurį buvo suskirstyti respondentai - darbo stažas IT sektoriuje. Darbuotojai buvo suskirstyti į keturias grupes. Dirbantys IT sektoriuje mažiau nei 1 metus, 1-2 metus, 3-5 metus, daugiau nei 5 metus. Daugiausiai respondentų prisklauto grupei, kurie dirba daugiau nei 5 metus, mažiausiai respondentų priklausė grupei, kurie dirba mažiau nei vienus metus. 3 respondentai nenurodė savo darbo stažo.

2.2 Tyrimo metodikos

Siekiant įvertinti sąsajas tarp organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos, bei daromos įtakos ketinimui išeiti iš darbo buvo pasirinkti atlikti kiekybinį tyrimą. Tyrimo vertinimo metodas - anketinė apklausa. Anketa buvo sudaryta iš demografinių duomenų, organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo klausimų.

Socialiniai demografiniai klausimai. Ši anketa buvo sudaryta iš klausimų apie respondentų lytį, amžių, darbo stažą IT sektoriuje, įmonės dydį.

Organizacinė kultūra. Teorinėje darbo dalyje buvo pristatytas Cameron ir Quinn (1999) organizacinių kultūrų modelis. Jis išskiria keturias organizacines kultūras: klano, hierarchijos,

adhokratijos, rinkos. Cameron ir Quinn taip pat sukūrė modelį, (*angl. OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument*) kuris padeda nustatyti dabartinę organizacinę kultūrą, jos tipą ir taip pat nusistatyti kultūros tipą, kurį norėtų turėti organizacija. Tyrime buvo naudojama tik viena šio modelio dalis, kuri nustato dabartinę kultūrą, kadangi nustatyti norimą kultūrą nėra tyrimo tikslu bei uždaviniuose. OCAI modelį sudaro šešios klausimų grupės: dominuojančios charakteristikos (*angl. dominant characteristics*), valdymo stilius organizacijoje (*angl. organizational leadership*), darbuotojų valdymas (*angl. management of employees*), organizacijos vieningumas (*angl. organizational glue*), strateginiai tikslai (*angl. strategic emphases*), sėkmės kriterijai (*angl. criteria of success*). Kiekvienas klausimas turi keturis pasirinkimus susijusius su organizacijos tipu (A-Klanas, B-Adhokratija, C-Rinkos, D-Hierarchija). Respondentas turi 100 balų, kuriuos reikia paskirstyti atsižvelgiant į savo organizacinę kultūrą. Didžiausia suma yra priskiriama teiginiui, kuris labiausiai atspindi esamą situaciją organizacijoje. Klausimyno rezultatai yra apskaičiuojami paprastu matematinio būdu skaičiuojant vidurkius (Cameron ir Quinn, 1999). OCAI instrumentas yra validus ir patikimas. Šio instrumento patikimumą bei validumą įrodo tai, kad pasaulyje daug organizacijų atliko daugybę tyrimų, paremtų šiuo instrumentu (Miliauskienė, 2014).

Kiekvienai kultūrai nustatyti yra atskiri klausimai, tad apskaičiavimus šio klausimyno patikimumo rodiklį (Cronbach alfa) kiekvienai kultūrai rezultatai buvo tokie: klanas (0.982), adhokratija (0.812), rinka (0.966), hierarchija (0.983). Gautas patikimumo rodiklis parodo, kad klausimai dera tarpusavyje, klausimynas yra patikimas ir galimas naudoti tyrimo tikslams.

Ketinimas išeiti iš darbo. Šiam aspektui ištirti buvo naudojama Colarelli (1984) Ketinimo išeiti iš darbo skalė (*angl. Intention to Turnover Scale*). Originali skalė yra sudaryta iš 5 teiginių:

1. *Aš nuolat galvoju apie išėjimą iš darbo;*
2. *Aš planuoju ieškoti darbo per ateinančius 12 mėnesių;*
3. *Jeigu viskas priklausytų nuo manęs, šioje organizacijoje dirbčiau dar metus;*
4. *Aš norėčiau palikti savo dabartinį darbdavį;*
5. *Aš planuoju palikti savo dabartinį darbdavį kaip galima greičiau;*

kuriuos reikia įvertinti nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) likerto skalėje. Ketinimas išeiti iš darbo yra priklausomas kintamasis, kuris nurodo pasekmę. Colarelli skalė matuoja ateities planus palikti dabartinę darbovietę. Šio klausimyno patikimumo rodiklis (Cronbach alfa) yra 0.942. Tai parodo, kad klausimai dera tarpusavyje, klausimynas yra patikimas ir jį galime naudoti tyrime.

Adaptacijos procesas. Teorinėje darbo dalyje buvo pateikta socializacijos teorija, kuri apžvelgia keturis faktorius (orientacija organizacijoje, užduočių charakteristika, lyderystė, socializacija) nulemenčius naujokų adaptacijos patirtį. Priya D. Gupta, Sonali B, Pratima S ir Philip C (2018) atliko tyrimą, kuris matavo ryšį tarp naujokų adaptacijos proceso patirties ir ketinimo išeiti iš darbo. Savo darbe pasirinkau panaudoti vieną dalį Priya D. Gupta ir kt. sudaryto klausimyno. Šį klausimyną sudaro 20 teiginių, kurie yra paremti socializacijos teorija ir atspindi keturis pagrindinius sudedamuosius naujoko adaptacijos procese. Respondentas turėjo įvertinti kiekvieną teiginį pagal likerto skalę nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku) (Priya D. Gupta ir kt., 2018). Kadangi klausimyną sudaro keturios skalės, kiekvienos iš jų buvo apskaičiuotas patikimumo rodiklis (Cronbach alfa):

- Socializacija (0.839);
- Mokymai (0.954);
- Užduotys (0.978);
- Vadovavimas (0.955).

Gauti patikimumo rodikliai rodo, kad klausimynas yra patikimas, klausimai dera tarpusavyje ir gali būti naudojami tyrime.

2.3 Tyrimo eiga

Visų pirma tyrimo anketa buvo patalpinta (www.surveymoneky.com) puslapyje. Šis puslapis buvo pasirinktas dėl jo funkcionalumo, kadangi pirmojoje klausimų grupėje buvo naudojamas OCAI modelis, kuriame reikia įrašyti balų sumą, kurios suma turi būti 100 balų. Šio funkcionalumo man neleido kitos nemokamos platformos.

Tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas “Sniego gniūžtės” metodas. Lietuvoje informacinių technologijų ir ryšių sektorius yra gana mažas - 29 343 darbuotojai, todėl įmonės vienos su kitomis bendradarbiauja ir palaiko draugiškus ryšius, ko pasekoje darbuotojai taip pat pažįsta tos pačios srities specialistus Lietuvoje. Taip pat šiuo metu pati dirbu vienoje iš IT įmonių Lietuvoje, todėl pasiekti tinkamus respondentus buvo paprasčiau ir tikslingiau naudojant “Sniego gniūžtės” metodą. Vienintelis kriterijus, kurio buvo laikomasi, kad respondentas dirbtų informacinių technologijų sektoriuje, tuomet respondentų buvo paprašyta persiųsti anketą savo kolegoms, bei pažįstamiems dirbantiems tame pačiame sektoriuje. Anketa taip pat buvo pasidalinta facebook platformoje, grupėse susijusiose su informacinėmis technologijomis.

2.4. Duomenų tvarkymas

Duomenys buvo tvarkomi *Google Sheets* ir *IBM SPSS Statistics* programomis. *Google Sheets* programoje buvo suvedami sociodemografiniai duomenys ir sudaromos lentelės. Toliau tyrime ieškant statistinių skirtumų buvo naudojama *IBM SPSS Statistics 22* programa.

Patikrinimus duomenų normalumą, buvo nustatyta, kad skirstiniai skirstinių normalumo sąlygų netenkina. Tą leido nuspėti Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk kriterijai, kurių p reikšmė yra mažesnė už 0.05. Visų nagrinėjamų kintamųjų skirstiniai statistiškai reikšmingai ($p < 0.05$) skiriasi nuo normaliojo skirstinio, todėl buvo naudojami neparametriniai kriterijai (2 priedas).

Lyginant organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos ir išėjimo iš darbo konstruktus su sociodemografiniais veiksniais (darbo stažas IT sektoriuje, amžius, organizacijos dydis) buvo naudojamas Kruskal-Wallis kriterijus. Taip pat buvo sukurtas kintamasis - dominuojanti organizacinė kultūra ir lyginant dominuojantį organizacinį tipą su naujokų adaptacijos procesu bei ketinimu išeiti iš darbo buvo naudojamas Kruskal-Wallis kriterijus. Lyginant organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo konstruktus pagal lytį, buvo naudojama Mann-Whitney kriterijus.

Taip pat buvo ieškomos sąsajos tarp organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo. Šioms sąsajoms nustatyti buvo skaičiuojamos koreliacijos. Kadangi duomenys yra neparametriniai, apskaičiuoti koreliacijai buvo pasirinktas Spearman kriterijus. Taip pat buvo atlikta tiesinės regresijos analizė bei moderatoriaus analizė su kategoriniais kintamaisiais.

3. LIETUVOS IT SEKTORIAUS ORGANIZACINĖS KULTŪROS SĄSAJŲ SU NAUJOKŲ ADAPTACIJOS PROCESU BEI DAROMA ĮTAKA KETINIMUI IŠEITI IŠ DARBO TYRIMO REZULTATAI

Visų pirma, bus pristatomi rezultatai, kurie atskleidžia kaip respondentai vertina organizacinę kultūrą, naujokų adaptacijos proceso patirtį bei galiausiai ketinimą išeiti iš darbo. Tuomet bus pristatytos sąsajos tarp skirtingų organizacinių kultūrų ir naujokų adaptacijos proceso, tarp skirtingų organizacijų kultūrų ir ketinimo išeiti iš darbo ir galiausiai sąsaja tarp naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo.

3.1 Aprašomosios statistikos rezultatai

Pasitelkus aprašomąją statistiką, galima geriau ir tiksliau suprasti darbe aprašomus reiškinius, bei tiksliau, plačiau ir išsamiau suprasti darbe iškeltus uždavinius ir hipotezes, bei juos interpretuoti.

Galima matyti, kad tarp tyrime dalyvavusiųjų respondentų buvo tokių, kurie visiškai savo organizacijoje nemato Rinkos organizacinės kultūros bruožų. Taip pat, Klano bei Hierarchijos kultūros mažiausiai įvertintos buvo 5 balais, o daugiausiai klano kultūrą įvertino 60 balų, o hierarchijos kultūrą 63 balais (žr. 3 lentelė).

3 lentelė

Organizacinės kultūros aprašomosios statistikos rezultatai

Organicazinė kultūra	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Klanas	5	60	25.22	17.117
Adhokratija	10	40	23.34	5.935
Rinka	0	54	23.04	7.636
Hierarchija	5	63	28.32	15.595

Šaltinis: sudaryta autorės

Respondentai vertino kiekvieną naujokų adaptacijos proceso kriterijų atskirai, todėl galima matyti, atsižvelgiant į vidurkius, kad mažiausiai balų buvo skirta užduotims, tad galime teigti, kad naujokų adaptacijos procese IT įmonėse užduotys yra vertinamos prasčiausiai. Geriausiai vertinamas buvo vadovavimas, kas taip pat leidžia spręsti, kad naujokų adaptacijos procese, vadovai ir jų vadovavimo būdas yra vienas geriausiai vertinamų kriterijų. Matome, kad buvo respondentų, kurie maksimaliai 5 balų skalėje įvertino naujokų adaptacijos procesą. Atsižvelgus į gautus rezultatus ir vidurkius, galima teigti, kad IT įmonėse naujokų adaptacijos procesas vertinamas tikrai gana aukštai (žr. 4 lentelė).

4 lentelė

Adaptacijos aprašomosios statistikos rezultatai

	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Užduotys	1.14	5	4.02	1.035
Socializacija	1.50	5	4.11	1.051
Mokymai	1.40	5	4.05	1.010
Vadovavimas	1.25	5	4.14	1.029
ADAPTACIJA	1.32	5	4.08	0.997

Šaltinis: sudaryta autorės

Galiausiai, žmonės buvo paprašyti įvertinti savo ketinimą išeiti iš darbo. Kuo didesnė reikšmė, tuo žmonės labiau yra linkę ketinti išeiti iš darbo. Iš rezultatų matome, kad tarp respondentų pasitaikė tokių, kurie yra visiškai nelinekę ketinti išeiti iš darbo, kadangi vertinant Likerto skalėje nuo 1-visiškai nesutinku iki 5-visiškai sutinku, minimali reikšmė buvo gauta 1. Lyginant maksimalią reikšmę ir vidurkį, galima teigti, kad IT įmonėse žmonių ketinimas išeiti iš darbo yra vidutinis (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Ketinimo išeiti iš darbo aprašomosios statistikos rezultatai

	Minimali reikšmė	Maksimali reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Ketinimas išeiti	1	4.75	2.67	1.093

Šaltinis: sudaryta autorės

3.2 Organizacinės kultūros vertinimas

Kadangi yra lyginamos daugiau nei dvi nepriklausomos imtys, todėl buvo naudojamas neparametrinis kriterijus Kruskal-Wallis. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, matome, kad lyginant skirtingas organizacines kultūras pagal respondentų amžių, matome, kad statistiškai reikšmingas skirtumas pastebimas tik *klano* kultūroje. Daugiausiai balų klano kultūrai skyrė respondentai, kurių amžius nuo 31 iki 40 metų (M=218.17). Kadangi kitose kultūrose statistiškai reikšmingo skirtumo nėra, galima teigti, kad nėra skirtumo vertinant organizacinę kultūrą atsižvelgiant į skirtingą respondentų amžių (žr. 6 lentelė).

6 lentelė

Organizacinės kultūros palyginimas pagal skirtingo amžiaus respondentus

Amžius	<17	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	>60	X ²	df	p
	M	M	M	M	M	M	M			
Klanas	89	207.78	187.97	218.17	169.96	199.88	201.73	13.262	6	0.039
Adhokratija	131	205.67	182.53	210.17	182.88	210.71	192.07	6.861	6	0.334
Rinka	224.50	218.67	214.23	173.96	207.15	179.64	209.60	10.490	6	0.105
Hierarchija	308	177.28	204.24	183.87	211.74	179.38	182.20	7.473	6	0.279

Šaltinis: sudaryta autorės

Lyginant organizacines kultūras tarp skirtingo dydžio įmonių, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0.05$). Buvo pastebėta, kad klano kultūrai daugiausiai balų buvo skirta įmonėse, kuriose yra daugiau nei 250 darbuotojų (M=210.60). Adhokratijos kultūrai daugiausiai balų buvo skiriama taip pat didelėse įmonėse, turinčiose daugiau nei 250 darbuotojų (M=217.39). Skirtingai nei anksčiau minėtose kultūrose rinkos (M=269.33) ir hierarchijos (M=246.80) kultūroms daugiausiai balų skyrė respondentai dirbantys mažose įmonėse, kurias sudaro 1-9 darbuotojai. Galima teigti, kad mažose IT įmonėse labiau vyrauja rinkos ar hierarchinė kultūra, o didelėse IT įmonėse klano arba adhokratijos (žr. 7 lentelė, psl. 35).

7 lentelė

Organizacinės kultūros palyginimas tarp skirtingo dydžio įmonių

Įmonės dydis	1-9	10-49	50-249	>250	X ²	df	p
	M	M	M	M			
Klanas	123.63	157.36	195.50	210.60	16.451	3	<.001
Adhokratija	157.73	161.88	182.88	217.39	16.228	3	0.001
Rinka	269.33	214.45	190.42	185.75	9.923	3	0.019
Hierarchija	247.80	227.83	193.78	180.79	10.801	3	0.013

Šaltinis: sudaryta autorės

Lyginant organizacines kultūras pagal skirtingą žmonių stažą IT sektoriuje, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo pastebėta ($p > 0.05$) klando, adhokratijos ir hierarchijos kultūrose. Statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0.05$) buvo pastebėtas vertinant rinkos organizacinę kultūrą. Daugiausiai balų rinkos kultūrai skyrė respondentai, kurių stažas yra mažiau nei vieni metai ($M = 252.03$). Galima teigti, kad jaunesnieji specialistai, dar neturintys darbinės patirties IT srityje buvo linkę rinktis įmones, kurios yra labiau struktūruotos ir turi aiškius procesus. Mažiausiai rinkos kultūrai balų skyrė respondentai 3-5 metus dirbantys IT sektoriuje ($M = 185.91$) (žr. 8 lentelė).

8 lentelė

Organizacinės kultūros palyginimas tarp skirtingą stažą IT srityje turinčių respondentų

Darbo stažas	<1	1-2	3-5	>5	X ²	df	p
	M	M	M	M			
Klanas	149.74	198.91	201.79	198.30	6.574	3	0.87
Adhokratija	162.91	190.69	192.56	206.77	5.037	3	0.169
Rinka	252.03	209.69	185.01	186.91	11.893	3	0.008
Hierarchija	232.50	195.98	196.20	186.98	4.645	3	0.200

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant dvi nepriklausomas imtis, buvo pasitelktas neparametrinis Mann-Whitney kriterijus, kuris parodė, kad moterys ir vyrai statistiškai reikšmingai vertino organizacinę kultūrą

($p < 0.05$). Moterys daugiausiai balų skyrė rinkos kultūrai ($M=226.81$), o vyrai daugiausiai balų skyrė klanų kultūrai ($M=199.62$). Galima teigti, kad moterys labiau linkusios rinktis organizacijas, kuriose yra aiškesnė struktūra ir procesai, vyrauja konkurencija, o vyrai IT sferoje labiau renkasi organizacijas, kuriose vyrauja inovatyvi ir pokyčius orientuota, laisva kultūra (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

Organizacinės kultūros palyginimas tarp skirtingos lyties respondentų

Lytis	Vyras	Moteris	U	Z	p
	M	M			
Klanas	199.62	172.82	12374.500	-2.182	0.029
Adhokratija	199.23	173.88	12483.000	-2.080	0.038
Rinka	180.09	226.81	10882.500	-3.720	<0.001
Hierarchija	185.74	211.18	12476.500	-2.023	0.043

Šaltinis: sudaryta autorės.

3.3 Adaptacijos proceso vertinimas

Kadangi yra lyginamos daugiau nei dvi nepriklausomos imtys, todėl buvo naudojamas neparametrinis kriterijus Kruskal-Wallis, kuris parodė, kad statistiškai reikšmingo skirtumo lyginant naujokų adaptacijos proceso patirtį tarp skirtingo amžiaus respondentų - nėra ($p > 0.05$). (žr. 10 lentelė).

10 lentelė

Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

Amžius	<17	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	>60	X ²	df	p
	M	M	M	M	M	M	M			
Užduotys	206.25	154.39	220.31	189.21	180.61	195.57	189.40	8.838	6	0.183
Socializacija	198.50	187.94	217.66	190.47	186.57	184.97	175.03	6.286	6	0.392
Mokymai	213.25	147.50	220.15	188.63	185.84	190.09	184.33	8.502	6	0.204
Vadovavimas	207.50	151.22	218.66	189.46	184.10	194.61	182.60	8.005	6	0.238
ADAPTACIJA	208.25	157.22	222.04	187.11	184.69	190.10	185.73	7.901	6	0.181

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant kiekvieną naujokų adaptacijos proceso reiškinį atskirai bei bendrą naujokų adaptacijos procesą tarp skirtingo dydžio įmonių statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo pastebėta: užduotys ($p=0.442$), socializacija ($p=0.165$), mokymai ($p=0.406$), vadovavimas ($p=0.605$), adaptacija ($p=0.300$) (žr. 11 lentelė).

11 lentelė

Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingo dydžio įmonių

Įmonės dydis	1-9	10-49	50-249	>250	X ²	df	p
	M	M	M	M			
Užduotys	227.97	203.18	196.96	186.90	2.692	3	0.442
Socializacija	248.90	198.10	197.45	186.12	5.093	3	0.165
Mokymai	230.60	208.65	190.72	190.56	2.911	3	0.406
Vadovavimas	222.23	201.38	196.48	188.35	1.847	3	0.605
ADAPTACIJA	239.63	206.33	193.04	188.40	3.663	3	0.300

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant naujokų adaptacijos procesą tarp skirtingą darbo stažą IT sektoriuje turinčių darbuotojų, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p<0.05$). Bendrai naujokų adaptacijos procesą geriausiai vertino, darbuotojai turintys vienu metų ar mažesnę stažą ($M=251.86$). Geriausiai naujokų adaptacijos metu skiriamas užduotis taip pat vertino vienerių metų ar mažiau stažo turintys darbuotojai ($M=243.33$). Socializaciją naujokų adaptacijos proceso metu geriausiai vertino taip pat metus ar mažiau stažo turintys darbuotojai ($M=246.15$). Mokymus ($M=246.55$) ir vadovavimą ($M=237.41$) taip pat geriausiai vertino metus ar mažiau stažo IT srityje turintys darbuotojai. Prasčiausiai naujokų adaptacijos procesą vertino daugiau nei penkis metus IT srityje dirbantys darbuotojai ($M=180.95$). Galima teigti, kad tik pradedantiems savo karjerą IT srityje naujokų adaptacijos procesas tikrai padeda ir jų yra vertinamas gerai, tačiau respondentams, kurie jau turi ilgesnę nei 5 metų patirtį IT srityje, naujokų adaptacijos procesas tenkina mažiau. (žr. 12 lentelė, psl 38).

12 lentelė

Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingą stažą IT srityje turinčių darbuotojų

Darbo stažas	<1	1-2	3-5	>5	X ²	df	p
	M	M	M	M			
Užduotys	243.33	227.96	184.76	181.54	16.074	3	<.001
Socializacija	246.15	223.64	183.78	183.54	15.248	3	.002
Mokymai	246.55	229.37	184.49	180.53	17.705	3	<.001
Vadovavimas	237.41	226.05	184.85	183.47	13.581	3	.004
ADAPTACIJA	251.86	230.22	182.29	180.95	19.592	3	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant dvi nepriklausomas imtis buvo naudojamas Mann-Whitney neparametrinis kriterijus, kuris parodė, kad lyginant adaptacijos proceso patirtį tarp skirtingų lyčių buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < 0.05$). Geriausiai adaptacijos procese moterys vertino mokymus ($M=248.50$), o blogiausiai socializacija ($M=236.37$). Vyrai adaptacijos procese geriausiai vertino vadovavimą ($M=176.32$), o blogiausiai mokymus ($M=172.32$). Bendrai visą adaptacijos procesą geriau vertino moterys ($M=248.97$) nei vyrai ($M=172.07$) (žr. 13 lentelė).

13 lentelė

Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingų lyčių respondentų

Lytis	Vyras	Moteris	U	Z	p
	M	M			
Užduotys	174.73	241.62	9372.000	-5.411	<.001
Socializacija	176.63	236.37	9907.000	-4.873	<.001
Mokymai	172.24	248.50	8669.500	-6.133	<.001
Vadovavimas	176.32	237.23	9820.000	-4.991	<.001
ADAPTACIJA	172.07	248.97	8622.000	-6.114	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

3.4 Kėtinimo išeiti iš darbo vertinimas

Pasitelkus neparametrinį kriterijų Kruskal-Wallis lyginti daugiau nei dviems nepriklausomoms imtims, buvo pastebėta, kad lyginant skirtingo amžiaus respondentus,

ketinimo išeiti iš darbo vidutinis rangas didžiausias buvo respondentų nuo 18 iki 20 metų, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo tarp šių duomenų nebuvo ($p=0.245$). Dėl šios priežasties negalime teigti, kad moterys yra labiau linkę ketinti išeiti iš darbo nei vyrai (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų

Amžius	<17	18-20	21-30	31-40	41-50	51-60	>60			
	M	M	M	M	M	M	M	X ²	df	p
Ketinimas išeiti	268.50	277.00	200.44	188.01	188.81	190.36	221.30	7.901	6	0.245

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant respondentų ketinimą išeiti iš darbo pagal įmonės dydį, statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo pastebėta ($p=0.068$). Todėl negalime teigti, kad mažose įmonėse darbuotojai yra labiau linkę ketinti išeiti iš darbo, nei didesnėse, ar atvirkščiai (žr. 15 lentelė).

15 lentelė

Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingo dydžio įmonių

Įmonės dydis	1-9	10-49	50-249	>250			
	M	M	M	M	X ²	df	p
Ketinimas išeiti	228.83	214.98	201.49	179.42	7.132	3	.068

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant ketinimą išeiti iš darbo tarp skirtingą stažą IT sektoriuje turinčių darbuotojų, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo pastebėta ($p=0.118$), tad teigti, kad darbuotojai turintys mažesnę darbo stažą yra labiau linkę išeiti iš darbo, nei turintys ilgesnę stažą, ar atvirkščiai (žr. 16 lentelė).

16 lentelė

Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingą stažą IT srityje turinčių respondentų

Darbo stažas	<1	1-2	3-5	>5			
	M	M	M	M	X ²	df	p
Ketinimas išeiti	238.67	198.05	191.19	189.14	5.877	3	0.118

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant skirtingą dominuojančią organizacinę kultūrą su ketinimo išeiti iš darbo vidurkiu buvo naudojamas ANOVA neparametrinis analogas Kruskal-Wallis kriterijus. Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ($p < .005$) skirtumas tarp gautų rezultatų, tad galima teigti, kad egzistuojant adhokratijos organizacinei kultūrai, nustatytas vertinimas yra statistiškai reikšmingai mažiausias (nes tokia kodavimo sistema), kas reiškia, kad esant adhokratijos kultūrai žmonės mažiausiai linkę ketinti išeiti iš darbo. Dominuojant hierarchijos organizacinei kultūrai nustatytas vertinimas yra statistiškai reikšmingai didžiausias (nes tokia kodavimo sistema), kas reiškia, kad esant hierarchijos kultūrai respondentai labiausiai linkę ketinti išeiti iš darbo (žr. 17 lentelė).

17 lentelė

Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingų organizacinių kultūrų tipų

Organizacinės kultūros tipas	Klanas	Adhokratija	Rinka	Hierarchija			
	M	M	M	M	X ²	df	p
Ketinimas išeiti	179.76	115.36	182.59	220.47	28.297	3	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Lyginant dvi nepriklausomas imtis buvo naudojamas neparametrinis kriterijus Mann-Whitney. Palyginus ketinimą išeiti iš darbo tarp skirtingų lyčių statistiškai reikšmingo skirtumo nebuvo nustatyta ($p = .373$). Tad negalima teigti, kad moterys yra labiau linkę ketinti iš darbo nei vyrai, nors tai rodo vidutinis rangas ($M = 200.67$) (žr. 18 lentelė).

18 lentelė

Ketinimo išeiti iš darbo palyginimas tarp skirtingų lyčių respondentų

Lytis	Vyras	Moteris			
	M	M	U	Z	p
Ketinimas išeiti	189.54	200.67	13548.500	-.891	.373

Šaltinis: sudaryta autorės.

3.5 Organizacinės kultūros, naujokų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajos

Buvo iškelta hipotezė H1, kad dominuojant skirtingai organizacinei kultūrai, naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas skirtingai palankiai. Patikrinti šiai hipotezei buvo lyginamas dominuojantis organizacinės kultūros tipas su naujokų adaptacijos proceso vidurkiu ir naudojamas ANOVA neparametrinis analogas Kruskal-Wallis kriterijus. Buvo nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas ($p < .005$) tarp gautų rezultatų. Tai patvirtina iškeltą hipotezę. Taip pat, galime matyti, kad dominuojant klano kultūrai, naujokų adaptacijos proceso vertinimas yra statistiškai reikšmingai didžiausias, tad galime teigti, kad esant klano kultūrai naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas geriausiai. Dominuojant rinkos kultūrai, naujokų adaptacijos proceso vertinimas yra statistiškai reikšmingai mažiausias, tad galime teigti, kad esant rinkos organizacinei kultūrai naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas prasčiausiai (žr. 19 lentelė).

19 lentelė

Adaptacijos proceso palyginimas tarp skirtingų organizacinių kultūrų

Organizacinės kultūros tipas	Klanas	Adhokratija	Rinka	Hierarchija	X ²	df	p
	M	M	M	M			
Užduotys	238.19	165.11	112.77	164.68	49.574	3	<.001
Socializacija	223.47	133.48	88.00	184.18	33.948	3	<.001
Mokymai	235.28	163.05	112.91	167.59	43.138	3	<.001
Vadovavimas	240.05	154.43	124.27	163.95	54.210	3	<.001
ADAPTACIJA	232.49	146.30	101.68	173.32	39.862	3	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Vienas iš darbo uždavinių buvo nustatyti sąsajos tarp organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso. Visų pirma buvo tikrinama klano organizacinės kultūros ryšys su adaptacija. Kadangi duomenys yra neparametriniai, tam, kad įvykdyti iškeltą uždavinį, buvo pasitelktas Spearman koreliacijos koeficientas. Gavus koreliacijos rezultatus galima matyti, kad ryšys tarp šių dviejų skalių yra statistiškai reikšmingas ($p = .001$) ir yra teigiamas, tad galima teigti, kad kuo labiau dominuoja klano organizacinė kultūra tuo geriau vertinamas naujokų adaptacijos procesas. (žr. 20 lentelė, psl 42).

20 lentelė

Ryšys tarp klano organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Klano org. Kultūra ir adaptacija	393	.162	.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kadangi ryšys tarp naujokų adaptacijos proceso ir klano kultūros buvo nustatytas kaip statistiškai reikšmingas, verta atkreipti dėmesį, kurios subskalės naujokų adaptacijos procese, esant klano kultūrai vertinamos geriausiai ir kurios prasčiau. Galime matyti, kad stipriausias ryšys buvo tarp klano kultūros ir vadovavimo. Todėl, galime teigti, kad kuo stipriau organizacijoje išreikšta klano kultūra tuo geriau darbuotojai vertina vadovavimą ($p=.258$) ir silpniausias ryšys buvo nustatytas tarp klano kultūros ir socializacijos (žr. 21 lentelė).

21 lentelė

Ryšys tarp klano organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subkalių

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Klano org. Kultūra ir užduotys	393	.244	<.001
Klano org. Kultūra ir socializacija	393	.104	.040
Klano org. Kultūra ir mokymai	393	.177	<.001
Klano org. Kultūra ir vadovavimas	393	.258	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Aiškinant, sąsajas tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso buvo naudojamas Spearman koreliacijos koeficientas. Remiantis literatūra, adhokratijos ir adaptacijos ryšys turėtų būti kiek silpnesnis, nei klano ir adaptacijos, tačiau taip pat teigiamas. Analizuojant rezultatus, nustatytas ryšys tarp adhokratijos ir adaptacijos proceso yra statiškai reikšmingas ($p=.002$) ir koreliacijos koeficientas ($\rho=.152$). Taip pat, patvirtinta, kad sąsaja tarp adhokratijos kultūros ir naujokų adaptacijos proceso yra silpnesnė, nei tarp klano kultūros ir naujokų adaptacijos proceso (žr. 22 lentelė, psl. 43).

22 lentelė

Ryšys tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Adhokratijos org. Kultūra ir adaptacija	393	.152	.002

Šaltinis: sudaryta autorės.

Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso, tad norint suprasti, kurioje naujokų adaptacijos subskalėje ryšys buvo stipriausias ir kur silpniausias taip pat buvo pritaikytas Spearman koreliacijos koeficientas. Statistiškai reikšmingas ryšys nebuvo nustatytas tarp adhokratijos kultūros ir socializacijos ($p=.354$). Stipriausias ryšys buvo nustatytas tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir mokymų ($p=.219$), o silpniausias tarp adhokratijos ir vadovavimo ($p=.175$) (žr. 23 lentelė).

23 lentelė

Ryšys tarp adhokratijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subkalių

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Adhokratijos org. Kultūra ir užduotys	393	.194	<.001
Adhokratijos org. Kultūra ir socializacija	393	.047	.354
Adhokratijos org. Kultūra ir mokymai	393	.219	<.001
Adhokratijos org. Kultūra ir vadovavimas	393	.175	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Analizuojant sąsajas tarp rinkos organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso, gauti rezultatai parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys ($p=<.001$), kuris parodo, kad IT įmonėse kuo labiau dominuojanti rinkos kultūra tuo geriau vertinamas naujokų adaptacijos procesas ($p=.221$) (žr. 24 lentelė, psl. 44).

24 lentelė

Ryšys tarp rinkos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Rinkos org. Kultūra ir adaptacija	393	.221	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Buvo nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp rinkos organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso, tad norint suprasti, kurioje naujokų adaptacijos subskaleje ryšys buvo stipriausias ir kur silpniausias taip pat buvo pritaikytas Spearman koreliacijos koeficientas. Statistiškai reikšmingas ryšys nebuvo nustatytas tarp rinkos kultūros ir vadovavimas ($p=.065$). Stipriausias ryšys buvo nustatytas tarp rinkos organizacinės kultūros ir socializacijos ($p=.264$), o silpniausias tarp rinkos ir užduočių ($p=.116$) (žr. 25 lentelė).

25 lentelė

Ryšys tarp rinkos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subskalių

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Rinkos org. Kultūra ir užduotys	393	.116	0.022
Rinkos org. Kultūra ir socializacija	393	.264	<.001
Rinkos org. Kultūra ir mokymai	393	.195	<.001
Rinkos org. Kultūra ir vadovavimas	393	.093	0.065

Šaltinis: sudaryta autorės.

Toliau, buvo analizuojamas ryšys tarp hierarchijos organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso. Gavus rezultatus matyti, kad nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys ($p<.001$) ir koreliacijos koeficientas ($\rho=-.291$) yra neigiamas, kas rodo atvirkštinį ryšį. Galima teigti, kad kuo labiau dominuoja hierarchijos organizacinė kultūra tuo labiau respondentai linkę ketinti išeiti iš darbo (žr. 26 lentelė, psl. 45).

26 lentelė

Ryšys tarp hierarchijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Hierarchijos org. Kultūra ir adaptacija	393	-.291	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Siekiant detaliau išanalizuoti ryšį tarp hierarchijos organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos subskalių, buvo pritaikytas Spearman koreliacijos koeficientas, kuris parodė, kad stipriausias atvirkštinis ryšys yra hierarchijos ir užduočių ($\rho=-.358$). Galima teigti, kad kuo daugiau respondentai skyrė balų hierarchijai tuo mažiau balų skyrė užduotims, na ir silpniausias atvirkštinis ryšys buvo tarp hierarchijos ir socializacijos ($\rho=-.222$). Galima teigti, kad dominuojant hierarchinei kultūrai naujokams sunkiau yra socializuotis, užmegzti ryšius (žr. 27 lentelė).

27 lentelė

Ryšys tarp hierarchijos organizacinės kultūros ir adaptacijos proceso subskalių

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Hierarchijos org. Kultūra ir užduotys	393	-.358	<.001
Hierarchijos org. Kultūra ir socializacija	393	-.222	<.001
Hierarchijos org. Kultūra ir mokymai	393	-.317	<.001
Hierarchijos org. Kultūra ir vadovavimas	393	-.356	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Patikrinti sąsajas tarp organizacinės kultūros tipų ir ketinimo išeiti iš darbo taip pat buvo pasitelktas Spearman koreliacijos koeficientas. Nustatyta sąsaja tarp naujokų adaptacijos proceso ir adhokratijos, hierarchijos, klanų kultūrų yra statistiškai reikšminga ($p<0.05$). Sąsaja tarp adhokratijos kultūros ir ketinimo išeiti yra statistiškai reikšminga ir neigiama, kas rodo atvirkštinį ryšį. Tad, galima teigti, kad kuo labiau dominuojanti yra adhokratijos kultūra tuo

mažiau respondentai yra linkę ketinti išeiti iš darbo. Sąsaja tarp hierarchijos kultūros ir ketinimo išeiti yra teigiama, kas reiškia, kad kuo daugiau dominuojanti yra organizacinė kultūra tuo labiau respondentai yra linkę ketinti išeiti iš darbo (žr. 28 lentelė).

28 lentelė

Ryšys tarp organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Klano org. Kultūra ir ketinimas išeiti	393	-.223	<.001
Adhokratijos org. Kultūra ir ketinimas išeit	393	-.290	<.001
Rinkos org. Kultūra ir ketinimas išeit	393	.053	.290
Hierarchijos org. Kultūra ir ketinimas išeit	393	.284	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Dar viena darbe iškelta hipotezė (H3) teigia, kad kuo palankiau vertinamas naujokų adaptacijos procesas, tuo mažiau respondentai linkę ketinti išeiti iš darbo. Nustatyta sąsaja tarp šių dviejų teiginių yra statistiškai reikšminga ($p < 0.05$), o koreliacijos koeficientas ($\rho = -.196$) yra neigiamas, tad egzistuojantis ryšys yra atvirkštinis, kas reiškia, kuo geriau vertinamas naujokų adaptacijos procesas tuo mažesnis ketinimas išeiti iš darbo. Tad, galime teigti, kad hipotezė buvo patvirtinta (žr. 29 lentelė)

29 lentelė

Ryšys tarp adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo

Analizuojamas ryšys	N	Spearman ρ koeficientas	p
Adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo	393	-.196	<.001

Šaltinis: sudaryta autorės.

Buvo iškelta hipotezė (H2), kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp skirtingos organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo. Sudaromas tiesinės regresijos modelis, rodo Y (ketinimas išeiti) priklausomybę nuo X1, X2, X3, X3 (klano, adhokratijos, rinkos, hierarchijos kultūros). F kriterijaus $p < .001$. Determinacijos koeficientas nėra pakankamas ($R^2 = .091$). Konstanta (C) = 1.494. Durbin Watson = 1.848 (3 Priedas). Visos gautos p reikšmės yra didesnės už 0.05. Taip pat nustatytas multikolinearumas ($VIF > 4$), kas reiškia, kad regresoriai stipriai koreliuoja tarpusavyje ir gadina modelį. Buvo tikėtasi, kad skirtinga organizacinė kultūra statistiškai reikšmingai siejasi su ketinimu išeiti iš darbo, tačiau pagal gautus rezultatus to įrodyti nepavyko, tad H2 yra atmetama. (žr. 30 lentelė).

30 lentelė

Tiesinės regresijos analizės koeficientai, kuomet priklausomas kintamasis yra ketinimas išeiti

Modelis	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p	Multikolinearumo statistika	
	B	Standartinė paklaida	Beta			Leistinas nuokrypis	VIF
Konstanta	1.494	3.009		.496	.620		
Klanas	.015	.031	.230	.480	.632	.010	97.778
Adhokratija	-.009	.030	-.048	-.292	.770	.086	11.609
Rinka	.008	.033	.055	.242	.809	.045	22.028
Hierarchija	.029	.030	.420	.982	.327	.013	77.966

Šaltinis: sudaryta autorės.

3.6 Dominuojančio organizacinės kultūros tipo moderacija adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai

Ketvirtoje iškelta hipotezė (H4) teigia, kad organizacinės kultūros tipas moderuoja naujų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsają. Patikrinti šiai hipotezei buvo atlikta moderatoriaus analizė su kategoriniais kintamaisiais. Moderatoriaus analizė buvo tikrinama PROCESS metodu.

Atlikus moderacijos analizę, rezultatai parodė, kad nors dominuojantis organizacinės kultūros tipas turi statistiškai reikšmingą poveikį naujokų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai ($p=.0000$), tačiau $R^2=.1326$ yra per mažas, kad reikšmingai paaiškintų modelį (žr. 31, 31 a, 31 b lenteles, psl. 48).

31 lentelė

Moderacijos modelio santrupa

R	R ²	MSE	F	df1	df2	p
.3641	.1326	1.0551	8.3831	7.0000	384.0000	.0000

Šaltinis: sudaryta autorės.

31 a lentelė

Moderacijos modelis

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	2.7445	.6016	4.5622	.0000	1.5617	3.9273
Adap	-.0514	.1316	-.3901	.6967	-.3102	.2075
W1	2.8739	2.4047	1.1951	.2328	-1.8542	7.6020
W2	-4.8713	3.9724	-1.2263	.2208	-12.6817	2.9391
W3	1.5151	.6507	2.3283	.0204	.2357	2.7945
Int_1	-.8510	.6166	-1.3801	.1683	-2.0634	.3614
Int_2	1.3605	1.1208	1.2139	.2255	-.8431	3.5641
Int_3	-.3059	.1460	-2.0952	.0368	-.5929	-.0188

Šaltinis: sudaryta autorės.

31 b lentelė

	R ² -chnng	F	df1	df2	p
X*W	.0169	2.4932	3.0000	384.0000	.0597

Šaltinis: sudaryta autorės.

3.6 Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Šio tyrimo rezultatai parodė, kad dominuojantis organizacinės kultūros tipas: klanas, adhokratija, rinka ir hierarchija turi statistiškai reikšmingą skirtumą su naujokų adaptacijos procesu, kas patvirtina pirmąją hipotezę **H1**. Labai svarbus momentas buvo atskleistas, kad dominuojant klanų kultūros tipui, naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas geriausiai, o dominuojant rinkos kultūriniam tipui - prasčiausiai. Galima daryti prielaidą, kadangi didelę dalį IT įmonių sudaro startuoliai, kuriuose dirba jaunesnės kartos atstovai, studentai, kuriems yra svarbu inovacijos, pripažinimas, pokyčiai, sprendimų ir idėjų laisvė, kas yra ypač būdinga klanų kultūrai, tad ir naujokų adaptacijos procesas, kuris turi statistiškai reikšmingą sąsają (buvo nustatyta pritaikius Spearman koreliacijos koeficientą) su organizacinės kultūros tipu yra vertinamas geriausiai. Taip pat galima daryti prielaidą, kadangi rinkos organizacinėje kultūroje didelė orientacija yra į konkurenciją, tad galimai žmonės konkurenciją vertina kaip neigiamą aspektą. Vertėtų darbdaviams atkreipti dėmesį ir sudaryti tokias sąlygas, kuriose būtų sunku susidaryti konkurencijai, tokiu būdu būtų galima pagerinti naujokų adaptacijos proceso patirtį.

Tyrimo rezultatai taip pat parodė, kad neegzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp dominuojančio organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo. Tad, **H2**, kuri teigė, kad **egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp organizacinės kultūros tipo ir ketinimo išeiti iš darbo** - buvo atmesta. Tyrimas buvo atliekamas pandemijos metu, kuomet didžioji dalis respondentų dirba iš namų, tad galima daryti prielaidą, kad esant tokiai situacijai, kuomet darbas vykdomas iš namų, respondentams nesvarbu kokia organizacinė kultūra vyrauja, nes ji yra mažiau jaučiama ir todėl reikšmingas ryšys su ketinimu išeiti iš darbo galėjo būti nenustatytas.

Apžvelgus sociodemografinius veiksnius buvo nustatyta, kad moterys daugiausiai balų skyrė ir geriausiai vertino rinkos kultūrą, o vyrai daugiausiai balų skyrė ir palankiausiai vertino klanų kultūrą. Galima teigti, kad moterys labiau linkusios rinktis organizacijas, kuriose yra aiškesnė struktūra ir procesai, vyrauja konkurencija, kuri galimai skatina siekti geresnių rezultatų, o vyrai IT sferoje labiau renkasi organizacijas, kuriose vyrauja inovatyvi ir pokyčius orientuota, laisva kultūra.

Pozityvi naujokų adaptacijos proceso patirtis yra labai svarbus aspektas organizacijose, kuris buvo ištirtas šiame darbe ir nustatyta, kad egzistuoja statistiškai reikšminga, neigiama sąsaja tarp naujokų adaptacijos proceso ir ketinimo išeiti iš darbo, kas patvirtina trečiąją tyrimo hipotezę **H3**, kuri teigia, kad **kuo geriau yra vertinamas naujokų adaptacijos procesas tuo mažesnis yra ketinimas išeiti iš darbo**. Dabartinėse rinkos sąlygose,

kuomet konkurencija dėl gerų IT specialistų yra labai didelė, o rinka nėra jais perpildyta, išlaikyti darbuotoją yra labai svarbu. Tad, darbdaviai galėtų atkreipti dėmesį, kad gerai sudėliotas, išpildytas naujokų adaptacijos procesas gali sulaikyti naują darbuotoją nuo ketinimo išeiti iš darbo.

Tiriant ketvirtąją iškeltą hipotezę **H4**, kuri teigia, kad **dominuojantis organizacinės kultūros tipas veikia kaip moderatorius adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai**, reikšmingo poveikio nebuvo nustatyta, tad H4 buvo atmesta.

IŠVADOS

1. Organizacinė kultūra, tai koncepcija, kuri formuoja ir gali apibūdinti įmonę. Ji yra stipriai veikiama socialinio gyvenimo ir išskiria vienas organizacijas nuo kitų, tai įmonių savybė, kurią sunku nukopijuoti.
2. Adaptacijos procesas įmonei gali suteikti galią, kuri nukreipia naują darbuotoją tinkama, įmonės norima linkme. Adaptacijos proceso metu yra užduodamas tonas, kuris suteikia kryptį naujam darbuotojui vadovautis ir dirbti atsižvelgiant į įmonės vertybes ir kultūrą
3. Išanalizavus tyrimo rezultatus, buvo nustatyta, kad naujokų adaptacijos procesą geriausiai vertina, darbuotojai turintys vienerių metų ar mažesnę stažą IT sektoriuje, o prasčiausiai dirbantys penkis ar daugiau metų. Kadangi patyrę IT specialistai yra labai svarbūs kompanijos technologiniams sprendimams, todėl labai svarbu, kad naujokų adaptacijos procesas būtų adaptyvus, pakankamai išsamus ir pritaikytas ir ilgesnę patirtį turintiems darbuotojams.
4. Empirinis tyrimas atskleidė, kad dominuojant klanų kultūrai, naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas geriausiai, o dominuojant rinkos kultūrai, naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas prasčiausiai. Be to, įmonei artėjant į klanų, adhokratijos ir rinkos organizacines kultūras, naujokų adaptacijos procesas yra vertinamas palankiau, tuo tarpu kuo labiau dominuoja hierarchijos kultūra tuo nepalankiau vertinamas naujokų adaptacijos procesas. Atskleistas momentas yra labai svarbus norint efektyvinti ir tobulinti naujokų adaptacijos procesą, visų pirma peržiūrint ir išanalizuojęt koks organizacinės kultūros tipas labiausiai dominuoja įmonėje.
5. Empirinis tyrimas parodė, kad skirtinga organizacinė kultūra tiesiogiai neprognozuoja ketinimo išeiti iš darbo.
6. Tyrimo rezultatai atskleidė - kuo palankiau vertinamas naujokų adaptacijos procesas tuo mažesnis yra ketinimas išeiti iš darbo. Atskleisti rezultatai yra labai svarbūs įmonėms, norinčioms sumažinti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo.
7. Dominuojantis organizacinės kultūros tipas neturi reikšmingo poveikio naujokų adaptacijos ir ketinimo išeiti iš darbo sąsajai.

REKOMENDACIJOS

1. Norint efektyvinti naujokų adaptacijos procesą įmonėms būtų galima pasinaudoti OCAI įrankiu ir nustatyti esamą organizacinę kultūrą. Nustačius, kad organizacinė kultūra yra klano arba adhokratija, naujokų adaptacijos metu rekomenduotina daugiau dėmesio skirti socializacijai. Galima būtų įsivesti “Draugų” (*angl. buddies*) programą, kuomet naujai atėjusiam darbuotojui būtų priskiriamas žmogus, kuris padėtų jam susipažinti su įmonės kultūra, padėtų su įrangos prijungimais. Nustačius, kad organizacinė kultūra yra hierarchijos, adaptacijos procese daugiausiai dėmesio reikėtų skirti užduočių formulavimui ir pateikimui. Stengtis jas suformuluoti kuo paprasčiau, galbūt priskirti žmogų, kuris nebūtų hierarchiškai nutolęs ir galėtų papasakoti ir pateikti pavyzdžių apie skiriamas užduotis.
2. Esant hierarchijos organizacinei kultūrai, norint išlaikyti darbuotojus reikėtų stengtis mažinti stereotipų laikymąsi, įsivesti šiek tiek laisvės ir mažiau struktūros, vadovams reikėtų atkreipti dėmesį į kontroliavimą ir suteikti savo darbuotojams daugiau sprendimų priimimo laisvės.
3. Norint sumažinti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo reikėtų pradėti efektyvinti ir gerinti naujokų adaptacijos procesą. Jeigu įmonė neturi atsakingo, šiam procesui dedikuoto specialisto, tai būtų galima žmogiškųjų išteklių skyrių papildyti nauju darbuotoju, kuris būtų atsakingas už naujokų adaptacijos proceso atnaujinimą, tobulinimą ar sūkurimą.
4. Siekiant efektyvaus naujokų adaptacijos proceso IT sektoriaus įmonėse, būtų galima atlikti vidines įmonių apklausas, kurios padėtų išsiaiškinti ilgą laiką įmonėje dirbančių darbuotojų adaptacijos proceso patirtį, tai padėtų išgryninti naujokų adaptacijos proceso tobulintinas ar keistinas sritis.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Andrew M. Pettigrew (1979). On Studying organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology (Dec., 1979), pp. 570-581
- Almeida F, Caetano K, Porto M (2018). “Approach of McGregor's X and Y Theory Associated with the Adaptive or Non-Adaptive Culture Construct of Kotter and Heskett”, *International Journal for Innovation Education and Research* vol: 6 (12) pp: 197-210.
- Abbas W, Haron H, Amalina W, Hariri W, Hajar Ismail S, Amalina W (2018). Enterprise Integration of Employee Onboarding Process Using Zachman Framework. *Article in International Journal of Engineering and Technology*, vol: 7 pp: 46-5.
- Bruce M. Tharp (2009), *Four organizational culture types*.
- Calderon-Mafud, J. L., & Pando-Moreno, M. (2018). Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. *Psychology*, 9, 46-62.
- Costanza D, Blacksmith N, Coats M, Severt J, DeCostanza (2016). “The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival”. *A Journal of Business and Psychology*, vol: 31 (3) pp: 361-381.
- Caldwell C, Peters R (2018). New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives, *Journal of Management Development*, vol: 37 (1) pp: 27-39.
- Chong J., Beenen G., Gagné M., Dunlop P (2020). Satisfying Newcomers' Needs: The Role of Socialization Tactics and Supervisor Autonomy Support. *Journal of Business and Psychology*.
- Č. Purlys, (2009). Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai.*, Issue No: 49.

Dr. A.Zafer Acar, P. Acar (2014). Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals. *Emerging markets journal*. Volume 3 No 3.

Davidson A (2018). Reducing Turnover In Small Businesses Through Efficient And Effective Onboarding Techniques. *Portland State University*.

Eastin, V. M., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization. Cambridge, MA: M.I.T. Alfred P. Sloan School of Management p. 44-45.

Gupta P Bhattacharya S Sheorey P Coelho P (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy. *Industrial and Commercial Training*, vol: 50 (2) pp: 61-80.

Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*.

Handy, C.B. (1980). *The gods of management: The changing work of organizations*. London, England: Pan.

Islam M Alam M (2014). *Stamford Journal of Business Studies*. Factors influencing Intention to Quit or Stay in Jobs: An Empirical Study on selected sectors in Bangladesh. Vol 6.

J. Brown Robert ., Jeffrey R. Cornwall, (2000). *The Entrepreneurial educator*. The Scarecrow Press, Inc.

J. E. Grusec, & P. D. Hastings (2015). *Handbook of socialization: Theory and research*. pp. 301-313. The Guilford press.

Kumar N, Student P (2017). New employee onboarding process in an organization. *The International journal of Engineering development and research*. vol: 5 (1)

Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework - Third edition*. pp. 28-34. Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Kammeyer-M, J.D. and Wanberg, C.R. (2003), “Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, pp. 779-94

Lisbon A, Welsh M (2017). Building a cloud based onboarding guide for new academic librarians. *Library Leadership and Management*. vol: 101

Maksymiuk H (2017). Onboarding New Employees: Review Of Current Practices. *Scientific Journal of Polonia University*, vol: 20 (1) pp: 123-128.

Mazzei M, Flynn C, Haynie J (2016). Moving beyond initial success: Promoting innovation in small businesses through high-performance work practices. *Business Horizons*. Vol 59. Pp. 51-60.

Meyer A, Bartels L (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology* vol: 17 (5).

Miliauskienė, J (2014). „RDD“ organizacijos subkultūrų vaidmens įtaka formuojant bendrą organizacinę kultūrą”. Vilnius, Mykolo Romerio Universitetas.

Nalband K (2017). Employee On-Boarding Process Automation. *International Journal of Engineering Research and Applications*, vol: 7 (2) pp: 32-36.

Economic activity (NACE Rev. 2, detailed activities) | Sector | Sex (2008K1 - 2020K1)., Statistinių rodiklių analizė, Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R648#/>

Putu Yudia., Pratiwi Ridi., Ferdiana Rudy Hartanto (2018). An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup, *10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*.

Priya D. Gupta, Sonali Bhattacharya, Pratima Sheorey and Philip Coelho (2018). Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy, *Industrial and Commercial Training*, vol. 50 no.2 , pp. 61-80.

Reeves, Wesley J., Krishnan, Dr. S. Gokula (2013) . Correlates Employee Engagement With Turnover Intention, *SSRN Electronic Journal*, vol: 1 (9) pp: 53-62.

Russo, G. M., Tomei, P. A., Linhares, A. B. J., & Santos, A. M. (2013). Correlation Between Organizational Culture and Compensation Strategies Using Charles Handy's Typology. *Performance Improvement*, 52(7), pp. 13–21.

Staniulienė Sonata “*Organizacinė kultūra: mokomoji knyga*” (2010) p. 69. Vytauto Didžiojo Universitetas, Kaunas.

Schaufeli Wilmar B., Bakker Arnold B., (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 25., pp. 293-315.

Shmailan A (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, vol: 4 (1) pp: 1-8.

Šimanskienė Ligita ir Sandu Laima (2013) *Organizacinės kultūros vertinimo metodai*. Nr. 2 (10), p. 201-210.

Šimanskienė Ligita (2008), *Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui*. Nr. 15 (4).

Taylor E., Curtis M (2018). Mentoring: A Path to Prosocial Behavior. *Journal of Business Ethics*, vol: 152 (4) pp: 1133-1148.

Verdu-Jover A, Alos-Simo L, Gomez-Gras J (2018). Adaptive culture and product/service innovation outcomes, *European Management Journal*.

**THE LINKS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, NEW EMPLOYEES'
ADAPTATION PROCESS, AND INFLUENCE ON INTENTION TO LEAVE**

Rugilė RAČICKAITĖ

Paper for the Master's degree

Human resources management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. J. Savickė, Vilnius, 2021

SUMMARY

56 pages, 33 charts, 3 pictures, 39 references.

The *main purpose* of this master thesis is to determine the links between the organizational culture and the newbies' onboarding process and examine the influence on the intention to leave the job.

This work consists of three main parts: the analysis of literature, the research methodology, and presentation of results, conclusions and recommendations.

Literature analysis reviews the main concept and theory about organizational culture as well as organizational culture typology. Furthermore, the literature analysis shows the main concept of newbies' onboarding process, discloses its main factors, and reviews the main theoretical background of onboarding stages. Finally, literature review explores the phenomenon of intention to leave the job and the main reasons behind it.

After the literature review the author initiated quantitative research with a prepared and adapted questionnaire. Questionnaire consisted of three constructs: organizational culture, onboarding process, intention to leave the work. Questionnaire was delivered to IT companies within social media, work, and friends. 393 respondents were reached and the number reaches the calculated sample size. The results of this research were statistically processed with SPSS and Google Sheets programmes. To measure constructs' reliability Cronbach's Alpha coefficient was determined and in all cases it was higher than 0.8, which means the questionnaire is reliable and suitable to use for research purposes. Links between organizational culture, newcomers onboarding process, and the intention to leave the work were sought.

The performed research revealed when clan culture dominates, the onboarding process is rated the best, and when market culture dominates, the onboarding process is rated the worst. In addition, as the company approaches the organizational cultures of clan, adhocracy, and market,

the onboarding process is viewed more positively, while the more dominant the culture of hierarchy, the more unfavorable the onboarding process is evaluated.

Positive experience of the onboarding process is a very important aspect in the organizations. This aspect was investigated in this work and found that there is a statistically significant, negative correlation between the onboarding process and intention to leave the job. This means, the better the onboarding process, the lower the intention to leave the job.

The conclusions and recommendations summarize the raised hypothesis and main objectives of the research.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo instrumentas

Tyrimo Anketa

Esu Vilniaus universiteto Ekonomikos ir Verslo administravimo Žmogiškųjų išteklių valdymo programos magistro studijų studentė. Šiuo metu atlieku tyrimą “ Lietuvos IT sektoriaus organizacinės kultūros sąsajų su naujokų adaptacijos procesu bei daroma įtaka ketinimui išeiti iš darbo”. Šio tyrimo tikslas nustatyti sąsajas tarp organizacinės kultūros ir naujokų adaptacijos proceso, bei ketinimo išeiti iš darbo. Anketa yra anoniminė, joje nėra “klaidingų” ar “teisingų” atsakymų. Tyrimui svarbi jūsų asmeninė patirtis. Užpildyti anketą užtruksite apie 10 minučių.

Iš anksto dėkoju už jūsų atsakymus!
Rugilė Račickaitė

Organizacinė kultūra

Pirmąjį anketos klausimų bloką sudaro 6 teiginių blokai, kiekvienam blokui yra priskirta po 4 teiginius. Padalinkite 100 balų tarp šių keturių alternatyvų, atsižvelgiant į tai, kiek kiekviena alternatyva yra panaši į jūsų organizaciją. Skirkite daugiau taškų alternatyvai, kuri labiausiai panaši į jūsų organizaciją. Pavyzdžiui, pirmame klausime, jei manote, kad A alternatyva yra labai panaši į jūsų organizaciją. Tarkime, B ir C alternatyvos yra šiek tiek panašios, o D alternatyva beveik nėra panaši, galite skirti 55 taškus A, 20 taškų B ir C, ir penkis balus D. Įsitinkite, kad jūsų bendra balų suma lygi 100.

1.	Svarbiausios organizacijos charakteristikos	Balas
A	Organizacija išsiskiria savo unikaliais ypatumais, ji tarsi didelė šeima, kurios nariai turi daug bendro.	
B	Organizacija yra labai dinamiška, jos aplinka skatina verslumą. Žmonės linkę aukotis ir rizikuoti.	
C	Organizacija yra orientuota į rezultatus, užduočių atlikimą. Žmonės taip pat orientuoti į rezultatus, tačiau stipriai konkuruoja tarpusavyje.	
D	Organizacija yra griežtai struktūrizuota ir kontroliuojama. Žmonių veiksmai reguliuojami formaliomis instrukcijomis, taisyklėmis bei procedūromis.	
	Viso:	100
2.	Valdymo stilius organizacijoje	Balas
A	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia skatinimu, patarimais ir mokymais.	
B	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia versliškumu, novatoriškumu ir rizikavimu.	

C	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia orientacija į rezultatus, agresija konkurentų atžvilgiu.	
D	Valdymo stilius organizacijoje pasireiškia sklandžiu veikloskoordinavimu bei nuosekliu veiklos organizavimu.	
	Viso:	100
3.	Vadovavimas darbuotojams	Balas
A	Skatinamas komandinis darbas, aktyvus dalyvavimas veikloje priimant sprendimus.	
B	Skatinama individuali rizika, atsakomybė bei kūrybinė laisvė.	
C	Būdinga aukšti reikalavimai, orientacija į pasiekimus bei stipri konkurencija.	
D	Akcentuojamas santykių, garantijų, darbo vietos užtikrintumas ir stabilumas.	
	Viso:	100
4.	Organizacijos vieningumas	Balas
A	Organizaciją vienija pasišventimas darbui, lojalumas, abipusis pasitikėjimas. Įsipareigojimas organizacijoje yra aukšto lygio.	
B	Organizaciją vienija siekis tobulėti ir pirmauti. Pabrėžiama novatoriškumo bei organizacijos plėtros svarba.	
C	Organizaciją vienija užsibrėžtų tikslų siekimas ir įgyvendinimas. Nuolat diskutuojama apie agresivumą konkurentų atžvilgiu ir pergalę konkurencinėje kovoje.	
D	Organizaciją vienija formalios taisyklės ir oficiali politika. Svarbu išlaikyti sklandžiai veikiančią organizaciją.	
	Viso:	100
5.	Strateginiai tikslai	Balas
A	Organizacijai svarbus darbuotojų ugdymas, jų pasitikėjimo, atvirumo, dalyvavimo valdyme skatinimas.	
B	Organizacija akcentuoja naujų išteklių, galimybių, problemų sprendimų būdų svarbą.	
C	Organizacija pabrėžia konkurencinius veiksmus ir pasiekimus. Dominuoja tikslingas užsibrėžtų tikslų įgyvendinimas ir pirmavimas rinkoje.	
D	Organizacija pabrėžia stabilumą ir pastovumą. Svarbusefektyvumas, rentabilumas, kontrolė ir sklandi visų procesų veikla.	

	Viso:	100
6.	Sėkmės kriterijai	Balas
A	Organizacija apibrėžia sėkmę skirdama dėmesį žmogiškiesiems ištekliams, komandiniui darbui, darbuotojų atsidavimoorganizacijai vystymuisi.	
B	Organizacija apibrėžia sėkmę unikalių ir naujų paslaugų kūrimu. Tai paslaugų lyderis ir inovatorius.	
C	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi rinkos užkariavimu ir konkurentų pralenkimu. Svarbiausias yra konkurencinis pranašumas.	
D	Organizacija apibrėžia sėkmę remdamasi darbo našumu, rentabilumu, sklandžiu darbu bei žemais veiklos kaštais.	
	Viso:	100

Naujokų adaptacijos patirtis

Naujokų adaptacijos patirties bloką sudaro 4 teiginių blokai. Prisiminkite savo pirmuosius mėnesius dabartinėje organizacijoje ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
Socializacija					
Buvau patenkintas (-a) palaikymu ir informacija, kurią gavau prieš pirmąją darbo dieną					
Prieš pirmąją dieną atsiųsta informacija man padėjo man žinoti, ko tikėtis, kur ateiti. Taip pat ir kita pagrindinė informacija, kuri reikalinga pirmąją darbo dieną.					
Žmogus iš mano padalinio susisiekė su manimi prieš pirmą dieną. Tai padėjo jaustis laukiamam					
Turėjau patikimą ir informatyvų kontaktą į kurį galėjau kreiptis dar prieš pirmąją darbo dieną					
Orientacijos mokymai					
Orientacijos sesijoje buvo pateikta aiški informacija					
Pirmą darbo dieną gauta informacija apie išmokas ir politiką buvo naudinga ir išbaigta					

Gauta informacija apie etiką ir pagrindinę personalo politiką (pvz., Lygios galimybės, seksualinis priekabiavimas ir kt.) buvo aiški ir naudinga					
Aš žinojau, kur kreiptis norint gauti papildomos pagalbos susijusios su personalo klausimais, išmokomis ir dokumentacija nuo pat pirmos dienos darbe					
Sauga buvo pasiruošusi mano atvykimui ir aš gavau visus reikalingus įgaliojimus patekti į pastatą pirmąją dieną					
Vadovavimas					
Mane pasitiko mano mentorius					
Pirmą dieną mano darbo vieta buvo pilnai paruošta ir aš turėjau viską, ko reikėjo pradėti darbui (arba žinojui, kur tai gauti)					
Mano vadovas mane greitai integravo į komandą					
Veiklos valdymo sistema man buvo aiškiai papasakoti					
Užduočių charakteristika					
Gavau pirminius mokymus, kurie padėjo suprasti vidines sistemas, bendrą veikimo praktiką ir informaciją naudingą atlikti mano darbą					
Mano vadovas suteikė man nuolatinį grįžtamąjį ryšį apie mano veiklą					
Mano vadovas nuolat su manimi kontaktuoja, kad galėtų atsakyti į iškilusius klausimus					
Darbo skelbime bei darbo pokalbių metu pateikta informacija atitinka mano lūkesčius ir poziciją					
Aš esu pats atsakingas už savo veiklą					
Mano pozicija įgyvendinant organizacijos misiją buvo sustiprinta orientacijos					
Aš esu bendrai patenkinta (-as) gauta orientacija					

Ketinimas išeiti iš darbo

Atsižvelgdami į savo nuomonę, įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku).

Teiginiai	1 Visiškai nesutinku	2 Nesutinku	3 Nei sutinku nei nesutinku	4 Sutinku	5 Visiškai sutinku
Aš nuolatos galvoju apie ketinimą išeiti iš darbo					
Aš planuoju ieškoti naujo darbo per ateinančius 12 mėnesių					
Jeigu tai būtų mano pasirinkimas dirbčiau šioje organizacijoje dar metus					
Aš norėčiau palikti savo dabartinį darbdavį					
Aš planuoju palikti savo dabartinį darbdavį kaip galima greičiau					

Jūsų amžius:

- 17 ar mažiau
- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 ar daugiau

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų įmonės dydis:

- 1-9 darbuotojai
- 10-49 darbuotojai
- 50-249 darbuotojai
- 250 ir daugiau darbuotojų

Kiek laiko dirbate IT sektoriuje?

- Mažiau nei 1 metus
- 1-2 metus
- 3-5 metus
- Daugiau nei 5 metus

2 priedas. Duomenų normalumo rezultatai

Tests of Normality

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
kIANAS	.256	393	<.001	.818	393	<.001
Adhokratija	.274	393	<.001	.829	393	<.001
Rinka	.156	393	<.001	.909	393	<.001
Hierarchija	.238	393	<.001	.881	393	<.001
AVGSocializacija	.237	393	<.001	.797	393	<.001
AVGMokymai	.226	393	<.001	.825	393	<.001
AVGVadovavimas	.225	393	<.001	.773	393	<.001
AVGUzduotys	.240	393	<.001	.823	393	<.001
AVG_Isejimas	.322	393	<.001	.828	393	<.001
AVG_ADAPTACIJA	.192	393	<.001	.834	393	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

3 priedas. Tiesinės regresijos rezultatai

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics				Durbin-Watson
						F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.301 ^a	.091	.081	1.04850	.091	9.673	4	388	<.001	1.848

a. Predictors: (Constant), Hierarchija, Rinka, Adhokratija, kIANAS

b. Dependent Variable: AVG_Isejimas

4 priedas. Tyrime naudotų konstrukčių patikimumo rezultatai

Klano organizacinė kultūra

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.982	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organizacijos charakteristikos A	126.6489	7404.029	.966	.975
Valdymo stilius A	124.6667	7269.514	.918	.980
Vadovavimas A	124.3053	7350.907	.937	.978
Vieningumas A	128.3282	7508.471	.868	.985
Tikslai A	126.3664	7248.881	.971	.975
Sėkmės kriterijai A	126.1858	7338.652	.973	.975

Adhokratijas organizacinē kultūra

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	6

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organizācijas charakteristikos B	116.8524	855.698	.664	.762
Valdymo stilius B	118.5573	949.380	.402	.821
Vadovavimas B	117.6031	857.179	.827	.736
Vieningumas B	113.3969	860.158	.343	.870
Tikslai B	116.2723	920.352	.721	.761
Sėkmės kriterijai B	116.7328	897.329	.840	.743

Rinkos organizacinė kultūra

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	6

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organizacijos charakteristikos C	114.7099	1451.472	.911	.958
Valdymo stilius C	116.3486	1484.636	.844	.965
Vadovavimas C	115.2188	1436.279	.929	.956
Vieningumas C	115.0356	1459.483	.835	.966
Tikslai C	115.2697	1433.340	.904	.958
Sėkmės kriterijai C	115.6947	1439.794	.926	.956

Hierarchijos organizacinė kultūra

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.983	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Organizacijos charakteristikos D	141.9873	6010.502	.968	.977
Valdymo stilius D	140.6260	6339.694	.887	.985
Vadovavimas D	142.8677	5978.559	.939	.980
Vieningumas D	143.4377	5897.634	.956	.979
Tikslai D	142.2901	6187.497	.969	.978
Sėkmės kriterijai D	141.5903	6239.651	.947	.980

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.954	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mokymai1	16.0331	17.348	.901	.941
Mokymai2	16.1476	16.346	.891	.940
Mokymai3	16.3562	15.720	.875	.944
Mokymai4	16.4249	16.281	.891	.940
Mokymai5	16.2290	16.973	.822	.952

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Socializacija1	12.0891	9.694	.472	.941
Socializacija2	12.1349	11.862	.834	.769
Socializacija3	12.5980	9.603	.822	.728
Socializacija4	12.5216	10.760	.784	.757

Scale: ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.978	7

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Užduotys1	24.2672	37.523	.899	.977
Užduotys2	23.8677	42.064	.877	.979
Užduotys3	24.0789	39.134	.912	.975
Užduotys4	24.2824	37.708	.922	.975
Užduotys5	24.2341	37.889	.943	.973
Užduotys6	24.1527	38.553	.960	.972
Užduotys7	24.1705	38.351	.958	.972

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.955	4

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Vadovavimas1	12.4427	9.482	.894	.939
Vadovavimas2	12.3588	10.481	.906	.940
Vadovavimas3	12.5522	9.391	.837	.959
Vadovavimas4	12.3562	9.373	.944	.924

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	393	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	393	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.942	4

Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ketinimas1	8.1578	10.419	.946	.897
Ketinimas2	7.7455	10.700	.860	.926
Ketinimas3	8.0025	10.809	.800	.947
Ketinimas4	8.1781	11.978	.867	.927