

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETO  
PERSONALO VADYBOS IR ORGANIZACIJŲ PLĖTROS KATEDRA

BIRUTĖ BAZIENĖ

Viešojo administravimo programos švietimo įstaigų administravimo specializacijos  
Magistrantūros neakivaizdinių studijų studentė

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS  
VILNIAUS MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE  
(3 organizacijų lyginamoji analizė)**

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Darbo vadovas -  
Doc. dr. V. Gražulis

Vilnius 2007

# TURINYS

## ĮVADAS

<b>1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	6
1.1. SOCIALIZACIJA ORGANIZACIJOJE .....	6
1.2. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS .....	13
1.2.1. Išankstinė socializacija – priėmimas į darbą .....	13
1.2.2. Adaptacijos procesas – etapas į darbuotojo integraciją .....	17
1.2.3. Integracijos procesas – etapas į darbuotojo karjerą .....	23
1.3. TEISINĖ BAZĖ, REGLAMENTUOJANTI ŠVIETIMO (IKIMOKYKLINIO UGDYMO) ĮSTAIGOSE DARBUOTOJŲ SOCIALIZAVIMO PROCESĄ .....	27
1.4. TEORINĖS DALIES SANTRAUKA .....	29
<b>2. METODOLOGINĖ DALIS. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO VILNIAUS MIESTO (A, B, C) IKIMOKYKLINIO UGDYMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS</b> .....	31
<b>3. VILNIAUS MIESTO TRIJŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ORGANIZACIJŲ NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> ..	35
3.1. PRIĖMIMO Į DARBĄ YPATUMŲ TYRIMAS .....	35
3.2. DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO YPATUMŲ TYRIMAS .....	37
3.3. DARBUOTOJŲ INTEGRACIJOS PROCESO YPATUMŲ TYRIMAS .....	45
3.4. VIENTISO SOCIALIZACIJOS PROCESO YPATUMŲ TYRIMAS .....	50
3.5. TYRIMO REZULTATUS APIBENDRINANČIOS IŠVADOS .....	56
REKOMENDACIJOS .....	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	62
LITERATŪROS ŠALTINIAI .....	64
ANOTACIJA .....	68
SANTRAUKA .....	69
SUMMARY .....	70
PRIEDAI .....	71

## ĮVADAS

Socializacija – žmogaus vystymasis per visą jo gyvenimą sąveikaujant su aplinka, socialinių normų ir kultūrinių vertybių perėmimo procesas, taip pat savęs tobulinimas ir realizavimas toje visuomenėje, kuriai jis priklauso<sup>1</sup>.

Socializacijos organizacijoje metu organizacijos nariai naujai atėjusiems darbuotojams perduoda savo įgūdžius, žinias, reikalingas naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti. Ji apima tokius reiškinius kaip mokymą darbo grupėje, organizacijos vertybes, taisykles, veikimo būdus bei normas, visuomeninių bei darbinių santykių ugdymą, naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymą.

Socializacijos procesą lemia, visų pirma, pats individas; antra, vidiniai ir išoriniai organizacijos aplinkos veiksniai. Darbo grupė/organizacija yra aplinka, kurioje vyksta darbuotojo socializacijos raida; jos nariai yra pagrindiniai organizacijos vertybių, normų perteikėjai. Organizacinė kultūra – dvasinė terpė, sukaupusi savyje organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas. Organizacijos vadovas - socializacijos proceso koordinatorius, nes nuo jo požiūrio į šį procesą bei vadybos procese naudojamo valdymo stiliaus priklauso organizacinės kultūros orientacija; jo rankose yra socializacijos svertai: darbo motyvavimas ir vertinimas, nukreipiantys darbuotojo elgesį pageidaujama linkme. Visuose socializacijos etapuose vyksta šių pamatinių socializacijos veiksmų ir individo sąveika, derinimas organizacinės kultūros nuostatų su naujo darbuotojo vertybėmis ir lūkesčiais, ko pasekoje darbuotojo ir organizacijos tikslai tampa bendri arba išsiskiria.

Nors daugelis vadybos teoretikų<sup>2</sup> akcentuoja, kad socializacijos procese tolygiai svarbūs profesinių įgūdžių, žinių ir organizacinės kultūros vertybių perdavimas bei tolimesnė saviugda, tačiau realiame gyvenime didelė dalis organizacijų vadovų ar dėl kompetencijos stokos, ar vedami savanaudiškų paskatų, neretai visai pamiršta dvasinį socializacijos pradą. Todėl dažnas atvejis organizacijose akcentuojamas profesinis ugdymas ir tobulinimas, o psichosocialinė adaptacija tarsi pametama iš akiračio. Lygiai taip pat nevienodai vertinama atskirų socializacijos etapų svarba. Vėlgi, skiriamas didesnis dėmesys adaptacijai, kaip trumpinančiai laikotarpį darbuotojo prisiderinimo prie gamybos proceso; išankstinė socializacija interpretuojama kaip įvertinimas reikalingų įgūdžių ir derybos dėl piniginių atlygių, o integracija – kvalifikacijos kėlimas. Toks siauras darbuotojų socializacijos interpretavimas iškreipia socializacijos procesą, netgi tampa jos stabdžiu.

---

<sup>1</sup> V. Mudrik, 1994

<sup>2</sup> I. Bakanauskienė, A. Sakalas, S. P. Robbins, N. Vasiljevaitė, J. Kasiulis, V. Barvydienė, G. Dessler

Taigi, organizacijos vadovui svarbu suvokti abiejų socializacijos dedamųjų: profesinių žinių ir organizacinės kultūros, tolygaus perdavimo naujam darbuotojui svarbą; teisingai interpretuoti atskiruose socializacijos etapuose vykstančius procesus bei suteikti pagalbą ir remti jų saviugdos siekį, nes nuo to priklauso socializacijos raida ir pasekmės tiek pačiam naujam darbuotojui, tiek organizacijai.

Sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą. Darbuotojas patenkinęs savo poreikius ir lūkesčius jaučia pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrą organizacijos tikslų, o organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą - būtina šiuolaikinės konkurencinės ekonomikos sąlygomis. Nesėkmingos socializacijos pasekmės – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas, kas savo ruožtu paveikia organizacijos darbo efektyvumą.

Darbas švietimo sistemoje, ypač ikimokyklinėse įstaigose, turi savų niuansų. Ikimokyklinėse švietimo įstaigose vaikų ugdymo ir priežiūros darbas atliekamas mažose grupėse. Sėkmingam darbui pageidautina, kad grupėse nekiltų konfliktinių situacijų, nes neigiamas grupės klimatas gali paveikti ne vien ugdymo proceso rezultatus, bet ir pačių ugdomųjų psichinę savijautą. Pageidautina, kad vyrautų darna ir tinkamas elgesys, nes tokio amžiaus vaikai nesąmoningai kopijuoja suaugusiųjų elgesį. Be to, kuriant žinių visuomenę, keičiasi pats pedagogo vaidmuo: pedagogas – žinių turėtojas ir perteikėjas keičia pedagogas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, patarėjas, tarpininkas tarp ugdomojo ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. Kartu pedagogas dabarties visuomenėje turi išlikti ir ugdytojas, gyvenimo tiesų liudytojas, perduodantis tradiciją bei mokantis ją kūrybingai plėtoti. Todėl, ikimokyklinio ugdymo pedagogas privalo būti kompetentingas, kūrybingas, nuolatos kelti savo kvalifikaciją. Ikimokyklinių organizacijų darbuotojų socializacija bei jos lygmuo yra labai svarbūs, nes darbuotojų sėkminga/nesėkminga socializacija ir jos pasekmės paveikia ne vien tik organizacijos veiklos efektyvumą, bet ir ateinančios kartos pirminę socializaciją.

Švietimo įstatymuose ir dokumentuose<sup>3</sup> reglamentuojami pagrindiniai sėkmingos socializacijos aspektai, tačiau kiek realiai jie yra įgyvendinami, sunku įvertinti neturint tyrimo duomenų. Todėl, aktualu išsiaiškinti ar ikimokyklinių įstaigų vadovai teisingai interpretuoja socializacijos procesą, ar realiai taiko švietimo dokumentuose reglamentuotus sėkmingos socializacijos aspektus, ar teikia reikiamą paramą naujiems darbuotojams adaptacijos metu ir siekiant karjeros. Atliktas tyrimas leistų pateikti naujų darbuotojų socializacijos proceso ikimokyklinio ugdymo organizacijose rekomendacijas ir tuo pačiu, gal būt, padėtų pašalinti kai kuriuos trūkumus.

---

<sup>3</sup> LR švietimo įstatymas, LR profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas, pedagogų atestacijos nuostatai, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai

Darbuotojų socializacijos, kaip personalo valdymo problemos tyrimų Lietuvoje nepavyko rasti. Socializacijos atskiri etapai tyrinėti mažai: I. Bakanauskienės darbuose „Personalo atrankos Lietuvos organizacijose retrospektyvinė analizė“ ir „Personalo adaptavimo Lietuvos organizacijose retrospektyvinė analizė“ (2000), K. Steponavičiūtės „Personalo ugdymo sistemos sampratos analizė“ (2003), N. Vasiljevaitės „Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis“ (2004), R. Čiutienės (2006) „Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjera“ (daktaro disertacija), G. Čipkutės (2004) „Darbuotojų socialinė adaptacija organizacijoje, kaip personalo valdymo problema“ (magistro baigiamasis darbas). Minėtų darbų analizė leidžia daryti išvadą, kad dauguma tyrimų siejasi su atskirais socializacijos proceso etapais.

Mokslinės literatūros apie švietimo sistemos darbuotojų socializaciją nerasta.

**Tyrimo objektas** – naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo (A, B, C) organizacijose.

**Tyrimo subjektas** – ikimokyklinių įstaigų darbuotojai.

**Darbo tikslas:** ištirti naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus ikimokyklinėse įstaigose.

**Tyrimo hipotezė:** Vilniaus miesto ikimokyklinėse įstaigose skiriamas nepakankamas dėmesys personalo socializacijai.

**Darbo uždaviniai:**

- išnagrinėti įvairių mokslininkų požiūrius apie naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus;
- išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos proceso teisinę bazę;
- atlikti sociologinę apklausą nustatant darbuotojų socializacijos proceso ypatumus.
- palyginti socializacijos proceso panašumus ir skirtumus atskirose ikimokyklinėse įstaigose;
- išanalizuoti ir apibendrinti gautus rezultatus, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

**Darbo metodika:**

- literatūros šaltinių analizei panaudotas lyginamasis metodas;
- naujų darbuotojų socializacijos procesui ištirti panaudotas anketinės apklausos metodas. Atlikta kiekybinė ir kokybinė respondentų apklausos analizė padėjo ištirti ikimokyklinio ugdymo organizacijose naujų darbuotojų socializacijos proceso: priėmimo į darbą, adaptacijos ir integracijos ypatumus.

**Darbo struktūra:**

Darbą sudaro įvadas, teorinė dalis, tiriamoji dalis, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas (iš viso 81 pozicija), santrauka anglų kalba, priedai (iš viso 16 priedų). Darbo apimtis 70 puslapių.

# 1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIS PAGRINDIMAS

## 1.1. SOCIALIZACIJA ORGANIZACIJOJE

Ch. I. Barnard organizaciją apibūdino kaip socialinę sistemą, kurioje veiklos efektyvumas siejamas su darbuotojų aktyvumu, jų darbo kokybe bei kitais tarpusavyje susietais veiksniais [13. P.3].

Dauguma autorių organizaciją apibūdina kaip socialinę sistemą, nukreipta į tam tikrų tikslų įgyvendinimą. Jai būdingi įvairūs tarpusavio santykiai, socialinės sąveikos procesai, kurių metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam darbui organizacijoje. Toks socialinės sąveikos procesas yra vadinamas socializacija.

**Socializacija** plačiąją prasme, tai procesas, kurio metu vaikai ar nauji visuomenės nariai išmoksta šios visuomenės gyvenimo būdo, suvokia socialines normas bei vertybes ir įgyja ypatingą savimonės identiteto pojūtį [25. P.41].

Į socializaciją galima žiūrėti dviem požiūriais: visuomenės ir individo. Visuomenės požiūriu, tai procesas, kurio metu individai įtraukiami į organizuotą gyvenimo būdą ir išmoksta visuomenės kultūrinių tradicijų. Individo požiūriu, socializacija yra socialinio "Aš" vystymasis, kurio metu individas įgyja įsitikinimus, vertybes ir siekius - tampa asmenybe.

Paprastai mokslininkai išskiria du socializacijos tipus: pirminę (arba socializacija vaikystėje) ir antrinę (vaikų, jaunų žmonių ir suaugusiųjų socializacija antrinėse grupėse). **Antrinė socializacija yra tolimesnis procesas, kuris padeda jau socializuotam individui įsitraukti į naujas visuomenės pasaulio sritis.** Ji vyksta bendraamžių grupėse, socialinėse institucijose ir organizacijose visą gyvenimą įvairios socialinės patirties ir įtakos pagrindu.

Kiekvienoje visuomenės grupėje, taigi ir darbo organizacijoje, objektyviai susiklosto specifinės sąlygos žmogaus socializacijai įvairiuose amžiaus tarpsniuose. Šias sąlygas sudaro visuomenės ekonominis, socialinis politinis ir kultūrinis išsivystymo lygis. Sėkminga socializacija numato žmogaus prisitaikymą prie visuomenės, antra vertus – sugebėjimą šiek tiek išsiskirti iš jos.

**Socializacija organizacijoje** – tai procesas, kurio metu organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, pasirengti daryti karjerą ir pan. Pirminiame socializacijos organizacijoje etape organizacijos senbuviai naujai atėjusiems darbuotojams **perduoda savo įgūdžius, žinias, reikalingas naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti.** Šis procesas yra tęstinis ir apima dar tokius reiškinius kaip mokymą darbo grupėje, organizacijos vertybes, taisykles, veikimo būdus bei normas; visuomeninių bei darbinių santykių ugdymą, naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymą. „Socializacija prašalaičius padaro saviškiais ir sustyguoja darbuotojų elgesį, kad jie atitiktų vadovybės pageidavimus“, pažymi S. P. Robbins [57. P.35].

## Socializaciją organizacijoje įtakojantys veiksniai

Socializacijos procesą lemia, visų pirma, pats individas; antra, vidiniai ir išoriniai organizacijos aplinkos veiksniai. Vidinės aplinkos veiksniai yra tarpusavyje susieti. Teisingas/neteisingas atskirų veiksmų orientacijos pasirinkimas gali nulemti sėkmingą/nesėkmingą socializaciją. Priklausomai nuo socializacijos proceso baigties, tiek individas, tiek ir organizacija jaus atitinkamai teigiamas/neigiamas pasekmes.

Kadangi organizacija yra socialinė sistema, kaip ir visos sistemos, ji vystosi, praeina įvairius savo raidos etapus. Jų metu socializacijos pasekmės gali pačios tapti faktoriumi, įtakojančiu pirminių veiksmų orientacijos kitimą. Pvz., nesėkminga socializacija gali priversti vadovus susimąstyti dėl savo valdymo stiliaus tinkamumo esamai situacijai ir ieškoti būdų pastarąjį keisti, tuo pačiu vystant organizacinės kultūros elementus ir t.t.; sėkminga socializacija gali įtakoti socialinės sistemos kitimą – grupių klimatą (kolektyvas tampa integruotas), bendravimo pobūdį ir t.t.. Išorinės aplinkos veiksniai veikia socializacijos procesą, tačiau organizacijos pasekmių įtaką pastariesiems sunkiau atsekama. Taigi, socializacijos veiksniai ir pasekmės yra tarpusavyje susieti grįžtamoju ryšiu (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė.** Bendras socializaciją įtakojančių veiksmų ir pasekmių modelis (lentelė sudaryta MD autorės)

Veiksniai		Pasekmės
<p><b>Vidiniai aplinkos veiksniai:</b></p> <p><b>Organizacijos valdymas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacinė kultūra</li> <li>• Vadovavimo stiliai</li> <li>• Darbuotojų dalyvavimas valdyje</li> <li>• Darbuotojų motyvavimas</li> <li>• Kontrolė</li> </ul> <p><b>Socialinė sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupių klimatas</li> <li>• Bendravimas</li> <li>• Konfliktai</li> </ul> <p><b>Techninė sistema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Techninė įranga</li> <li>• Technologija</li> <li>• Darbo ir poilsio sąlygos</li> </ul> <p><b>Individo asmeninės savybės</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amžius</li> <li>• Darbo stažas</li> <li>• Gyvenimiška patirtis</li> <li>• Profesinis pasirengimas</li> </ul> <p><b>Išorinė aplinka</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiniai veiksniai</li> <li>• Ekonominiai veiksniai</li> <li>• Socialinė kultūrinė aplinka</li> </ul>	<p><b>Socializacijos procesas</b></p>	<p><b>Sėkminga socializacija</b> (Teigiamos pasekmės)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pasitenkinimas darbu</li> <li>• Aukšta darbo motyvacija</li> <li>• Saugumo jausmas</li> <li>• Bendradarbiavimas</li> <li>• Parama</li> <li>• Kūrybiškumas</li> </ul> <p><b>Nesėkminga socializacija</b> (Neigiamos pasekmės)</p> <p><b>Nepakankamas socializacijos lygis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepakankamas darbo atlikimas</li> <li>• Taisyklių pažeidimas</li> <li>• Maištas</li> <li>• Nepriimtinas elgesys</li> <li>• Pravaikštos</li> </ul> <p><b>Per aukštas socializacijos lygis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesąmoningas konformizmas</li> <li>• Kūrybiškumo trūkumas</li> <li>• Dogmatiškas mąstymas</li> </ul>

Be to, pasirenkant veiksnio orientaciją reikia atsižvelgti ne vien į sukeltas pasekmes, o visos veiksmų ir pasekmių sistemos kitimus. Didesnis socializacijos proceso efektyvumas yra pasiekiamas ne maksimizuojant kurią nors socializacijos proceso veiksmų, bet esant teigiamai subalansuotai visai sistemai.

Visi lentelėje pateikti veiksniai yra svarbūs socializacijos procesui, tačiau dėl magistrinio darbo apimties ribojimų, šiame darbe plačiau apžvelgsime tik pamatinius socializaciją įtakojančius veiksmus, susijusius su magistrinio darbo tema ir jo eksperimentine dalimi, būtent, darbo grupė, organizacinė kultūra, valdymo stilius, darbo motyvacija, darbo įvertinimas.

### **Darbo grupė**

Grupė – žmonių bendrija, kurios narius sieja bendra veikla, tarpusavio santykiai, bendri interesai, priklausymas tai pačiai organizacijai [37. P.49].

Darbo grupė sprendžia darbo problemas ir įgyvendina priimtus sprendimus. Taip pat ji atlieka socialines bei psichologines funkcijas, nes darbas grupėje sudaro sąlygas jos nariams įgyvendinti savo visuomeninius ir psichologinius poreikius: draugystės, paramos, pagalbos, saviraiškos, saugumo.

Darbo grupėje egzistuoja darbo normos ir neformalaus elgesio standartai (grupės normos). Grupės nario padėtį bei savijauta dažnai lemia grupės teigiamas ar neigiamas nario įvertinimas, priklausomai nuo jo profesionalumo, grupės normų laikymosi, bei vertybių orientacijos. S. F. Butkus teigia, „Vienu iš svarbiausių naujo organizacijos nario orientyrų jo socializacijos procese yra grupės normos [14. P.44]. Be to, kaip pažymi J. Kasiulis “Grupės elgesio nuostatos, modeliai atlieka socializaciją tam tikra kryptimi” [37. P.57].

Grupės nariams bendraujant ir veikiant išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, spaudimas, sąmoninga ar formali drausmė; išivyroja socialinis psichologinis grupės klimatas - bendravimo santykių suvokimas, jų vertinimas, požiūris į poelgius. Jis atspindi grupės narių suderinamumo ir tapatumo lygį.

Socializacijos procesui aktuali grupės darbuotojų suderinamumo problema. Suderinamumas, darna – tai grupės gebėjimas bendrai veikti, optimaliai sąveikaujant, tai yra optimaliai derinti veiksmus. Psichologinę darną ir bendrą veiklos sėkmę lemia pažiūrų bendrumas, veiklos motyvai, optimalios kiekvieno grupės nario psichologinės savybės, žmogaus savikritiškumas ir pakantumas aplinkiniams; visiškas pasitikėjimas vieno kitu, suvokiant priklausomumą; maksimalus užimtumas reikiama veikla [37. P.67-69].

Darbo grupė yra aplinka, kurioje vyksta darbuotojo pradinės socializacijos raida, todėl, siekiant sėkmingos darbuotojų socializacijos, svarbu optimizuoti santykius darbo grupėje - formuoti bendrą grupės vertybinių orientacijų sistemą, ir tuo pačiu grupės ir organizacijos visuomeninių reiškinų analogišką vertinimą. Šiam procesui didelę įtaką turi organizacinė kultūra. Pasak mokslininko



S. P. Robbins, „Būtent bendri įsitikinimai paverčia kultūrą galinga priemone, nukreipiančia ir formuojančia elgesį“ [56. P.286].

### **Organizacinė kultūra**

Organizacinė kultūra yra vienas svarbių šiuolaikinio valdymo pamatų. A. Seilius (1998) teigimu, organizacinė kultūra yra organizacijos pagrindiniai įsitikinimai ir prielaidos apie tai, kas yra ši organizacija, kaip turėtų elgtis jos nariai ir kaip organizacija suvokia save atsižvelgiant į išorinę aplinką. Kultūra yra organizacijos realybė ir kultūra išreiškiama per organizacijos filosofiją, taisykles, normas, vertybes, klimatą, simbolius, herojus ir beveik viską, ką daro jos nariai.

Vienas iš populiariausių organizacinių kultūrų skirstymų pasiūlytas mokslininko R. Harrison. Jis išskyrė keturių tipų organizacines kultūras: **valdžios, vaidmens, užduoties ir asmens**.

**Valdžios kultūra** būdinga mažoms įmonėms. Jose vadovas yra centrinė figūra, įtakojanti ir kontroliuojanti visą įmonės veiklą. Tokiose įmonėse nedaug biurokratijos ir taisyklių. Ji gali būti labai lanksti ir greitai reaguoti į išorės pokyčius. Žmogus, dirbantis šio tipo organizacijoje ir siekiantis daryti karjerą, turi stengtis būti „matomu“ jos vadovui.

**Vaidmens kultūra** būdinga didelėms organizacijoms, todėl neretai siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu. Veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas. Tokia kultūra sunkiai reaguoja į pokyčius, tačiau neretai gali daryti įtaką aplinkai. Pagrindinė darbuotojo užduotis, dirbant vaidmens kultūros organizacijoje, išmokti bendrauti su kitų hierarchijos lygių ir funkcinių padalinių darbuotojais

**Užduoties kultūra** orientuota į užduočių sprendimą ir projektų rengimą bei realizavimą. Paprastai tokios kultūros būdingos komandinėms kultūroms, kuomet rezultatas kuriamas grupės žmonių. Užduoties kultūroje lyderio vaidmuo, siejamas su tam tikru užduoties rengimo etapu. Ši kultūra leidžia sujungti reikiamus resursus ir žmones į reikiamą vietą. Užduoties kultūroje darbuotojas turi būti pasirengęs aktyviai įsisavinti visų pripažįstamą organizacinį elgesį bei būti aktyviu jo kūrėju.

**Asmens kultūra** būdinga organizacijoms, kurių darbuotojai yra sąlygiškai nepriklausomi vienas nuo kito ir kiekvienas išlaiko savo savitumą. Tokiose organizacijose kontrolės mechanizmas ar vadovavimo hierarchija yra neįmanoma [50].

Realiame gyvenime retai pasitaiko vieno tipo organizacinės kultūros, ypač jei kalbama apie vaidmens bei užduoties kultūras, pabrėžia Ch. Handy [31]. V. Gražulis pažymi, kad kiekvienas žmogus „laimės po saulę“ gali ieškoti bet kurioje organizaciniame kultūroje ir stengtis joje adaptuotis, tačiau, dėl kiekvieno iš mūsų didesnio priklausymo tam tikrai organizacinei kultūrai, ne visada visiems vienodai pasiseka integruotis į kolektyvą bei priimti pastarojo puoselėjamas vertybes [28. P.8 ].

Apibendrinant, organizacinė kultūra svarbi socializacijos procesui tuo, kad, visų pirma, jos propaguojami tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje; antra, skiepydama darbuotojui organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas padeda jam prisiderinti prie kolektyvo; trečia, padeda darbo grupėms integruotis; ketvirta - skatina darbuotojo tolimesnį tobulėjimą. „Organizacinė kultūra yra ypatingas kompetencijos ir identiteto šaltinis, organizacinė narius siejanti ir vienijanti substancija“ [37. P.127].

Organizacinę kultūrą įtakoja valdymo stilius, kuris ypač svarbus darbuotojų socializacijai.

### **Valdymo stilius**

„Valdymo stilius – visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų“ [40. P.133].

Vadovavimo stiliai klasifikuojami į tradicinius ir naujuosius. Tradiciniai vadovavimo stiliai: autokratinis ir jo atmaina – biurokratinis. Naujesiems vadovavimo stiliams priskiriami demokratinis bei liberalusis vadovavimo stiliai.

**Autokratinis** stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija, polinkiu į vienvaldiškumą, sprendžiant ne tik pačias sudėtingiausias, bet ir gana paprastas problemas. Autokratinio vadovavimo stiliaus atmaina galima laikyti dar vieną iš tradicinių vadovavimo stilių – **biurokratinį** vadovavimo stilių. Šio stiliaus vadovai remiasi teise ir įstatymus atitinkančia reguliavimo sistema, griežtu organizacijos narių pavaldumu bei paklusnumu. Jis yra tinkamas, kai yra reglamentuojamos paprastos, standartinės procedūros. Naudingas, kai organizacija labai didelė ir joje didelė tarpusavio priklausomybė. Tokiu atveju ją lengviau koordinuoti. Trūkumai šio valdymo yra tie, kad pasireiškia monotoniškumas, šabloniškumas, didelė darbo apimtis nesukelia darbuotojų entuziazmo. Darbuotojai laikomi paprasčiausiu organizacijos vienetu. Biurokratinis stilius yra netinkamas siekiant ilgalaikių tikslų.

Švietimo sistema siejama su biurokratija, griežta tvarka ir procedūromis, aiškiu pareigų ir atsakomybės pasidalinimu, veikla koordinuojama per žemesnės grandies vadovus ir nuorodas [79. P.61].

**Demokratinis** valdymo stilius suteikia galimybę darbuotojams tiksliau suvokti darbo ar sprendžiamo klausimo esmę, visiškai panaudoti savo intelektinį ir profesinį potencialą bei suteikia galimybę tobulėti. Demokratiškas vadovas dirba neatsiribojęs nuo kolektyvo, o tai stiprina tarpusavio pagarbą ir pasitikėjimą tarp jo ir darbuotojų (bendradarbių) bei didina vadovo realią valdžią ir autoritetą.

**Liberaliam** vadovo darbo stiliui būdingas minimalus vadovo kišimasis į pavaldinių veiklą. Liberalą dažniau valdo pavaldiniai ir aplinkybės. Gamybiniai klausimai svarstomi formaliai, nes sprendimų įgyvendinimas priklauso tik nuo pačių vykdytojų iniciatyvos

P. F. Drucker akcentuoja, kad įvairias darbuotojų grupes reikia valdyti skirtingai, ir net tą pačią grupę įvairiu metu reikia valdyti skirtingai. “Vis daugiau “Darbuotojų” reikia valdyti kaip “partnerius”, o jau pats partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs, ir kad jiems įsakinėti negalima. Juos reikia įtikinti“ [24. P.34]

A. Seilius (2004), pažymi, kad,“ globalizacijos fone kuriamos teorijos ir visi autoriai siekia vieno tikslo: padėti organizacijų vadovams (savininkams) siekti kuo geresnių finansinių rezultatų, įtraukiant į organizacijos veiklą visus pavaldinius, kad jie nors iš dalies jaustų priklausomybę tai organizacijai, kurioje dirba, ir galėtų didžiuotis pasiektais darbo rezultatais kartu su vadovais bei savininkais. Šiam tikslui pasiekti įmonių vadovai kuria savitas organizacines kultūros formas, t.y. vertybių sistemą, kuri padėtų neprievartiniais metodais siekti bendrų organizacijos ir žmonių tikslų“ [62. P.49]. Pasak autoriaus naujos valdymo teorijos siūlo vadovavimo modelį, įtraukiant darbuotojus, į tikslo siekimą, į tą veiklą per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą [ Ten pat. P.66].

Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą įtakojančius komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą, bei apsprendžia socializaciją skatinančių ir nukreipiančių metodų kokybę - darbo motyvaciją ir darbo įvertinimą.

### **Darbo motyvacija**

Psichologijos mokslininkai<sup>4</sup> pažymi, kad vienas svarbiausių vidinių veiksnių, lemiančių socializaciją – žmogaus motyvacija. Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai [37. P.26]. Svariais darbo motyvais gali būti ne vien piniginis atlygis, bet ir socialiniai motyvai: darbas bendraminčių grupėje, saviraiška, galimybė tobulėti (karjeros galimybės). Lietuvoje svariu darbo motyvu išlieka piniginis atlygis, antra vertus, pastebimai stiprėja socialinių motyvų patenkinimo poreikis. Pastaraisiais metais vis dažniau kalbama apie stimulus. Vienas iš jų organizacinės kultūros formavimas.

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Motyvacijos teorijos siekia paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individas, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos. Visos jos yra iš dalies teisingos. Tai galima paaiškinti tuo, kad pagrindinę žmogaus elgesio priežastį sąlygoja susidariusi situacija, kurioje jis atsiduria, susiklosčius tam tikromis aplinkybėmis ir tam tikru laiku. Motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus, kad jie jaustų pasitenkinimą darbu. [37. P.26]

Darbo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu lemia: individų skirtingos psichologinės savybės; individų skirtingas vertinimas jų atlygio atitikimo vertybėms ir lūkesčiams, kuris dažnai susijęs su

---

<sup>4</sup> D. G. Myers (2000), N. Chmiel (2005), J. Kasiulis, V.Barvydienė (2004)

jų amžiumi, patirtimi, auklėjimu, profesiniu pasiruošimu; vidinė (organizacijos klimatas organizacinė kultūra, vadovavimo stilius, bendradarbių tarpusavio sąveika ir t.t) bei išorinė organizacijos aplinka. Būtina pabrėžti, kad pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai formuos brandų, susitelkusį kolektyvą – palankią socializacijos aplinką.

Taigi, darbo motyvacija sąlygoja pirminę darbuotojų atranką; socializacijos eigoje tinkamai parinktos motyvavimo priemonės ir metodai nukreipia darbuotojo elgesį reikiama linkme, skatina siekį tobulėti.

### **Darbo įvertinimas**

Darbuotojų vertinimas – tai darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus. Vertinimo turinys apima visas darbuotojo veiklos sritis, įtakojančias organizacijos tikslų siekimą. Organizacijoje vertinami darbuotojo konkretūs darbo rezultatai, dalykinės bei asmeninės savybės, veikiančios darbo atlikimo kokybę.

Išskiriamas formalusis ir neformalusis darbuotojo vertinimas. **Formalus vertinimas** – tai formalizuotas procesas, skirtas darbuotojams bei jų atliekamam darbui vertinti, vykdomas periodiškai organizacijos nuožiūra. Mokslininkai<sup>5</sup> darbuotojų vertinimo procese pabrėžia, darbuotojo darbo rezultatų vertinimą pagal tam tikrus darbo atlikimo standartus, kurie darbuotojui turi būti aiškūs. Teisingas darbo įvertinimas įtakoja darbuotojo motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Jei darbo įvertinimo procese akcentuojami neteisingi kriterijai ar netiksliai įvertinami patys darbuotojai, tai sumažėja darbuotojo pastangos, padidėja tikimybė, kad darbuotojas ieškos kito darbo.

Organizacijose darbuotojo vertinimą gali atlikti tiesioginis vadovas, kolegos, vertinimo komitetas, pats darbuotojas, pavaldiniai, ekspertai, „360 laipsnių“ grįžtamasis ryšys (informacija apie darbuotojo darbo rezultatus renkama iš vadovų, pavaldinių, kolegų, klientų).

**Neformalus vertinimas** – tai nuolatinis grįžtamojo ryšio pavaldiniams suteikimas ir informavimas apie jo veiklos lygį. Neformalus vertinimas grindžiamas kasdienės veiklos rezultatais ir daugiausiai paremtas vertintojo intuicija, jis nefiksuojamas jokiuose dokumentuose.

Atlikto darbo vertinimas skatina tinkamą darbuotojų elgesį (siekti pagyrimo, paaukštinimo pareigose ir kt.), be to leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip įtvirtinti privalumus, šalinti trūkumus, planuoti karjerą. Jis užtikrina darbuotojų grįžtamąjį ryšį su pačia organizacija ir informuoja apie socializacijos eigą.

---

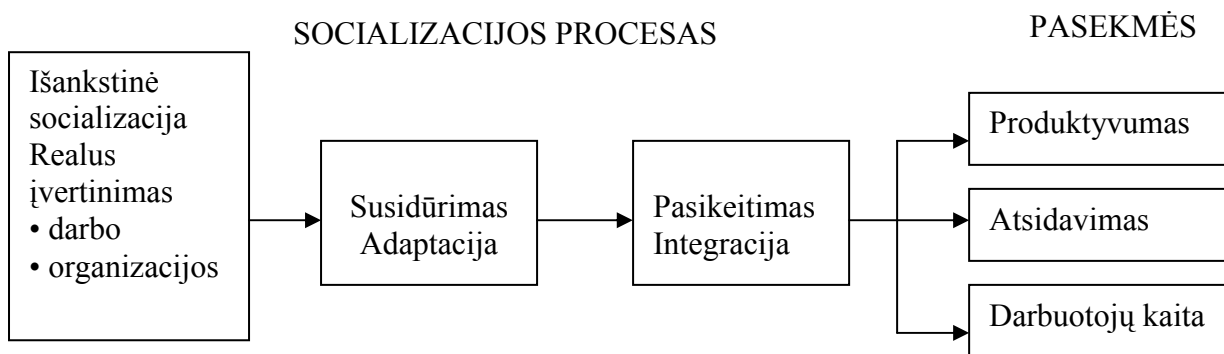
<sup>5</sup> I. Bakanauskienė (2002), A. Sakalas (2003), S. P. Robbins (2006)

## 1.2. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS

Nors tiek Lietuvos, tiek užsienio vadybos mokslininkai gan plačiai aprašo socializacijos procesą, tačiau jų pateikiamas socializacijos etapų aprašymas yra painus. Skirtingai aprašomi atskiri socializacijos etapai, jų svarba ir t.t. Gal būt painiava atsiranda todėl, kad personalo vadybą nagrinėja įvairios mokslo šakos – sociologija, psichologija ir pan. Jos tiria tik vieną socializacijos aspektą. Neišvengiamai atsiranda vadybos autorių skirtingas sąvokų interpretavimas, naudojama skirtinga terminologija.

Užsienio autoriai<sup>6</sup> socializaciją skirsto į tris etapus: išankstinė socializacija, susidūrimas ir pasikeitimas. Lietuvių autoriai<sup>7</sup> savo darbuose, aiškindami socializacijos procesą pateikia užsienio autorių išskirtus socializacijos proceso etapus.

Šiame magistriniame darbe bus remiamasi socializacijos proceso skirstymu į šiuos daugelio vadybos autorių pateiktus etapus:



1 pav. Socializacijos proceso struktūros modelis (pagal S. P. Robbins, 2006, p.291)

Sekančiame skyriuje bus aptariami atskiruose socializacijos etapuose vykstantys procesai, bei jų svarbą naujo darbuotojo socializavime ir organizacijos efektyviai veiklai.

### 1.2.1. Išankstinė socializacija – priėmimas į darbą

**Išankstinė socializacija** – „tai mokymo programų, skatinančių realiai suvokti darbą, oficialus įtvirtinimas ar „realistinių darbo peržiūrų“ (t.y. verbavimo procedūrų, kurių metu kandidatai supažindinami su darbo vieta, prieš priimant juos į darbą) siūlymas potencialiems darbuotojams“, - apibūdina N. Chmiel. [17. P.170]

Išankstinės socializacijos etapas, pasak S. P. Robbins, prasideda, „darbuotojui dar neatėjus į organizaciją“ [56. P.260]. Jis atvyksta į organizaciją turėdamas susiformavusias vertybes, nuostatas

<sup>6</sup> R. M. Steers (1994, p.580-599), S. P. Robbins (2003, p.290-293), D. L. Gibson (2000, p.589-591), K. Miler (2003, p.137-143).

<sup>7</sup> I. Bakanauskienė (2002), P. Jucevičienė (1996).

ir lūkesčius, susijusias ir su būsimu darbu, ir su organizacija. Naujas darbuotojas lūkesčius apie organizaciją gali būti susiformavęs remdamasis tiek oficialiais informacijos šaltiniais: organizacijos darbuotojų paieškos skelbimai, organizacijos tinklalapiai internete, straipsniai žiniasklaidoje ar kt., tiek neoficialiais - draugų ar pažįstamų pokalbiai. Dėl to jo susikurtas organizacijos įvaizdis nebus vienareikšmiai teisingas. Darbuotojo socializacijos patirtis mokymo įstaigose ar ankstesnėse darbovietėse taip pat turi įtakos išankstinių lūkesčių formavimuisi.

Išankstinę socializacija įtakoja du svarbūs veiksniai: **realus organizacijos įvertinimas** – tai pilnas ir tikslus požiūris į organizacijos tikslus, filosofiją, klimata, į visą tai su kuo susidurs naujas darbuotojas, atėjęs į organizaciją; **realus darbo įvertinimas** – tai tikslus ir teisingas požiūris į darbą, kurį atliks naujai atėjęs darbuotojas. Apskritai, išankstinės socializacijos procesas susijęs su žmogaus profesine ir socialine kompetencija bei organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu išorinei aplinkai. Jis įtraukia individo įsitikinimus ir vertybes tos organizacijos, kurios nariu žada tapti.

### **Priėmimas į darbą**

Priėmimas į darbą - svarbus išankstinės socializacijos etapo dalis. Jį sudaro du tarpusavyje susieti procesai: darbuotojų atranka ir oficiali samda.

**Kandidatų atranka** – procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas ir pasamdomas tinkamiausias asmuo [40. P.60]

Organizacijos kandidatų atrankai naudoja įvairius metodus: vertinimas pagal stojančiųjų į darbą anketas, įdarbinimo ir gabumų testai, rekomendacijos, pokalbis.

Paprastai testai raštu įvertina intelektą, tinkamumą, profesinius gebėjimus, interesus. Tačiau A. Sakalas perspėja apie pasiklovimą jais: “testai turi būti naudojami labai atsargiai. Jie padeda apibūdinti asmenybę, tačiau šiuo metu dar neturime (o gal ir niekada neturėsime) aiškių atskirų darbo vietų/pareigybių reikalavimų, nenustatyta kokios savybės tinka šiai pareigybei“ [59. P.142] Todėl atrankoje yra svarbus akivaizdus bendravimas su kandidatu, nes tiesioginio bendravimo metu galima ne tik įvertinti anksčiau minėtas asmens savybes, bet ir, stebint jo elgesį ir užduodant klausimus, atskleisti gilesnius asmenybės klodus.

**Pokalbis** - bene svarbiausias darbuotojų atrankos metodas, leidžiantis pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti [40].

Pokalbis vyksta su tais kandidatais, kurie sėkmingai įveikė pirminį atrankos etapą. Pokalbyje paprastai dalyvauja organizacijos vadovas ir padalinio, kuriame dirbs priimtasis, tiesioginis viršininkas, jame gali dalyvauti ir personalo tarnybos darbuotojas. Kita vertus, vadybos specialistai<sup>8</sup> siūlo, kad siekiant išvengti klaidų priimant „tinkamus“ darbuotojus, į kandidatų apklausą įtraukti ir būsimus kolegas. Šiandieninėmis sąlygomis, kai daugelyje organizacijų vis labiau įsigali

---

<sup>8</sup> B. Kaye ir J. S. Evans (2006), G. Dessler (2001), S. P. Robbins (2007), R. Heller (2000)

komandinis darbas, tame tarpe ir švietimo organizacijose, asmenybės ir interesų įvertinimo apklausos metu kandidatą galėtų apklausti darbuotojų komandos.

Daugelis mokslininkų<sup>9</sup> pažymi gero pasirengimo pokalbiui svarbą. Autorių teigimu norint objektyviai ir tiksliai įvertinti kandidatą į konkrečias pareigas, reikia apibrėžti atrankos kriterijus ir suplanuoti klausimus.

Galimi įvairūs pokalbio metodai:

- **Struktūrizuotas (reglamentuotas pagal standartinį klausimą) pokalbis** - kiekvienam kandidatui pateikiami tie patys klausimai naudojant standartizuotą klausimų rinkinį. Remiantis šiuo metodu patogiau lyginti kandidatus.

- **Nestruktūrizuotas pokalbis** – numatomas tik bendras apklausos planas, klausimai formuluojami pagal situaciją. Tai panašiau į pokalbį, nesilaikant griežtos struktūros, kai interviu vedėjas klausia to, kas jį domina.

- **Laisvas pokalbis** – skirtas įsitikinti ar kandidatas savarankiškai mąsto, ar orientuojasi besikeičiančioje situacijoje.

Vadovas pokalbiui su potencialiu darbuotoju turi skirti ypatingą dėmesį, nes kiekvienas atrankoje dalyvaujantis kandidatas stengiasi reprezentuoti geresnį savo asmens įvaizdį. Anot L. Bukšnytės, kandidatui klausimai turėtų būti parengti ir pateikti taip, kad padėtų atskleisti gilesnius kandidato asmenybės sluoksnius, o ne tik jo reprezentacinį "Aš" [13].

Detalių, koncentruotų pokalbių metu galima susidaryti kiekvieno kandidato būsimų darbo rezultatų tikslesnį vaizdą. S. P. Robbins teigimu, „dauguma organizacijų dažniau naudoja interviu kaip darbo rezultatų prognozavimo priemonę“. Be to, autorius pažymi „Organizacijos vertina ne tik konkrečius, su darbu susijusius kandidato įgūdžius, bet ir jo asmenybės savybes, asmenines vertybes ir pan., kad surastų žmones, pritampančius prie organizacijos kultūros ir įvaizdžio“ [56. P.267].

Kaip minėjome, darbuotojas atvyksta į pažintinį pokalbį turėdamas susiformavusias vertybes, nuostatas ir lūkesčius. J. M. Kouzes ir B. Z. Poznerio darbe teigiama: „Verčiau iš anksto padėti asmeniui išsiaiškinti, ar jis gali dirbti organizacijoje, kad vėliau netektų praleisti bemiegių naktų dėl nesutarimų principiniais klausimais“ [38. P.78]. Kita vertus, V. Gražulis, straipsnyje „Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausimą organizacinei kultūrai“ pažymi: „Apskritai, Č. Handžio teigimu, žmogus turi pats žinoti, kas jam rūpi, ką jis nori veikti gyvenime/darbo kolektyve, kas jį motyvuoja. Autoriaus manymu, šio nesuvokiant, gali žlugti asmens puoselėtos darbo ir gyvenimo svajonės“ [28. P.3].

---

<sup>9</sup> N. Thom, A. Ritz (2004), S. P. Robbins (2007), B. Leonienė (2001), A. Stankevičienė, L. Labanova (2006) A. Sakalas (2003).

Daugelis vadybos mokslo specialistų<sup>10</sup> teigia, kad pasamdžius žmogų, kurio vertybės iš esmės skiriasi nuo organizacijos, didelė tikimybė, kad kandidatas nepritaps, stokos motyvacijos, vengs įsipareigoti, bus nepatenkintas savo darbu bei organizacija. Taigi, pokalbio metu svarbu išsiaiškinti ar kandidato ir organizacijos vertybės gali būti suderintos t.y. ar kandidatas sugebės įsilieti į organizacinę kultūrą.

Darbuotojo ir darbdavio lūkesčių aptarimas bei suderinimas, užsienio ir Lietuvos autorių, vadinamas **neformaliu psichologiniu kontraktu**. Šį kontraktą J. P. Kotter (1973) apibūdino kaip „numatomą asmens ir organizacijos susitarimą, apibrėžiantį, ką kiekviena šalis tarpusavio santykiuose numato viena kitai duoti ir ką tikisi gauti“ [17. P.77].

Kiekvienam darbuotojui turi labai didelės įtakos darbo pasiūlymai. Vadovai pristatydami darbą neturėtų užmiršti, kad pasiūlymai turi atitikti organizacijos galimybes ir būsimas darbo sąlygas pateikti tikroviškai. Pasak S. P. Robbins, „labiau tikėtina, kad išlaikysite naujai priimtuosius į darbą tik tada, jei nuo pat pradžių būsite su jais atviri“ [57. P.18] Dauguma mokslininkų<sup>11</sup> akcentuoja, kad kandidatai, kuriems buvo tikroviškai pristatytas jų būsimas darbas, pasižymi mažesniais ir tikroviškesniais lūkesčiais jų atliekamo darbo atžvilgiu ir yra geriau pasirengę susidoroti su darbu bei jame pasitaikančiais erzinančiais dalykais.

Išsamus pokalbis padeda atskleisti naujo kandidato asmenybės savybes, prognozuoti jo darbo rezultatus, aptarti tiek organizacijos, tiek darbuotojo vertybes ir lūkesčius, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes bei pateikti ir derinti darbo pasiūlymus. Todėl pokalbis yra svarbus sprendimų veiksnys ir vadovams, siūlantiems darbą, ir asmenims, svarstantiems, priimti ar atmesti pasiūlymą. Vadovai, kurie su potencialiais darbuotojais nuo pat pirmųjų akimirku vadovaujasi teisingumo principu užtikrina sąlygas sėkmingesnei jų socializacijai.

**Oficiali samda. Darbo sutarties sudarymas.** Iš kandidatų grupės atsirinkusi organizacijos reikalavimus atitinkančius žmones ir sutarusi su jais dėl darbo turinio, sąlygų bei apmokėjimo organizacija gali įteisinti jos ir būsimojo nario santykius, sudarydama su juo terminuotą, arba neterminuotą darbo sutartį.

Priėmimą į darbą reglamentuoja darbo kodeksas [1]. Jame numatyta, kad sudarydamas darbo sutartį, darbdavys privalo pasirašytinai supažindinti priimamą dirbti asmenį su jo būsimo darbo sąlygomis, kitais darbovietės vietiniais teisės aktais, reglamentuojančiais jo darbą. Be to, tokiu pat būdu darbuotojas turi būti supažindinamas su organizacijoje veikiančiais darbuotojų saugos ir sveikatos norminiais teisės aktais. Naujam darbuotojui įteikiamas dokumentų paketas.

Taigi, **oficialios samdos metu kandidatas tampa nauju organizacijos darbuotoju**. Jis yra oficialiai (teisės dokumentais) supažindinamas su organizacijos tvarka.

---

<sup>10</sup> P. Zakarevičius (2003), J. M. Kouzes, B.Z. Posner (2003), S. P. Robbins (2006)

<sup>11</sup> S. P. Robbins (2007), N. Chmiel (2005), Z. Pozner (2003), G. Dessler (2001), D. L. Gibson (2000) ir kt.



**Samdymo klaidos.** B. Kaye, S. J. Evans (2006), pažymi, kad kai kandidatų yra mažai, o organizacijos poreikiai – neatidėliotini, darbuotojas gali virsti samdymo iš nevilties sindromo auka. Kada profesionalių darbuotojų trūksta arba kandidatas yra labai aukšto lygio vadovas ar specialistas ir dėl to varžosi keletas, organizacijos vadovai „pasaldins“ pasiūlymą ir greičiau priims sprendimą – pastebi autoriai J. A. F. Stoner ir kt. [67. P.380]. Tokios klaidos brangiai kainuoja tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Darbuotojas, susidūręs su „realybės šaltuku“ dažnai palieka organizaciją. Organizacija patiria finansines išlaidas investuodama kitų darbuotojų paieškai. Be to, „samdymo klaidos“ neįaučia pasitenkinimo darbu, nepriima organizacinės kultūros nuostatų, konfliktuoja su bendradarbiais, todėl gali neigiamai paveikti kitų darbuotojų socializacijos procesą.

Darbuotojų atranka ir samdymas yra viena iš pagrindinių organizacijos produktyvaus veikimo sąlygų. „Tinkamų“ darbuotojų įdarbinimas užtikrina naudą ir organizacijai, ir darbuotojui: naujoko socializacija vyksta sklandžiai, mažėja darbuotojų tekamumo rizika. „Kaip darbuotojus reikės socializuoti, daugiausia priklauso nuo to, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo vadovybei patinkančių socializavimo metodų [56. P.292].

### 1.2.2. Adaptacijos procesas – etapas į darbuotojo integraciją

**Darbuotojų adaptavimas** – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais [40. P.76]. Darbuotojų adaptavimo proceso galutinis **tikslas** – organizuoti veiksmingą naujo darbuotojo **įvedimą į pareigas ir tinkamą jo socializavimą**.

Adaptacijos etapas yra charakterizuojamas keliais pagrindiniais **veiksniais**: naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui, mokymasis; naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas; naujų tarpusavio santykių įsigalėjimas. Darbuotojas adaptacijos etape išmoksta ne tik gerai atlikti darbą, bet kartu ir bendrauja su kitais organizacijos nariais, įsijungia į neformalias organizacijos grupes.

Išanalizavus autorių<sup>12</sup> teorines nuostatas galima išskirti tokius naujų darbuotojų sėkmingo adaptavimo **uždavinius**:

- Mažinti pradines sąnaudas (nes pradžioje naujas darbuotojas dirba neefektyviai);
- Derinti darbuotojo asmenines vertybes ir lūkesčius su organizacijos tikslais;
- Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą;
- Didinti dirbančių darbuotojų kūrybinį potencialą

G. Dessler (2001) adaptacijos proceso struktūroje išskiria du pagrindinius **adaptacijos komponentus**:

---

<sup>12</sup> A. Sakalo (2003), T. O. Švedova ir kiti

- **orientavimas** - prisitaikymas naujoje fizinėje aplinkoje, darbui reikalingų įgūdžių įvaldymas
- **socializavimas arba socialinė adaptacija** - prisiderinimas prie naujojo kolektyvo.

**Orientavimas ir socialinė adaptacijos prasideda ir vyksta vienu metu.** Jei orientavimą galima suplanuoti, nustatyti informacijos įsisavinimo terminus ir kitą, tai socialinė adaptacija vyksta ilgą laiko tarpą, kurį būtų sunku apibrėžti. Visumoje, adaptacijos procesą dar galima apibūdinti kaip techninį orientavimą, kuris vyksta socialinės adaptacijos metu.

### **Orientavimas**

Orientavimas yra darbuotojo socializacijos etapas, kurio metu naujai priimtiesiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija, reikalinga patenkinamai darbą atlikti. Šis etapas padeda naujam darbuotojui tinkamai „įsilieti“ į organizaciją, priprasti prie kolektyvo, atskleisti organizacijos struktūrą, kultūros normas, vertybes, išorinius bei vidinius santykius per trumpą laiką. Orientavimas atskleidžiamas per sekančius adaptacijos aspektus:

- **Psichofiziologinis adaptavimas**, kuris vyksta darbuotojo organizmo, kaip visumos, lygyje. To pasekmė – jo funkcionalumo didinimas, disfunkcinių būsenų (nuovargio ir kt.) mažinimas, prisitaikymas prie aukšto fizinio darbo krūvio. Tai daugiausiai priklauso nuo individo sveikatos ir vidinių organizacijos aplinkos veiksnių.

- **Organizacinis orientavimas** - informacinis naujo darbuotojo supažindinimas su organizacija, jos veikla. Personalo tarnybos specialistai susipažinimo-įvadinio pokalbio metu pateikia bendro pobūdžio informaciją apie organizacijos istoriją, struktūrą, specifiką, padalinio vietą organizacijos sistemoje, tarnybinę hierarchiją, darbo tvarką, profesinio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo galimybes, programas ir kt. Sužinoma apie naujoko siekius, žinių lygį, savybes, charakterį, lūkesčius. Toliau, naujas darbuotojas pristatomas organizacijos aukščiausiai vadovybei, padalinių vadovams ir kitiems darbuotojams.

- **Profesinis orientavimas** – techninis darbuotojo supažindinimas su darbu, darbo vieta. Jis aprėpia aktyvų profesinių įgūdžių, mokėjimų, specifikos įsisavinimą ir įvaldymą; formuoja kai kuriuos profesijai būtinus asmens savybes; padeda suformuoti sprendimų priėmimo būdus ir metodus.

### **Socialinė-psichologinė adaptacija**

Socialinė-psichologinė adaptacija - tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Jos metu naujokas susipažįsta su darbuotojais, išsiaiškina kiekvieno jų reikšmingumą šioje organizacijoje, įsijungia į formalias ir neformalias grupes.

Naujo darbuotojo darbo pradžia organizacijoje psichologiniu atžvilgiu yra sunki. Visų pirma, jis susiduria su savo išankstinių lūkesčių dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo, organizacijos

apskritai neatitikimo tikrovei; antra, jo puoselėtos vertybės, nuostatos, elgesio normos gali skirtis nuo priimtų darbo grupėje; trečia jis neturi pakankamai informacijos apie neoficialius santykius grupėje: nerašytas taisykles, tradicijas, vertinimo ypatumus. Šis laikotarpis vadybos literatūroje vadinamas „**susidūrimo**“ etapu. Jo metu galimi įvairūs konfliktai, grupės/kolektyvo narių spaudimai (dažnai besitęsiantys iki naujo darbuotojo „pripažinimo“). Anot R. Grigo, socializacija darbo kolektyve neapsieina be konfliktų, neretai dramatiškų, nes naujokas atsiduria dviejų „kultūrų“ sandūroje [29. P.34].

Atėjęs į naują grupę (organizaciją), darbuotojas nori greičiau apsiprasti, „būti pripažintas“ - pritaipyti prie kolektyvo. Jis aiškinasi savo vaidmenį organizacijoje. Šis laikotarpis vadinamas „**pasikeitimo**“ etapu. Naujokui tenka pervertinti savąsias vertybes ir elgesio normas, pakeisti priderinant jas prie nereglamentuotų grupės. Kaupdamas patyrimą, savo pasikeitusią vertybių sistemą konsoliduodamas (sustiprindamas) organizacinės kultūros propaguojamomis vertybėmis ir nuostatomis, naujokas palaipsniui **identifikuojasi** su organizacija.

Identifikavimo procesai yra ne tik socialiai sąlygoti, jie veikiami individualių asmenybės parametru, kurie tiesiogiai atitinka psichologinius identiškumo kūrimo bei palaikymo aspektus. Teoriškai skiriami trys identiškumo poliai: faktiškas, idealusis ir vertybinis. Kiek konkretus individas atitinka šią konfigūraciją, lemia jo identiškumo pojūtį bei formuoja identiškumo bazinę struktūrą. Individas ją teigia ir stiprina, arba ja abejoja ir ieško struktūros pakeitimo būdų [61]. L. Kublickienė (1995) pažymi, kuo ryškesni kultūriniai skirtumai, tuo didesni juos atitinkantys prieštaravimai. Remiantis autore, individo susidūrimas su šiais prieštaravimais sukelia grėsmę jo vidiniam prasmės vientisumui ir savęs vertinimui, kurie ir yra dažniausiai pasitaikantys identifikacinių reakcijų bei su jomis susijusių apsaugos strategijų induktoriai [61].

Dauguma lietuvių ir užsienio autorių<sup>13</sup> pripažįsta, kad „sėkmingas adaptavimasis turėtų baigtis naujojo darbuotojo identifikavimosi (susitapatinimo) su organizacijos vertybėmis, idealais, nuostatomis“ [76. P.154].

Socialinės adaptacijos metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje priimtinomis (susidūrimas). Jis turi savąsias pervertinti, pakeisti, stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis (pasikeitimas) tam, kad galėtų identifikuotis (susitapatinti) su organizacija. Pasak A. Sakalo, dažnai darbuotojo socialinė adaptacija naujajame kolektyve yra sunkesnė nei profesinė [59. P.14]

### **Parama naujam darbuotojui**

Kad ir kaip sklandžiai vyktų naujoko adaptacija, visi Lietuvos ir užsienio autoriai pažymi, kad adaptacijos metu naujasis darbuotojas patiria stresą. Organizacijos narių parama suteikta vadovų, kolegų ar pavaldinių, atliekama svarbią streso švelninimo funkciją. B. Kaye, S. J. Evans akcentuoja,

---

<sup>13</sup> S. P. Robbins (2006), P. Zakarevičius (2003), A. H. Simon (2003) ir kt.

kad „labai dažnai organizacijos teisingai pasirenka žmones, bet pamiršta juos paremti, kai jie imasi naujų vaidmenų darbe“, taip pabrėždami naujoko paramos būtinumą [36. P.107]. Dažnai vadovai neskiria pakankamai laiko supažindinti naujus darbuotojus su procedūromis, juos panaudoja produktyviai veiklai, palikdami nepalankioje „skęsk arba plauk“ situacijoje. Atliktų tyrimų duomenys rodo, kad tokioje situacijoje dauguma naujų darbuotojų darbą palieka per pirmuosius tris mėnesius dėl nusivylimo procedūromis ir nepatenkintų lūkesčių.

Pagal darbo vietos socialinės **paramos turinį** išskiriamos keturios, empiriškai glaudžiai susietos, paramos rūšys: **emocinė** - parodant empatiją, užuojautą, meilę, pasitikėjimą ir rūpestį; **instrumentinė** - tiesioginė kitų suteikta pagalba; **informacinė** - patarimai, informacija, siūlymai ir nurodymai; **vertinimo** - grįžtamasis ryšys ar socialinis palyginimas, atitinkantis paties asmens vertinimą [17. P.166- 167].

Darbuotojų adaptacija turi rūpintis: adaptavimo skyriai, personalo skyriaus darbuotojai ir atitinkamų skyrių vadovai, bet pagrindiniai adaptacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai, globėjas, bendradarbiai.

**Vadovo parama.** Vadovas adaptacijos metu naujokui turi pateikti reikalingą informaciją sėkmingai atlikti darbą (supažindinti su technologija, nustatyti veiklos prioritetus ir t.t.); parinkti mokymo metodus ir adaptacijos programas; parodyti suinteresuotumą nauju bendradarbiu; skatinti pageidaujamą elgesį; teisingai vertinti pasiektus rezultatus; siekti, kad kiti darbuotojai pripažintų naujoką, rengti pokalbius - diskusijas, kurių metu ne tik aptariamoms iškilusios problemos, bet ir susipažįstama su darbuotojo problemomis bei lūkesčiais. Kaip pažymi mokslininkai<sup>14</sup> už darbuotojo adaptaciją atsako vadovas, jis turi gebėti matyti „darbuotojo akimis“, įsijausti į jo išgyvenimus, paklausti, kokios konkrečios pagalbos reikia naujam darbuotojui, kaip suderinti organizacijos ir jo lūkesčius.

**Globėjo parama.** Vadybos mokslininkai<sup>15</sup> pabrėžia globėjo vaidmenį adaptacijos proceso metu. R.Želvys rašo: „Vis plačiau taikomas supervizijos metodas, kai pradedančiam darbuotojui adaptacijos laikotarpiu paskiriamas patyręs globėjas. Tais atvejais, kai įstatymai numato bandomąjį laikotarpį, globėjas žodis paprastai būna lemiamas sprendžiant, ar priimti darbuotoją į nuolatinį darbą“ [79. P.43].

Naujoką ir globėją nesieja pavaldumo santykiai. Globėjas padeda naujam darbuotojui spręsti darbo problemas, prisitaikyti kolektyve, atsako į iškilančius klausimus, supažindina su darbovieta plačiąja prasme: ideologija, konkrečiomis darbo, motyvavimo sąlygomis, kultūra, ir pan.. Globėjo statusas (pareigos, pavaldumas, teisės ir atsakomybė, apmokėjimas) gali būti įtrauktas į pareigybės aprašymą, kuris suteikia galimybę įvertinti globėją, planuoti darbo išteklių darbą, išlaikymo

---

<sup>14</sup> J. M. Kouzes, B. Z. Pozner (2003), D. Goleman (2003)

<sup>15</sup> R. Heller (2000), R. Želvys (2003), B. Kaye, S. J. Evans (2006), P. F. Drucker (2004)

išlaidas, jų sudėtį bei struktūrą. Tačiau egzistuoja globėjo paskyrimo problemos: pagrindinių pareigų su globėjo pareigomis nesuderinamumas; nepakankama globėjo motyvacija; nepakankama globėjo kvalifikacija, žinių ir įgūdžių stoka; tarpusavio nepasitikėjimas.

**Bendradarbių parama.** Tiek Lietuvos, tiek užsienio vadybos mokslininkai pažymi, kad naujoko adaptacija vyksta sėkmingai, kuomet darbo grupėje/organizacijoje vyrauja palankus socialinis-psichologinis klimatas. Bendradarbiai turi būti tolerantiški naujoko atžvilgiu, suvokti, kad daromos klaidos daugiausia yra dėl patirties stokos (profesinių įgūdžių stoka) bei nežinojimo grupės nereglamentuotų normų. Todėl jie turi suteikti informaciją, savitarpio pagalbą tiek mokymosi eigoje, tiek bendravime. Bendradarbiai turi vengti bereikalingų konfliktų, nespausti naujoką. Geranoriškumas, pakantumas, parama padeda naujokui greičiau įsilieti į darbo grupę.

**Adaptacijos metodai. Mokymas.** Darbuotojų mokymas - vienas veiksmingiausių sėkmingo adaptavimo metodų. „Visi nauji darbuotojai turi būti supažindinami su darbo turiniu, reikalavimais ir prireikus papildomai apmokomi“ [65. P.70].

Dažniausiai mokymo metodai skirstomi į **formalius** (mokymas iš anksto planuojamas ir struktūrizuojamas) ir **neformalius** (mokymas nestruktūrizuotas, neplanuotas ir atskirai pritaikomas prie situacijos; pvz., darbuotojų savitarpio pagalba).

Lietuvoje organizacijos naudoja šiuos mokymo metodus: paskaita, demonstravimas, mokomasis pokalbis, diskusija, darbas grupėse, ekskursijos, stažuotės, savarankiškas mokymasis, mokymasis darbo vietoje [14]. Pastaruoju metu, pasirenkant mokymo metodus, pastebimos šios tendencijos:

- nuo tradicinio mokymo metodo – paskaitos pereinama prie grupinio mokymo metodų, kuriuos taikant skatinamas pačių besimokančių aktyvumas ir ugdomi komandinio darbo įgūdžiai;
- pereinama prie savarankiško mokymosi, kurio reikšmė didėja stiprėjant konkurencijai darbo rinkoje ir atsirandant naujoms mokymo technologijoms [40. P.94].

Mokymas darbo vietoje yra susijęs su darbuotojų lojalumu organizacijai, todėl organizacijos, turėtų sudaryti tinkamas sąlygas mokytis darbo vietoje, pažymi mokslinio tyrimo „Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu“ autorės [14. P.35].

**Adaptavimo programos.** Užsienio ir Lietuvos vadybos mokslininkai<sup>16</sup> išskiria įvairius adaptavimo variantus, kuriuos vieni įvardina adaptacijos, kiti socializacijos metodais arba programomis. Adaptavimo programos, gali būti dviejų pagrindinių rūšių: **bendra** adaptavimo programa – skirta visiems darbuotojams (visa, kas yra atmintinėje) ir **individuali** adaptavimo programa – sudaroma kiekvienam darbuotojui, nurodant adaptacijos tikslus, terminą, priemones, adaptacijos vertinimo kriterijus ir kt. Minėtas adaptavimo programas S. P. Robbins (2007) papildė sekančiais variantais:

---

<sup>16</sup> R.M.Steers (1994), S. P. Robbins (2007), A. Stankevičienė (2006), I. Bakanauskienė (2002).

**Serijinė** socializacija pasižymi tuo, kad čia veikia autoritetai, jie moko naujoką ir jį padrašina (pvz. Mokinio ir lyderio programos). **Atsitiktinėje** socializacijoje autoritetų sąmoningai vengiama. Naujas darbuotojas viską išsiaiškinti paliekamas vienas pats. **Investitūrai** būdinga, kad naujoko savybės ir kvalifikacija yra būtinas sėkmingo pareigų atlikimo elementas, todėl tos savybės ir kvalifikacija yra patvirtinami ir skatinami. **Divestitūra** siekiama pašalinti kai kuriuos naujo darbuotojo bruožus, naujokui siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį.

Autorius pabrėžia, kad priėmusi naują darbuotoją organizacija turi nuspręsti kokias programas naudos socializuodama (adaptuodama) naujoką. Jis teigia „Kuo labiau vadovybė kliaujasi socializacijos programomis, kurios yra formalios, kolektyvinės, serijinės ir pabrėžiančios divestitūrą, tuo didesnė tikimybė, kad naujoko savitumas ir požiūriai bus pakeisti standartizuotu, prognozuojamu elgesiu. Atvirkščiai, neformalios, individualios, atsitiktinės ir investitūrinės socializacijos sukuria individualistų pajėgas. Taigi vadovai gali pasinaudoti socializacija kaip priemone kurti konformistams, kurie palaiko tradicijas ir papročius, arba, atvirkščiai, išradingiems ir kūrybingiems individams [57. P.35].

Apibendrinant galima teigti, kad adaptacijos programos padeda naujiems darbuotojams prisitaikyti prie pakitusių darbo sąlygų, sumažina patiriamą stresą, palengvina įsiliejimą į organizacinę kultūrą, užtikrina efektyvesnę darbą.

Sukurtos darbuotojų adaptavimo sistemos yra plačiai naudojamos Europoje ir JAV. Jų efektyvumas įrodytas įvairiais tyrimais: efektyvi adaptavimo sistema gali, pasak I. Urbonavičiūtės „25 proc. sumažinti darbuotojų kaitą“ [74], (kitų autorių duomenimis – 48 proc.) (Wanous, 1992): efektyvus adaptavimas gali 30 proc. padidinti darbuotojų darbo efektyvumą (Nelson, 2002).

Kiekviena organizacija naują darbuotoją privalo paremti adaptavimosi metu, taikydama įvairius adaptavimo metodus, priklausomai nuo jo individualių savybių, gebėjimo ir situacijos.

**Adaptacijos sėkmė.** I. Bakanauskienė skiria adaptavimo efektyvumą sąlygojančius **veiksnius**: tiesioginio vadovo požiūris į adaptaciją ir dalyvavimo adaptavimo procese laipsnis; tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos darbuotojų kvalifikacija, pravedant adaptavimą; adaptuojamo darbuotojo perkrovimas informacija, kurią jis turi įsisavinti pagal adaptavimo programą; grįžtamasis ryšys ir pan. [11. P.81-82].

Jei organizacijos darbuotojai gerai žino, kas įeina į jų pareigas, kaip reikėtų jas vykdyti, kokia atsakomybė, kokie veiksniai lemia jų efektyvų darbą, kaip galima gerinti darbo kokybę, tokiu atveju darbuotojai dirba sąžiningiau ir kruopščiau, pažymi R. Matkevičienė [44. P.35].

Taigi, adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo naujojo darbuotojo, ir nuo bendradarbių grupės, į kuria jis atėjo. Darbuotojo asmeninės ir dalykinės savybės, kitos charakteristikos daug lemia jo santykių su organizacijos nariais formavimuisi. Antra vertus, organizacijos narių požiūris į naują

darbuotoją, geranoriška parama taip pat turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir organiškam įsijungimui į organizacijos veiklą.

Lietuvoje, pasak V. Levickio daugelis organizacijų vadovų, pripažįsta, kad adaptacinis laikotarpis yra kritinis ir jo metu darbuotojui reikia padėti, tačiau retai kuri įmonė skiria dėmesio naujo darbuotojo adaptavimosi procesams. „Dažniausiai šis procesas vyksta natūraliai: žmogus ateina į naują darbą ir dirba“ [41].

### 1.2.3. Integracijos procesas – etapas į darbuotojo karjerą

**Integracijos proceso samprata.** Darbuotojo **integracija kolektyve** reiškia jo ir organizacijos narių vertybinių orientacijų vienovę (nuomonių, nuostatų bei pozicijų sutapimas), emocinė identifikacija (sąmoningas ar nesąmoningas emocijų tapatinimas su kolektyvo emocijomis) bei jo nuomonės derinimą su kolektyvo nuomone [37. P.63]. Remiantis minėtais autoriais, šiuo laikotarpiu darbuotojas „ima rūpintis visos organizacijos sėkme, gerove, stengiasi ir kitiems padėti dirbti našiai, racionaliai. Tai valdymo meno laikotarpis: daugiau pastangų skiriama ne sau, bet kitiems tobulinti [Ten pat. P.66].

Laikantis koncepcijos, jog žmogus – pagrindinis visuomenės bei organizacijos išteklius, svarbi tampa jo augimo, vystymosi analizė, jo siekimas vis aukštesnių kompetencijos lygių. Remiantis šiuo požiūriu, vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, padidinti jų atsakomybės jausmą, sukurti atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų [68. P.38].

Vadybos autoriai<sup>17</sup> pažymi, kai naujokas „išsikovoja“ savo vietą organizacijoje, tuomet asmeninio pripažinimo problemas pakeičia savo darbinės ateities (gebėjimų plėtros, naujų jų pritaikymo sferų paieškos) planavimu t.y. savo karjeros planavimu. Integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas. Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti - aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas).

**Darbuotojo karjera.** **Karjera** – tai individo užimamų pareigų ar darbo vietų raida organizacijoje [40. P.105]. Planuojant karjerą, asmeniniai aspektai yra derinami su organizacijos poreikiais.

Pagrindinės karjeros planavimo koncepcijos:

- Tradicinis, pagrįstas orientacija į ekonominius organizacijos tikslus; darbuotojai nedalyvauja sudarant planus, atlieka tik vykdytojų vaidmenį.
- Modernusis, pagrįstas pirmenybės suteikimu ne tiek organizacijos tikslams, kiek pastangoms juos pasiekti geriau patenkinant bendradarbių poreikius, sudarant galimybes išnaudoti

---

<sup>17</sup> B. Leonienė (2001), V. Barvydienė, J.Kasiulis (2005)

ir ugdyti jų gabumus. Derinant darbuotojų pageidavimus su organizacijos galimybėmis ir interesais gaunamas didžiausias ekonominis efektas.

Dar yra kelios artimos, bet turinčios tam tikrų skirtumų modernios karjeros planavimo koncepcijos. Viena iš jų - „Paties darbuotojo valdoma“ karjeros koncepcija. Joje pabrėžiamas paties karjeros subjekto vaidmuo. Vadovaujamosi nuostata, kad darbuotojas pats geriausia žino, kokių tikslų jis siekia, savo galimybes ir todėl gali objektyviausiai planuoti savo karjerą. Darbuotojo ir organizacijos tikslai suderinami individualiame pokalbyje su vadovu.

Šiuolaikine vadyba besiremiančios organizacijos Lietuvoje karjeros planavime pirmumą teikia ne organizacijos tikslams, bet stengiasi juos pasiekti geriau patenkindamos bendradarbių poreikius, sudarydamos galimybes plėtoti jų gabumams. Tai leidžia maksimaliai suderinti bendradarbių, atskirų grupių ir organizacijos interesus. Tačiau viešose ikimokyklinėse įstaigose, deja, praktikoje dar gaji tradicinė karjeros orientavimo koncepcija.

Kiekviena organizacija, norėdama organizuoti sistemingą karjeros planavimą, sukuria atitinkamą karjeros planavimo ir realizavimo sistemą. Jos funkcionavimas organizacijoje turi būti grindžiamas šiomis nuostatomis:

- Organizacijoje planuojama visų darbuotojų karjera;
- Karjeros planavimas yra svarbi darbuotojų ugdymo sistemos dalis;
- Darbuotojų ugdymo planas yra organizacijos plėtros plano pagrindas;
- Planuojant karjerą orientuojamasi į darbuotojo individualių poreikių struktūrą, kuri derinama su ekonominiais organizacijos tikslais;
- Atsirandantys prieštaravimai šalinami ieškant kompromisų, derinant skirtingus grupių ir individų interesus;
- Darbuotojai tiesiogiai įtraukiami į planavimo ir organizavimo procesus, siekiant kuo geriau žinoti jų individualius poreikius;
- Darbuotojų ugdymo kvalifikacijos tobulinimo planas sudaromas remiantis karjeros planais;
- Už karjeros realizavimo priemones pirmiausia atsako pats darbuotojas;
- Organizacija turi imtis atsakomybės už švietėjišką darbą ir savo suinteresuotumą darbuotojų karjera ir sudaryti tinkamas sąlygas karjeros planui įgyvendinti [40. P.123].

**Individualus karjeros planas.** Darbuotojas, sudarantis individualų karjeros planą, turi žinoti realias jo įgyvendinimo galimybes organizacijoje. Žymiai lengviau darbuotojui pasirinkti savo karjeros planą, kai įstaigoje yra sudaryti standartai. Tipiniame karjeros plane dažniausiai išdėstomi keturi pagrindiniai parametrai: karjeros pakopos (etapai); pakopų realizavimo laikas; kvalifikaciniai reikalavimai užimti atskirų pakopų pareigas; priemonės kiekvienai pakopai pasiekti.



Organizacijoje galimas dvejopas paaukštinimas: paaukštinimas organizacijoje – vertikalus procesas, o grupėje daroma karjera – horizontalus: žmonės pereina į didesnes arba sudėtingesnius projektus vedančias grupes. Jei vertikalus paaukštinimas sunkokai įmanomas, darbuotojai gali daryti karjerą eidami iš grupės į grupę. Tipiniame karjeros plane pateikiami reikalavimai, keliami norinčiam eiti pareigas darbuotojui; papildomai gali būti nurodomas reikalingas darbo stažas, tačiau patariama apsiriboti tik minimaliais pareiginiiais reikalavimais, kurių nepatenkinantis darbuotojas negali į jas pretenduoti. Tipiniai karjeros planai neatstoja kvalifikacinių reikalavimų, kuriuos kelia pareigybė tam tikroms žinioms, charakterio savybėm. Šių planų privalumas – vaizdumas: kiekvienas gali suvokti, kokiomis kryptimis gali plėtoti karjerą ir ko jam dar reikia jai realizuoti.

Individualus karjeros planavimas apima darbuotojo **profesinės veiklos savianalizę ir individualaus karjeros plano sudarymą.**

Savianalizė leidžia darbuotojui išsiaiškinti savo galimybes ir pageidavimus, aptarti savybes, reikalingas konkrečiam darbui atlikti dabar ir ateityje. Kadangi savęs vertinimui būdingas subjektyvumas, todėl individualią nuomonę būtina derinti su kolektyvo nuomone: vadovų, bendradarbių, draugų tiek automatiškai, tiek kolektyviai. Vertinant kolektyviai, kiekvienu vertinančiuoju turi pasitikėti ir kiti vertinimo dalyviai, ir vertinamasis. Priešingu atveju, patiriama nuoskauda arba nuomonė atvirai nėra išsakoma.

Individualiam karjeros planui sudaryti galima taikyti scenarijų metodą, kuris leidžia iš anksto numatant galimą įvykių raidą suformuoti kelis ateities variantus.

Individualios karjeros modelyje akcentuojama asmenybės autonomijos ir svarbiausių jos elementų – savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis. Todėl atsiranda vis daugiau galimybių ieškoti ir rasti savo gyvenime prasmę, išreikšti save. Planuojančiam karjerą būtinas strateginis mąstymas, individo sugebėjimas konstruktyviai modeliuoti kokybinio augimo procesus, sugebėjimas greitai persiorientuoti ir prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių. Šios savybės derinasi su organizacijos kokybiškai naujo darbo rezervo poreikiu šiandieninės globalizacijos sąlygomis.

**Vadovo vaidmuo karjeros planavime ir realizavime.** Šiuolaikinio vadovo priedermė skatinti organizacijos narius lavintis ir tobulintis, tačiau negalima nurodyti kuria kryptimi darbuotojas privalo tobulėti, t.y. - planuoti karjeros. J. M. Kouzes, B. Z. Pozner rašo: „Vienas pozityvių lūkesčių skatinimo būdas – leisti žmonėms patiems nustatyti asmeninius tikslus, o ne diktuoti jų tobulėjimo sąlygas ir būdą. Taip parodysite, kad žmonės patys gali spręsti savo likimą, o tai yra pagrindinis iniciatyvių žmonių principas“ [38. P.322]. B. Nelsonas, P. Ekonomis, akcentuoja, kad darbuotojai patys turi apsispręsti, kurioje srityje jų tobulėjimas padės našiau dirbti ateityje.

Karjeros realizavimo sėkmė priklauso nuo vadovo domėjimosi karjeros rezultatais, todėl jis turi užtikrinti nuolatinę, neįkyrią kontrolę, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Kontrolė gali būti

užtikrinama nuolatos vertinant karjeros eigą ir organizuojant pokalbius apie karjerą. Jie turi būti reguliarūs, vykti ne rečiau kaip kartą per metus. B. Nelsonas, P. Ekonomis rekomenduoja surengti pokalbį apie karjeros vystymą du - keturis kartus per metus: „sudaryti karjeros vystymo planus tik kartą per metus – tai tas pats, kas palaistyti augalą kartą per metus“ [48. P.297].

**Bendradarbių vaidmuo karjeros planavime ir realizavime.** Nors teigiama, kad karjera yra asmeninis darbuotojo siekis, tačiau bendradarbiai turi suvokti kokią naudą karjeros siekiantis darbuotojas suteikia organizacijai dabar ir ateityje. Kadangi organizacijos nariai siekia bendrų tikslų, tai jie turi skatinti, padėti, paremti darbuotojo nuostatą tobulėti, o ne atkalbinėti ar „klijuoti karjeristo etiketę“.

Bendradarbiai turi teisingai įvertinti darbuotojo pasiektus laimėjimus, klaidas ar elgesį karjeros proceso vertinimo metu, nes neteisingas vertinimas gali sukelti nuoskauda, nepasitikėjimą. Kasdieninėje veikloje jie turi kolegą paremti, pagelbėti tiek morališkai, tiek fiziškai, nes saviugda reikalauja daug laiko, valios ir kantrybės. Tuo pačiu bendradarbiai neturi pamiršti nurodyti darbuotojo daromas klaidas, padėti jas taisyti. Savaimė suprantama, kad karjeros planavimas ir realizavimas vyksta sėkmingai dvasingos organizacinės kultūros integruotame kolektyve.

**Karjeros planavimo reikšmė.** Karjeros planavimas integruoja organizacijos ir darbuotojo interesus bei tikslus. Darbuotojas suinteresuotas susiplanuoti savo profesinės veiklos etapus, užtikrinančius jo ekonominio gerovės ir socialinės padėties pokyčius, o organizacijai būtina skatinti personalo aktyvumą, žinoti kaip keisis kokybinė sudėtis, koks bus darbuotojų judėjimas įvairiausiomis profesinėmis ir pareigybinėmis trajektorijomis [76. P.130].

Motyvuoti, karjerą planuojantys darbuotojai yra vertingi organizacijai, nes padeda: užtikrinti nuolatinį savo kvalifikacijos tobulinimą; efektyviai išnaudoja savo galimybes; suformuoja vidinį papildomo darbuotojų poreikio patenkinimo šaltinį, jaučia atsakomybę už organizacijos ateitį; formuoja pagarbius organizacijos vadovybės ir bendradarbių santykius.

Visumoje, karjeros planavimas yra svarbus veiksmas darbuotojo socializacijos procese, parodantis pastarojo sėkmę. Jis turi įtakos tolimesniam organizacijos vystymuisi ir tobulėjimui, nes karjerą planuojantys darbuotojai sudaro galimybę organizacijai formuoti kokybinį vidinį profesinio augimo rezervą, leidžianti patenkinti gyvybiškai svarbų šiuolaikinės globalizacijos sąlygom aukštos kvalifikacijos žmogiškų išteklių poreikį. Sėkmingas karjeros planavimas ir realizavimas priklauso nuo pačio darbuotojo pastangų ir organizacinės kultūros formuojamos palankios aplinkos.

### 1.3. TEISINĖ BAZĖ, REGLAMENTUOJANTI ŠVIETIMO (IKIMOKYKLINIO UGDYMO) ĮSTAIGOSE DARBUOTOJŲ SOCIALIZAVIMO PROCESĄ

Formuojant socializacijos procesus švietimo įstaigose, būtina atsižvelgti į švietimo įstaigų veiklą reglamentuojančius teisinius dokumentus. Šioje dalyje apžvelgsime Lietuvos Respublikos teisinius dokumentus sietinus su socializacijos procesu švietimo įstaigose.

Pagrindinis dokumentas reglamentuojantis Švietimo organizacijų veiklą - **Švietimo įstatymas (2003 m. birželio 28)**. Šiame įstatyme:

**24 straipsnio. 1 punkte** numatoma pagalba mokytojui tęsiant mokslus (sukurti aplinką, skatinančią profesinį tobulėjimą ir teikti reikalingą informacinę, ekspertinę ir konsultacinę pagalbą).

**24 straipsnis 4 punktas** skelbia mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų formavimą.

**49 straipsnis**, reglamentuojantis mokytojo teises ir pareigas, skelbia, kad mokytojas turi teisę ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose; būti atestuotas ir įgyti kvalifikacinę kategoriją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka; dirbti savitarpio pagarba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje, turėti higienos reikalavimus atitinkančią ir tinkamai aprūpintą darbo vietą.

**61 straipsnis 4 punktas**, apibrėžiantis mokyklos vadovo skyrimą ir jo įgaliojimus, nurodo, kad mokyklos vadovas atsako už paskelbimą informacijos apie formaliojo ir neformaliojo švietimo programas, jų pasirinkimo galimybes, priėmimo sąlygas, mokamas paslaugas, mokytojų kvalifikaciją, svarbiausius mokyklos audito rezultatus, mokyklos bendruomenės tradicijas ir pasiekimus, demokratinį mokyklos valdymą. Jis turi užtikrinti bendradarbiavimu pagrįstus santykius, Mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams aplinką.

**71 straipsnis 4 punktas**, apibrėžiantis materialinę paramą, nurodo, kad mokyklos (išskyrus aukštąją) steigėjas užtikrina, kad mokytojams ir kitiems ugdymo procese dalyvaujantiems asmenims būtų apmokėtos ne mažiau kaip 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimo išlaidos [3]

**Profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas** (patvirtintas 2007 m. balandžio 3 d. Nr. X-1065) reglamentuoja tęstinį profesinį mokymąsi, skirtą asmens turimai kvalifikacijai tobulinti ar kitai kvalifikacijai įgyti bei žmogiškųjų išteklių plėtrai – darbo jėgos, žinių, įgūdžių ir kompetencijų plėtojimui [2].

**Valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų 13 punkte, 2 dalyje**, pabrėžiant švietimo plėtotės kokybę, nurodoma, kad turi būti kuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas; užtikrinamas

mokytojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir naujų kvalifikacijų įgijimo programų, atitinkančių švietimo reformos poreikius, reikiamas finansavimas; sudaroma visiems mokytojams galimybė tobulinti kvalifikaciją arba įgyti naujų kvalifikacijų [4].

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimą reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais patvirtinti dokumentai: **mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatai** (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymu Nr. ISAK-1521); **pedagogų atestacijos nuostatai** (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 27 d. įsakymu Nr. ISAK-1578); **pedagogų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai** (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005-12-30 įsakymu Nr. ISAK-2694); **metodinės veiklos nuostatai** (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. rugpjūčio 31 d. įsakymu Nr. ISAK-1781); **konsultantų rengimo nuostatai** (patvirtinta Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005m. birželio 7 d. įsakymu Nr. ISAK-1041). Visi šie dokumentai reglamentuoja pedagogų nuolatinį profesinių kompetencijų tobulinimą ir tam reikalingų sąlygų užtikrinimą.

Taigi, minėti įstatymai ir dokumentai reglamentuoja kai kuriuos sėkmingos socializacijos aspektus: vadovo vaidmenį (vadovo pareigos) darbuotojo vaidmenį (teises ir pareigas), darbo aplinką, bendravimą, bendruomenės narių informavimą, **pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą**. Pastebėtas trūkumas: pedagogų (vadovų ir ikimokyklinio ugdymo specialistų) tolimesnis mokymasis konkretizuojamas poįstatyminiuose aktuose, o kito personalo, nepedagoginio (auklėtojos padėjėjos bei kiti ūkines paslaugas teikiantys darbuotojai) tęstinis mokslas poįstatyminiais aktais nėra apibrėžtas. Šio personalo integravimas yra nemažiau svarbus, nes jie pradeda dirbti su minimalia patirtimi, reikalauja sau didesnio dėmesio, pagalbos, tačiau pastarųjų mokymą apsprendžia vadovas savo nuožiūra.

#### 1.4. TEORINĖS DALIES SANTRAUKA

- Socializacija organizacijoje – tai procesas, kurio metu organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, pasirengti daryti karjerą ir pan. Procesą lemia, visų pirma, pats individas; antra, vidiniai ir išoriniai organizacijos aplinkos veiksniai.

- Darbo grupė yra aplinka, kurioje vyksta darbuotojo pradinės socializacijos raida, todėl, siekiant sėkmingos darbuotojų socializacijos, svarbu optimizuoti santykius darbo grupėje.

- Organizacinė kultūra svarbi socializacijos procesui tuo, kad, visų pirma, jos propaguojami tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje; antra, skiepydama darbuotojui organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas padeda jam prisiderinti prie kolektyvo; trečia, padeda darbo grupėms integruotis; ketvirta, - skatina darbuotojo tolimesnį tobulėjimą.

- Organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą įtakojančius komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą, bei apsprendžia socializaciją skatinančių ir nukreipiančių metodų kokybę - darbo motyvaciją ir darbo įvertinimą.

- Darbo motyvacija sąlygoja pirminę darbuotojų atranką; socializacijos eigoje tinkamai parinktos motyvavimo priemonės ir metodai nukreipia darbuotojo elgesį reikiama linkme, skatina siekį tobulėti.

- Atlikto darbo vertinimas skatina pageidaujamą darbuotojų elgesį, be to leidžia tiesioginiam vadovui ir jo pavaldiniui sudaryti planą, kaip įtvirtinti privalumus, šalinti trūkumus, planuoti karjerą. Jis užtikrina darbuotojų grįžtamąjį ryšį su pačia organizacija ir informuoja apie socializacijos eigą.

- Socializacijos procese išskiriami trys etapai: išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija.

- Išankstinės socializacijos procesas susijęs su žmogaus profesine ir socialine kompetencija bei organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu išorinei aplinkai. Jis susideda iš individo įsitikinimų ir vertybių tos organizacijos, kurios nariu žada tapti.

- Priėmimas į darbą - svarbus išankstinės socializacijos etapo dalis, kurį sudaro du tarpusavyje susieti procesai: darbuotojų atranka ir oficiali samda. Pokalbis - bene svarbiausias darbuotojų atrankos metodas. Išsamus pokalbis padeda atskleisti naujo kandidato asmenybės savybes; prognozuoti jo darbo rezultatus; aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybes, lūkesčius; numatyti išsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes; pateikti ir derinti darbo pasiūlymus. Vadovai, kurie su potencialiais darbuotojais nuo pat pirmųjų akimirų vadovaujasi teisingumo principu užtikrina sąlygas sėkmingesnei jų socializacijai.

- Darbuotojų adaptavimo proceso galutinis tikslas – organizuoti veiksmingą naujo darbuotojo įvedimą į pareigas ir tinkamą jo socializavimą. Procesą sudaro orientavimas ir socialinė adaptacija, kurie vyksta tuo pačiu metu.

- Orientavimo proceso metu naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir darbą (profesinis orientavimas).

- Socialinė-psichologinė adaptacija - tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Šio proceso metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje priimtomis (susidūrimas). Jis turi savąsias pervertinti, pakeisti, stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis (pasikeitimas) tam, kad galėtų identifikuotis (susitapatinti) su organizacija.

- Kiekviena organizacija naują darbuotoją privalo paremti adaptavimosi metu, taikydama įvairius adaptavimo metodus, priklausomai nuo jo individualių savybių, gebėjimo ir situacijos. Adaptacijos programos padeda naujiems darbuotojams prisitaikyti prie pakitusių darbo sąlygų, sumažina patiriamą stresą, palengvina įsiliejimą į organizacinę kultūrą, užtikrina efektyvesnį darbą.

- Adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo naujojo darbuotojo, ir nuo bendradarbių grupės, į kuria jis atėjo. Darbuotojo asmeninės ir dalykinės savybės, kitos charakteristikos daug lemia jo santykių su organizacijos nariais formavimuisi. Antra vertus, organizacijos narių požiūris į naująjį darbuotoją, geranoriška parama taip pat turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir organiškam įsijungimui į organizacijos veiklą.

- Integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas. Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti - aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas).

- Individualios karjeros modelyje akcentuojama asmenybės autonomijos ir svarbiausių jos elementų – savęs pažinimo, savarankiškumo, atsakomybės ir nuolatinės saviugdos jungtis. Karjeros planavimas yra svarbus veiksmas darbuotojo socializacijos procese, parodantis pastarojo sėkmę. Jis turi įtakos tolimesniam organizacijos vystymuisi ir tobulėjimui, nes karjerą planuojantys darbuotojai sudaro galimybę organizacijai formuoti kokybinį vidinį profesinio augimo rezervą, gyvybiškai svarbų globalizacijos sąlygom. Sėkmingas karjeros planavimas ir realizavimas priklauso nuo pačio darbuotojo pastangų ir organizacinės kultūros formuojamos palankios aplinkos.

## 2. METODOLOGINĖ DALIS. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO VILNIAUS MIESTO (A, B, C) IKIMOKYKLINIO UGDYMO ORGANIZACIJOSE TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Darbuotojų vientisas socializacijos procesas, jo organizavimas Lietuvoje iki šiol nėra tyrinėti. G. Čipkutė, magistro baigiamajame darbe “Darbuotojų socialinė adaptacija organizacijoje, kaip personalo valdymo problema“ (2004), tyrinėjo socialinės adaptacijos proceso ypatumus bendrojo lavinimo gimnazijoje.

Ikimokyklinių įstaigų darbuotojų socializacijos procesas, jo organizavimas vadybiniu požiūriu nėra tyrinėtas.

**Tyrimo tikslas:** Ištirti ir palyginti trijų Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigų (A, B, C) naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti ir palyginti darbuotojų priėmimo į darbą ypatumus įstaigose A, B, C;
2. Ištirti ir palyginti darbuotojų adaptacijos proceso ypatumus įstaigose A, B, C;
3. Ištirti ir palyginti darbuotojų integracijos proceso ypatumus įstaigose A, B, C;
4. Ištirti ir palyginti vientiso socializacijos proceso ypatumus įstaigose A, B, C.

**Tyrimo hipotezė:** Vilniaus miesto ikimokyklinėse įstaigose skiriamas nepakankamas dėmesys personalo socializacijai.

### **Tyrimo metodo (instrumento) charakteristika**

Tyrimui atlikti buvo naudojamas anketinės apklausos metodas.

Anketą sudaro 26 uždaro tipo klausimai, reikalaujantys, kad respondentas pažymėtų jam tinkančio atsakymo variantą, arba kelis teiginius ar nuostatas, kuriems pritaria. Kiekybinio ir kokybinio tyrimo modelis - anketa - buvo sudaryta pačios tyrėjos naudojantis moksline literatūra. Į kiekybinio tyrimo modelį neįėjo anketoje esantys demografiniai klausimai. Kokybinio tyrimo modelį sudaro 2 tikslinės grupės: vadovų požiūris į socializacijos procesą (žr. Priedai, anketa Nr.1) ir darbuotojų požiūris į socializacijos procesą (žr. Priedai, anketa Nr.2).

Siekiant išaiškinti kuo daugiau naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumų, prie klausimų pateikta 4 – 10 įvairiai formuluojamų atsakymų variantų. Atsakymuose į kai kuriuos klausimus naudojama keturių - penkių atsakymų variantų skalė (pavyzdžiui, 1 – “visada”, 2 – “dažnai”, 3 – “kartais”, 4 – “niekada” ir t.t.).

Atsižvelgiant į teoriniame lygmenyje atliktą darbo temos analizę bei iškeltus uždavinius, anketos klausimai diferencijuoti į tam tikras grupes. Kiekviena šių grupių atspindi atskiras problemas ar veiksnius. Taigi tyrime išskirtos šios nagrinėtinos sritys ir problemos:

1) Siekiant ištirti ir palyginti ikimokyklinio ugdymo įstaigose priėmimo į darbą ypatumus, išskiriami pagrindiniai priėmimo į darbą aspektai, įtakojantys darbuotojų socializaciją. Šią grupę sudaro 3 klausimai (2, 3, 5).

2) Siekiant ištirti ir palyginti darbuotojų adaptavimo organizacijose ypatumus, bandoma atskleisti, ar informavimo ir adaptavimo būdai taikomi ir kokie jie. Šią grupę sudaro 9 klausimai (4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,13).

3) Siekiant ištirti ir palyginti darbuotojų integravimo organizacijose ypatumus, bandoma atskleisti, kokie integracijos būdai taikomi organizacijose. Integracijos ypatumai vertinami pagal 5 klausimus (14, 15, 16, 17, 18) vadovams ir 6 klausimus (14, 15, 16, 17, 18, 19) darbuotojams.

4) Siekiant ištirti ir palyginti vientiso socializacijos proceso ypatumus, interpretuojami socializacijos proceso etapų tyrimo rezultatai bei papildomi tyrimai: 1 klausimas (1) skirtas išsiaiškinti ar ikimokyklinių organizacijų vadovai ir darbuotojai atpažįsta (suvokia) socializacijos proceso etapus apibūdinančius teiginius: adaptaciją ir integraciją; 1 klausimas (19 – vadovams, 20 – darbuotojams) skirtas nustatyti vadovų požiūrį į darbuotojus ir jų pasirinktą vadovavimo modelį; siekiant nustatyti kaip organizacijų personalas (vadovai ir pavaldiniai) vertina socializacijos procesą įstaigose, anketoje pateiktas 1 klausimas (20 - vadovams, 21 - darbuotojams).

Anketos pabaigoje pateikti klausimai demografiniams ypatumams nustatyti, 6 klausimai (21, 22, 23, 24, 25, 26) vadovams ir 5 klausimai (22, 23, 24, 25, 26) personalui.

Anketinė apklausa yra anoniminė.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos reikalavimų. Prieš pradėdant apklausą buvo kreipiamasi į organizacijos direktorių, prašant leisti atlikti anketinę apklausą jų vadovaujamoje organizacijoje. Organizacijų vadovams buvo išsamiai pristatyta atliekamo tyrimo problema, jos aktualumas bei nauda jų organizacijai. Pasirinktų organizacijų vadovai sutiko, kad organizacijose būtų atliekama personalo apklausa, bet pageidavo, kad organizacijos nebūtų įvardijamos.

Kiekvienas organizacijos darbuotojas turėjo teisę apsispręsti dėl dalyvavimo apklausoje. Sutikę dalyvauti apklausoje, organizacijų darbuotojai grupėmis buvo supažindinti su anketų turiniu. Jiems buvo paaiškinta, kaip pildyti anketas. Anketos buvo surinktos sekančią dieną. Tyrimas pradėtas vykdyti 2007-10-05, baigtas 2007-11-05.

Buvo atlikta kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė. Kiekybinės analizės rezultatai, aprašomi skalių, grafikų, lentelių pavidalais, juos visada įmanoma išmatuoti.

Taikant kokybinę duomenų analizę, dėmesys buvo sutelkiamas į žodinius duomenis, nurodančius tiriamojo reiškinių kokybę. Rezultatai interpretuojami siekiant paaiškinti iš konkrečių kontekstinių tyrimo atsakymų kylančius reiškinius.

Siekiant palyginti socializacijos proceso ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose, buvo nustatyti panašumai ir skirtumai.



Tyrimo duomenys buvo apdoroti SPSS programa. Naudoti aprašomosios statistikos rodikliai, statistikai reikšmingiems skirtumams nustatyti skaičiuotas Chi. kv. kriterijus.

**Tyrimo imtis:** Anketinėje apklausoje dalyvavo 72 darbuotojai iš trijų Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo mokyklų: 8 vadovai bei 64 pavaldiniai: 34 (53,1 %) pedagogai ir 30 (46,9 %) tech. personalo darbuotojai.

**Pirmos tikslinės grupės (vadovų) apklausa** A ir C organizacijose sudarė 6 respondentai (100 proc. galinčių dalyvauti apklausoje). B organizacijoje vadovų anketinėje apklausoje dalyvavo du iš trijų galimų, o tai sudaro 66,7 proc.

**Antros tikslinės grupės (personalo) apklausa**, sudarė 64 respondentai, iš jų 34 pedagogai (53,1 proc.) (12 - A, 13 - B, 9 - C) ir 30 techninio personalo darbuotojų (46,9 proc. (11, 12 ir 7 atitinkamai). Organizacijose vykdant anketinę apklausą, dalyvavo nuo 77 iki 96 proc. darbuotojų.

A organizacijoje išdalinta 30 (41,6 proc.) anketų, gražinta 26; B organizacijoje – 30 (41,6 proc.) anketos, gražinta 27; C organizacijoje – 22 (30,55 proc.) anketos, gražinta 19. Bendras anketų grįžtamumas – 72.

Pasirinktas atrankos patikimumas – reprezentatyvumo požiūriu yra pakankamas. Tyrimo struktūra išlaikyta ir nekeičia tyrimo esmės.

#### **Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo tiriamų organizacijų pristatymas.**

Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigos (A,B,C) – Vilniaus savivaldybės biudžetinės ikimokyklinio vaikų ugdymo institucijos, padedančios tėvams vykdyti vaikų ugdymo funkcijas.

Ikimokyklinio ugdymo organizacijai vadovauja direktorius, kuris atviro konkurso būdu pareigoms skiriamas neterminuotai ir iš jų atleidžiamas teisės aktų nustatyta tvarka. Ikimokyklinio ugdymo mokyklos vadovo pareigybės aprašymas tvirtinamas savivaldybės. Direktorius organizuoja ikimokyklinės įstaigos darbą ir atsako už jos veiklą; nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus [3]. Direktorius koordinuoja veiklą tiesiogiai ar per pavaduotojus. Pavaduotoja ugdymui, pavaduotoja ūkio reikalams ir kitas personalas (pedagogai ir techninis personalas) savo darbą organizuoja vadovaudamiesi patvirtintais direktoriaus pareigybių aprašymais.

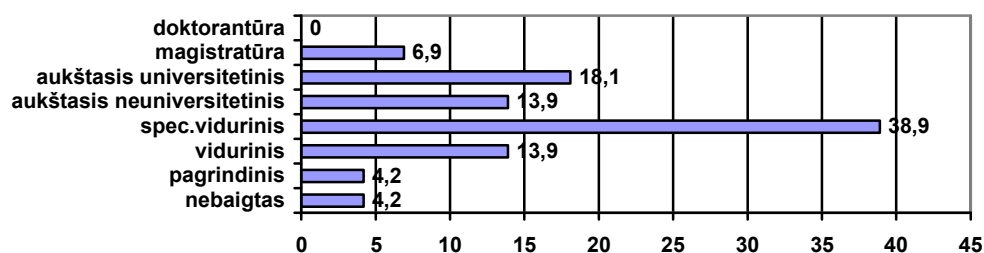
Išsamesni duomenis apie organizacijas pateikti priede. (žr. Priedai. 3. Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo tiriamų organizacijų aplinkos pristatymas).

#### **Respondentų charakteristika**

Tyrimo dalyvavo 72 trijų ugdymo įstaigų darbuotojai – 8 vadovai ir 64 pavaldiniai.

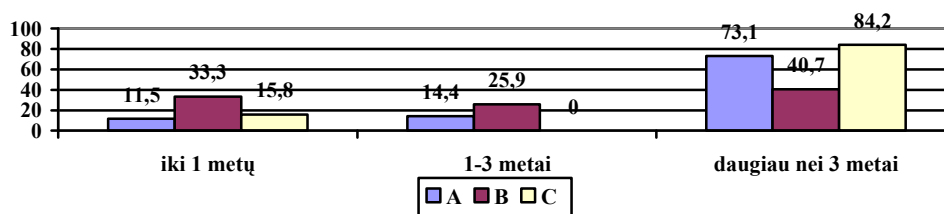
Apklausta 4,2 proc. respondentų iki 25 metų, 22,2 proc. – 25-34 m., 58,3 proc. – 35-54 m. ir 15,3 proc. vyresnių nei 55 metų (2 pav.). Patikimo amžiaus skirtumo tarp trijų įstaigų tiriamųjų nebuvo rasta.

Kaip rodo tyrimo rezultatai (2 pav.), organizacijose pagal išsilavinimą didesnė dalis respondentų turėjo specialųjį vidurinį, šiek tiek mažesnė - aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą ir daug mažiau baigė magistratūrą arba besimokantys joje.



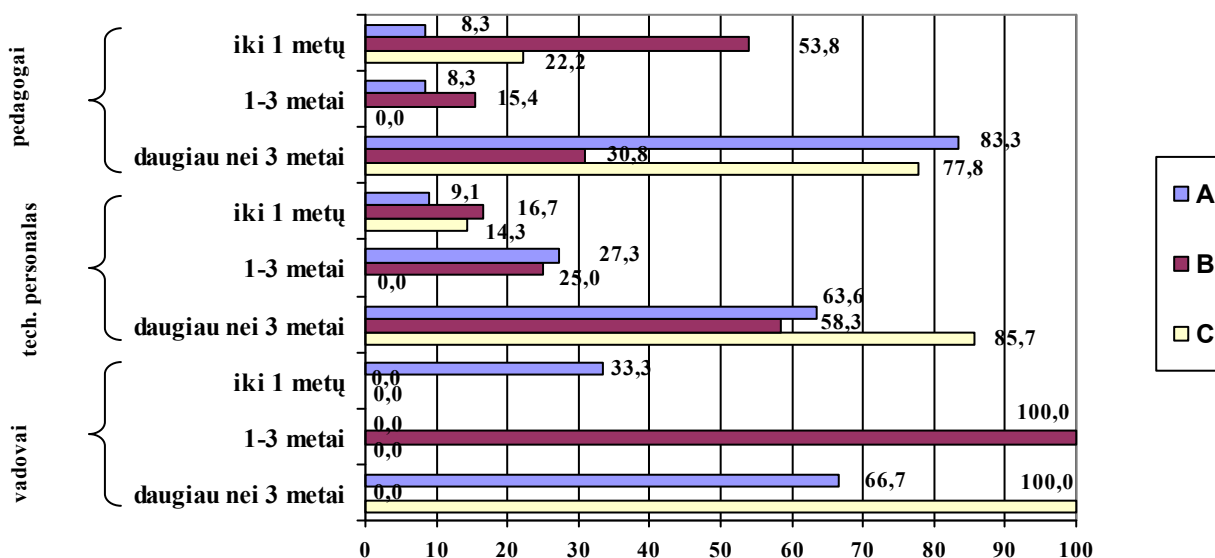
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Tyrimo duomenys rodo (žr. Priedai, 3 pav.), kad organizacijose A (73,1%) ir C (84,2%) dauguma respondentų dirba daugiau nei 3 metus. Organizacijoje B naujų arba 3 metų bėgyje pradėjusių dirbti darbuotojų beveik 60 %.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje, proc.

Pagal darbo stažą ir užimamas pareigas atskirose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, tyrimo duomenimis, naujų pedagogų daugiausia įstaigoje B, šios įstaigos vadovai taip pat neseniai pradėjo savo veiklą įstaigose, turi darbo stažą įstaigoje iki 3 metų. Įstaigose A ir C daug darbuotojų ir vadovų dirba daugiau nei 3 metus (4 pav.).



4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje ir užimamas pareigas, proc.

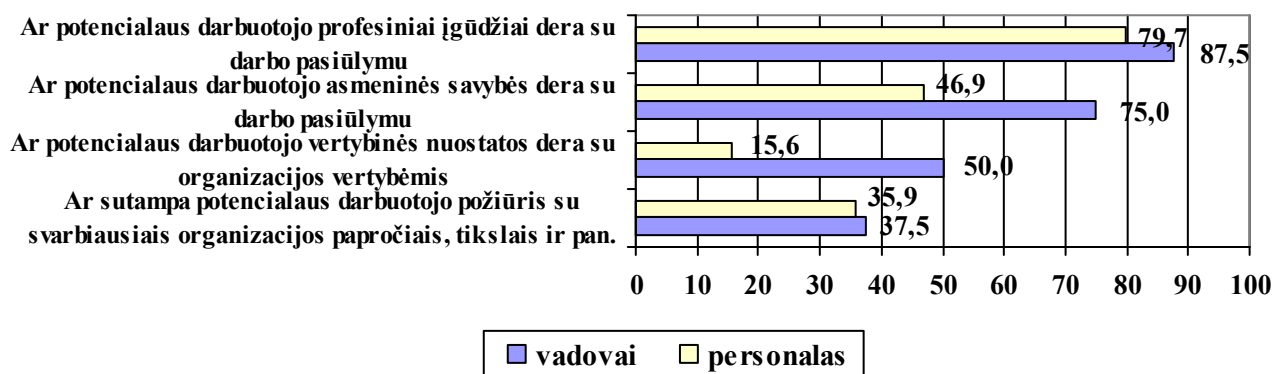
### 3. VILNIAUS MIESTO TRIJŲ IKIMOKYKLINIO UGDYMO ORGANIZACIJŲ NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Tyrimo rezultatai pateikiami ir analizuojami, grupuojant medžiagą pagal 31 psl. pateiktus uždavinius.

Tyrimo duomenų interpretacijos metu, siekiant patikrinti respondentų atskiro atsakymo validumą, jis lyginamas, derinamas su visais kitais atsakymais.

#### 3.1. PRIĖMIMO Į DARBĄ YPATUMŲ TYRIMAS

Priėmimas į darbą - svarbi išankstinės socializacijos etapo dalis. Jį sudaro du tarpusavyje susieti procesai: darbuotojų atranka ir oficiali samda. Pokalbis yra svarbiausias darbuotojų atrankos metodas, leidžiantis pakankamai išsamiai įvertinti kandidatų tinkamumą laisvai darbo vietai užimti, bei suderinti darbuotojo ir organizacijos interesus. Todėl tyrimu siekiama išsiaiškinti kokią informaciją ikimokyklinių įstaigų vadovai pateikia potencialiems darbuotojams atrankos pokalbio metu ir darbuotojų nuomone kas buvo siekiama išsiaiškinti jų priėmimo į darbą metu ( žr. 5 pav.).



5 pav. Vadovų ir darbuotojų siekiama informaciją atrankos pokalbio metu

Vadovus labiausiai domino ar potencialaus darbuotojo profesiniai įgūdžiai ir asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu. Profesinių įgūdžių svarbą pažymėjo 87,5% vadovų, o asmeninių savybių - 75%. Pusė apklaustų vadovų vertino ar darbuotojo vertybinės nuostatos dera su organizacinėmis vertybėmis ir tik trečdalis susimąstė ar darbuotojo požiūriai sutampa su organizacine kultūra. Darbuotojų požiūriu, vadovus labiausiai domino profesiniai įgūdžiai, asmeninės savybės, mažiau vertybinės nuostatos.

Atrankos pokalbio metu (žr. Priedai, 1 lentelė) visi vadovai potencialiems darbuotojams paaiškina įgaliojimų bei atsakomybės ribas (100%), dauguma nurodo visą darbo užmokestį (87,5 %) ir informuoja apie darbo organizavimo tvarką. Tai pripažįsta ir techninis personalas (86,7 %; 73,3 %; 66,7 %), ir pedagoginis (76,5 %; 38,2 %; 70,6 %).

Didžiuliai nesutapimai tarp vadovų ir darbuotojų atsakymų pastebėti visais likusiais atvejais. Net 75 % vadovų teigė, kad jie informavo apie organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas, tačiau tik 3,3 % techninio ir 29,4 % pedagoginio personalo pažymėjo šios informacijos pateikimą. Pusė tyrimuose dalyvavusių vadovų nurodo esą informavę apie galimybes organizacijoje ir paaiškinę socializacijos ypatumus. Tačiau didžiosios dalies respondentų - personalo manymu šie klausimai nebuvo aptarti atrankinio pokalbio metu. Panaši atsakymų tendencija pastebima dėl informacijos apie organizacijos reputaciją. Vadovų ir personalo atsakymų ryškūs nesutapimai leidžia daryti prielaidą, kad vadovai žino šių klausimų aptarimo svarbą (todėl pažymėjo anketoje), tačiau nemato būtinybės pokalbio metu šiuos klausimus gvildinti.

Ketvirtadalis apklaustų vadovų aptarė organizacijos ateities planus su potencialiais pedagogais, tačiau šis klausimas beveik neliečiamas pokalbyje su techniniu personalu.

Vadovų teigimas, kad atrankinio pokalbio metu jie informavo apie organizacinę kultūrą, absoliučiai iškrenta iš pilno atsakymų konteksto. Pastebėta, kad kai kurie pagrindiniai organizacinės kultūros elementai (tikslai, ateities planai, vertybės pvz., siekis tobulėti) nebuvo liesti pokalbio metu, todėl šio atsakymo validumu tenka abejoti.

Atrankinio pokalbio metu vadovai ir potencialūs darbuotojai mažai aptaria darbo sąlygas. Tik dalis (ketvirtadalis) apklaustų vadovų matė būtinybę aptarti jas su tyrimuose dalyvavusiu trečdaliu techninio ir ketvirtadaliu pedagoginio personalo darbuotojais. Informacija šiuo svarbiu klausimu visai nepateikiama prieš pasirašant darbo sutartį.

Apibūdinant naują darbą vadovai (87,5 %) siekė pateikti informaciją išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų. Tarp dažniausiai galimų darbo sąlygų apibūdinimo variantų pedagogai žymėjo, kad priimant juos į darbą buvo pateikiama informacija išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų (67,6 %), tuo tarpu techninis personalas, kad buvo pateikiama informacija tik teigiamų darbo aspektų (53,3 %).

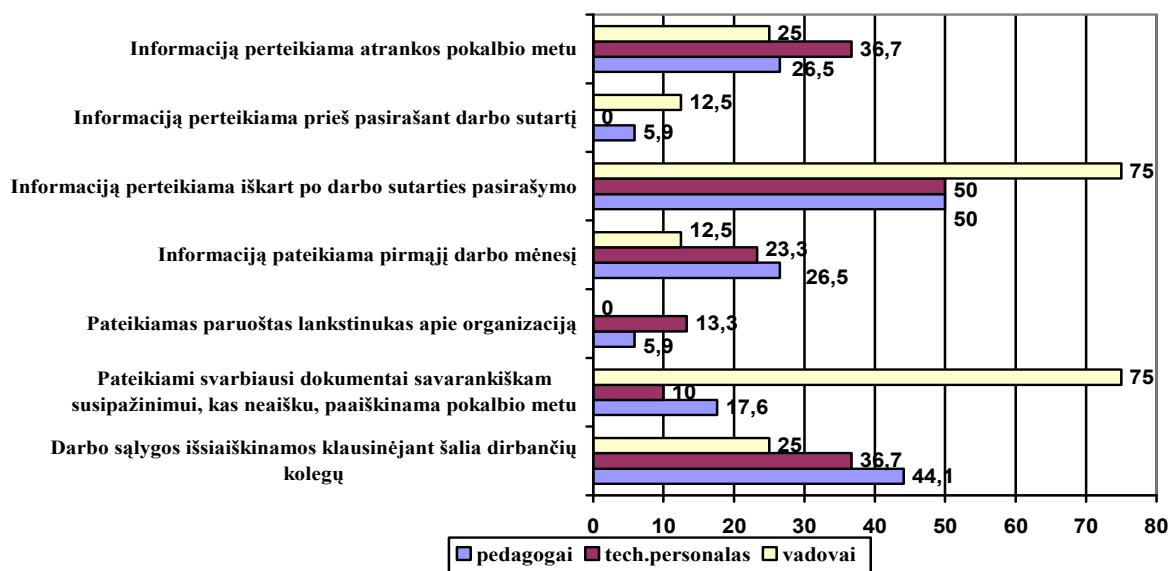
Atrankinio pokalbio metu vadovams labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus, asmenines savybes; paaiškinti apie organizacijos tvarką ir darbuotojų atsakomybę, piniginių atlygį; beveik neaptariamos darbo sąlygos, o dvasinės vertybės – organizacinė kultūra, tobulėjimo galimybės, ateities planai, aplamai, nustumiami į antrą planą.

Taigi, nevyksta tarp vadovo ir potencialaus darbuotojo vertybių ir lūkesčių aptarimas, nederinami ateities planai. Vargu, ar tokio pokalbio metu galima prognozuoti būsimo darbo rezultatus, numatyti išsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes. Kai kurios vadovų atsakymų tendencijos leidžia abejoti pokalbio atvirumu. Apibendrinant, galima teigti, kad **išankstinės socializacijos proceso dalis – atrankinis pokalbis – netampa tirtų ikimokyklinių įstaigų vadovų rankose vertybių, nuostatų, lūkesčių derinimo instrumentu, padedančiu siekti sėkmingos darbuotojų socializacijos.**

### 3.2. DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS PROCESO YPATUMŲ TYRIMAS

Visų pirma, aptariama kaip vyksta naujų darbuotojų orientavimas ir socialinė psichologinė adaptacija tirtose ikimokyklinėse įstaigose. Šios abi adaptacijos proceso dalys prasideda ir vyksta tuo pačiu metu.

**Orientavimas.** Sėkmingam darbuotojų orientavimui reikia pateikti savalaikę ir pilną informaciją apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir supažindinti su darbu ir darbo vieta (profesinis orientavimas). Vadovai teigia (75 %), kad informaciją apie darbo sąlygas pateikia iškart po sutarties pasirašymo. Apklausto personalo pusė taip pat pažymi informacijos gavimą po sutarties pasirašymo, o ketvirtadalis - pirmą darbo mėnesį. Be to, trečdalis techninio personalo darbo sąlygas aptarė atrankinio pokalbio metu. Nemaža dalis naujų darbuotojų susipažįsta tik mėnesio eigoje su darbo sąlygomis. Kadangi jie neįgyja žinių ar bendravimo įgūdžių darbo atlikimui, tai gali neigiamai paveikti visą jų socializacijos procesą (6 pav.).



6 pav. Informavimo sistema apie darbo sąlygas įstaigoje, proc.

Dažniausiai vadovai (75 %) pateikia svarbiausius dokumentus savarankiškam susipažinimui, o kas neaišku, paaiškina pokalbio metu. Tačiau tik 17,6 % pedagogų ir 10 % techninių darbuotojų sutiko tokiu būdu gavę reikiamos informacijos. Gal būt, organizacijose yra paruošti specialūs lankstinukai, nes 13,3 % techninių darbuotojų ir 5,9 % pedagogų sužinojo iš jų apie darbo sąlygas, nors nei vienas vadovas nepažymėjo apie jų buvimą. Todėl, nenuostabu, kad didžiai daugumai darbuotojų (44,1 % pedagogų ir 36,7 % tech. personalo) tenka aiškintis darbo sąlygas klausinėjant šalia dirbančių kolegų.

Taigi, **darbuotojų orientavimuisi informacija pateikiama ne laiku, nepakankama geram darbo atlikimui ar bendravimui.**

**Socialinis psichologinis orientavimas.** Socialinė-psichologinė adaptacija - tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Naujo darbuotojo darbo pradžia organizacijoje psichologiniu atžvilgiu yra sunki. Visų pirma, jis susiduria su savo išankstinių lūkesčių dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo, organizacijos apskritai neatitikimo tikrovei; antra, jo vertybės, nuostatos, elgesio normos gali skirtis nuo priimtų darbo grupėje; trečia jis neturi pakankamai informacijos apie neoficialius santykius grupėje: nerašytas taisykles, tradicijas, vertinimo ypatumus. Todėl, šiame laikotarpyje jis gali jausti stresą, konfliktuoti su bendradarbiais.

Remiantis pavaldinių atsakymų rezultatais apie jų socialinį-psichologinį adaptavimą organizacijoje galima teigti, kad dažniausiai viskas vyko taip, kaip įsivaizdavo naujas darbuotojas arba daugiau vyko taip, kaip įsivaizdavo darbuotojas, tačiau jam teko susidurti su problemomis (žr. Priedai, 2 lentelė). Atsakymų skirtumų tarp organizacijos (A, B, C) darbuotojų bei užimamų pareigų (pedagogai, tech. personalas) nepastebėta.

Vadovai atsakydami į klausimą „Kokius, Jūsų nuomone, psichofiziologinius sunkumus darbuotojas gali patirti adaptacijos metu organizacijoje“ dažniausiai nurodė, kad naujas darbuotojas gali patirti „pirmos darbo dienos šoką“, kai jo idealusis supratimas apie būsimą darbą nesutampa su realiu (žr. Priedai, 3 lentelė).

Vadovai pažymėjo, kad adaptacijos metu konfliktinės situacijos dažniausiai kildavo tarp naujo darbuotojo ir jų, arba tarp kitų vadovų ar darbuotojų (žr. Priedai, 4 lentelė). Iš to seka, kad vadovai pripažįsta aukštą konfliktiškumo lygį tarp naujo darbuotojo ir organizacijos narių (konfliktai kyla tiek vertikaliame, tiek horizontaliame lygmenyje).

A organizacijos personalo darbuotojai nurodė, kad dažniausiai pirmais darbo mėnesiais konfliktinės situacijos kildavo su aukščiausia vadovybe bei bendradarbiais, B – su bendradarbiais ir kitais darbuotojais, C – su bendradarbiais ir kitais darbuotojais (žr. Priedai, 5 lentelė).

Taikant Mann-Whitney testą pastebėta, kad patikimai skyrėsi pavaldinių atsakymų rezultatai priklausomai nuo organizacijos (į analizę nebuvo įtraukti tie respondentai, kurie neturėjo nuomonės šiuo klausimu). A organizacijos personalas patikimai dažniau nei B organizacijos personalas konfliktuoja su tiesioginiu vadovu ( $p=0,001$ ), aukščiausia vadovybe ( $p=0,011$ ), bendradarbiais ( $p=0,007$ ); dažniau nei C organizacijos – su aukščiausia vadovybe ( $p=0,017$ ). Tarp B ir C organizacijų skirtumų nebuvo pastebėta.

Hierarchinis konfliktiškumo lygmenų skirtumas parodo, kad atskirų organizacijų vadovybė netinkamai pasirenka konfliktų sprendimo ar jų prevencijos kelius.

Apibendrinant, **galima teigti, kadangi atrankinio pokalbio metu nebuvo derinti darbuotojo lūkesčiai ir organizacijos galimybės, nebuvo atskleistas realus darbas organizacijoje, nederintos darbuotojo ir organizacijos vertybių nuostatos; darbuotojų**

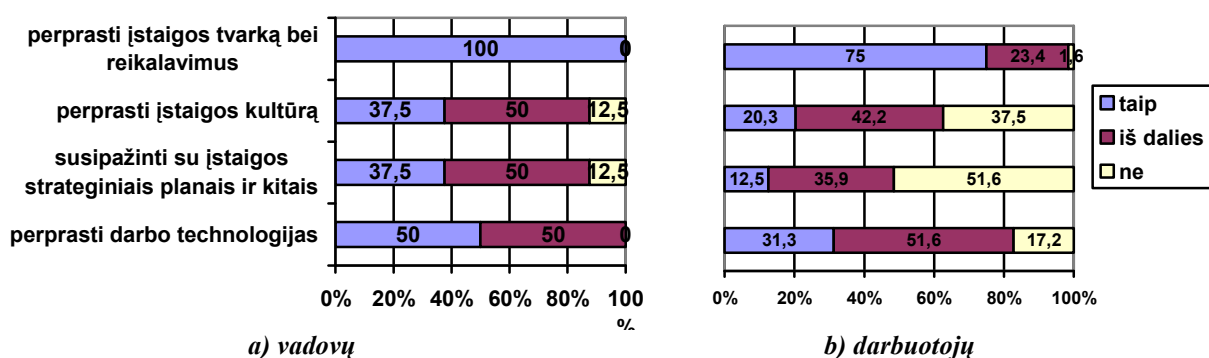
orientavimas nebuvo savalaikis ir patenkinamas, todėl, nenuostabu, kad dėl derinimo ir informacijos stokos, socialinės - psichologinės adaptacijos metu darbuotojai jautė stresą („kai kurios problemos“), kilo konfliktai su bendradarbiais ir tiesioginiais viršininkais.

**Parama darbuotojams adaptacijos metu.** Organizacijos narių parama suteikta vadovų, kolegų padeda naujokui greičiau įsijungti į organizaciją ir įgyti pakankamas žinias darbo atlikimui, be to, atlieka svarbią streso švelninimo ir konfliktų mažinimo funkciją. Todėl paramos metu suteiktos informacijos turinys, savalaikiškumas, pateikimo būdas, dažnis yra svarbūs.

Visų pirma, aptariama kokią paramą suteikia tirtose ikimokyklinėse įstaigose adaptacijos metu (**paramos turinys**).

Visi vadovai nurodė, kad adaptacijos metu svarbiausia suteikta parama yra padėti perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus, 50 % - perprasti darbo technologijas, 37,5 % - supažindinti su įstaigos strateginiais planais ir padėti perprasti įstaigos kultūrą. Pastarosios trys kategorijos iš dalies svarbi parama pasirodė pusei apklaustų vadovų. 12,5 % vadovų požiūriu, paramos suteikimas, perprantant įstaigos kultūrą, supažindinant su strateginiais planais ir kitais dokumentais, nėra būtinas (7 pav.).

Analizuojant personalo atsakymus į klausimą „Kokia pagalba Jums buvo suteikta adaptacijos metu?“ pastebėta, kad vadovų ir personalo atsakymai tik dalinai panašūs: 75% darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus ir 31,3 % – perprasti darbo technologijas. Pastarasis darbuotojų teiginys atkreipė dėmesį į tai, kad 51,6 % darbuotojų iš dalies ir 17,2% nebuvo suteikta parama perprantant darbo technologijas. Susumavus šiuos atsakymus, matome, kad dideliame naujų darbuotojų procentui darbo technologijos nebuvo pakankamai paaiškintos.



7 pav. Vadovų suteiktos paramos variantai: a) vadovų; b) darbuotojų požiūriu, proc.

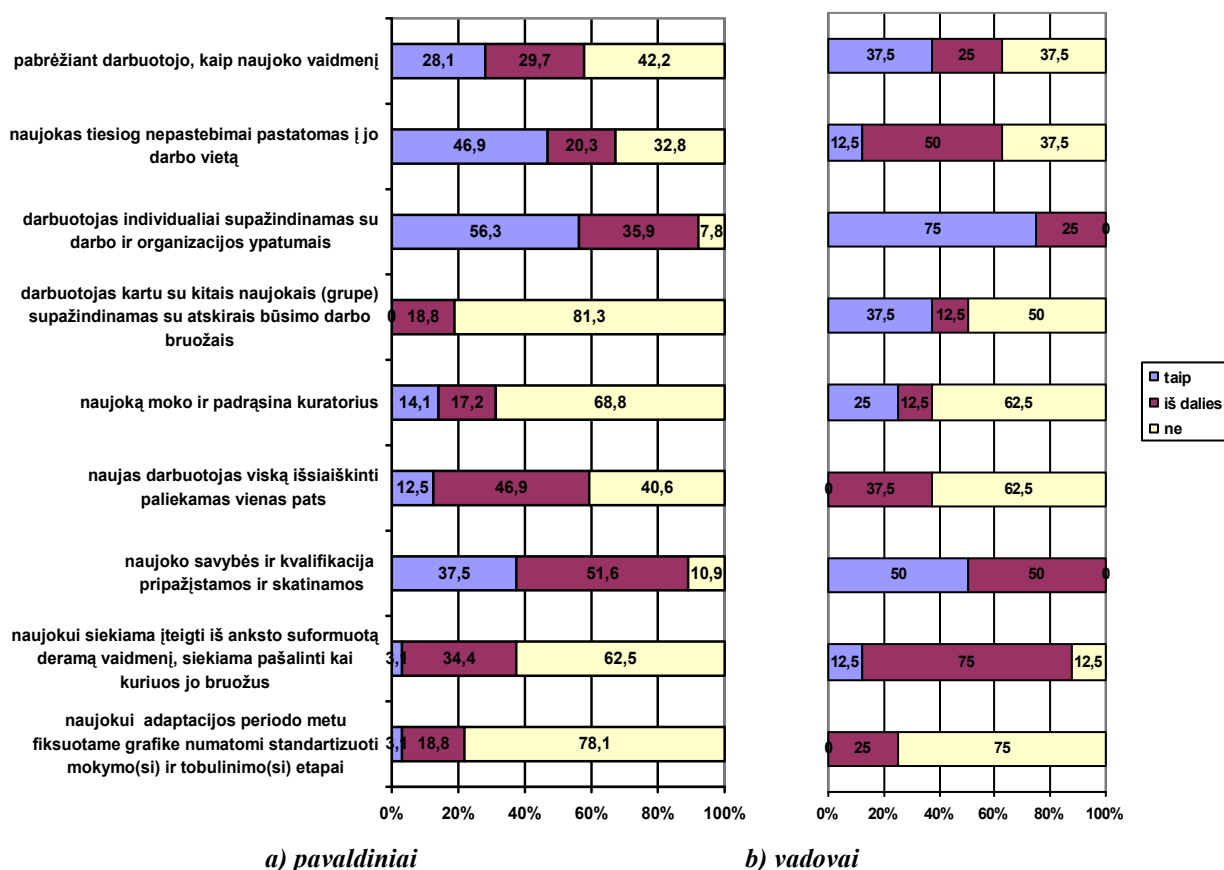
Ši prielaida siejasi su informacijos pateikimu įstaigoje – daugumai personalo (ypač pedagogams) tenka informacijos ieškoti klausinėjant kolegų. Dvejonių sukelia pusės darbuotojų pažymėtas teiginys, kad nebuvo suteikta parama susipažįstant su įstaigos strateginiais planais ir kitais dokumentais. Iš vienos pusės, gal būt, darbuotojų išsilavinimas ar nuovokumas padėjo

savarankiškai išsiaiškinti gan sudėtingus dokumentus. Antra vertus, šis faktas siejasi su informacijos pateikimu – labai mažai darbuotojų teigė susipažinę su minimais dokumentais. Galima prielaida: nors vadovai deklaruoja apie dokumentų pateikimą, realiai darbuotojai nėra supažindinami su jais.

**Tirtose ikimokyklinėse įstaigose paramos turinys nėra pakankamas tinkamai atlikti darbą.**

Antra, tirta koku būdu yra suteikiama parama (**paramos suteikimo būdas**). Pusė personalo respondentų nurodo, kad adaptacijos metu buvo individualiai supažindami su darbo ir organizacijos ypatumais arba tiesiog nepastebimai paskirti į darbo vietas (8 pav.).

Analizuojant vadovų nuomonę apie tai, kaip vyksta naujo darbuotojo adaptacija organizacijoje pastebėta, kad daugumą jų sutiko su tuo, kad būsimas darbuotojas individualiai susipažindamas su darbo ir organizacijos ypatumais, naujoko savybės ir kvalifikacija pripažįstamos ir skatinamos (8 pav.).



8 pav. Adaptacija organizacijoje: a) pavaldiniai; b) vadovai, proc.

Norint atskleisti vadovų ir pavaldinių atsakymų skirtumus taikytas  $\chi^2$  kriterijus. Tik 18,8 % pavaldinių pažymėjo, kad „taip“ arba „iš dalies“ adaptacijos metu kartu su kitais naujokais (grupe) buvo susipažindinami su atskirais būsimo darbo bruožais, tuo tarpu tai nurodė 50,0 % vadovų. 87,5 % vadovai „taip“ arba „iš dalies“ pažymėjo, kad naujokui siekiama įteigti iš anksto suformuotą



deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos jo bruožus, su tuo sutiko 35,3 % pedagogų ir 40,0 % tech. personalo.

44,1 % pedagogų ir 16,7 % tech. personalo darbuotojų „taip“ arba „iš dalies“ pažymėjo, kad naujokui adaptacijos periodo metu fiksuotame grafike numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai ( $\chi^2=4,66$ ;  $df=1$ ,  $p=0,031$ ) bei 32,4 % pedagogų ir 10,0 % tech. personalo - naujoką moko ir padrašina kuratorius ( $\chi^2=5,59$ ;  $df=1$ ,  $p=0,018$ ).

Teisingai atliekamas individualus naujo darbuotojo supažindinimas su darbo ir organizacijos ypatumais yra geras naujoko įvedimo į organizaciją metodas. Tokio susipažindinimo metu, jei jis atliekamas draugiškoje atmosferoje, „nuimamas“ pirmos dienos stresas; parodoma, kad darbuotojas yra laukiamas naujame kolektyve, todėl vėliau darbuotojui geriau sekasi įsisavinti reikalingas profesines žinias ir bendrauti su kolegomis. Naujų darbuotojų kvalifikacijos pripažinimas ir skatinimas taip pat teigiamai veikia naujoko prisiderinimą prie kolektyvo. Tačiau lyginant šiuos atsakymo variantus su prieš tai aptartais paramos turinio atsakymais (7 pav.), kuriuose, kaip pažymėjo darbuotojai, didžiausias dėmesys buvo skirtas perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus, o ne darbo technologijas ir kultūrą, vargu ar tokio turinio supažindinimas su darbo ir organizacijos ypatumais buvo naudingas darbuotojo profesinei ir socialinei - psichologinei adaptacijai.

Tirtose ikimokyklinėse įstaigose nėra organizuojamos darbo grupės, kuriose supažindinama su atskirais būsimo darbo bruožais (tokiose grupėse ne tik perduodama patirtis, bet ir arčiau susipažįstama, bendraujama), neskiriamas kuratorius (arba jo veikla yra nepakankama) ir nefiksuojami standartizuotuose grafikuose mokymo ir tobulinimosi pasiekimai (kartu nėra skatinami). Taigi, naujas darbuotojas paliekamas situacijoje „plauk arba skęsk“. Šią prielaidą patvirtina tai, kad didesnė pusė apklaustų darbuotojų sutiko su teiginių grupe: „buvote nepastebimai tiesiog paskirtas į darbo vietą“, „viską išsiaiškinti paliekamas pats vienas“. Be to, vadovai ir darbuotojai skirtingai pažymi daugelį šios grupės klausimų.

Naujokui stengiamasi įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, šalinant kai kuriuos jo bruožus. Tai parodo ikimokyklinės įstaigos vadovų siekį (tikėkimės nesąmoningą) naujokus paversti konformistais. Gal toks darbuotojas yra patogus administracijai, tačiau nesuteikia naudos nei organizacijos tolimesniam vystymuisi, nei pačiam ikimokyklinukų ugdymui (pedagogas turi būti kūrybingas). Nėra gerai adaptacijos metu pabrėžti naujoko vaidmenį (trečdalis vadovų nurodo šią kategoriją), nes tai jį gali žeminti, išreiškia nepasitikėjimą atliktu darbu. Nuo pirmos dienos įvedimas į darbą nėra darbuotojo kvalifikacijos ar gebėjimų pripažinimas. Savaimė suprantama, kad neapmokyto darbuotojo įjungimas į darbo procesą reiškia trumpalaikę naudą organizacijai - patenkinama būtinybė darbo jėgos, tačiau neigiamai veikia darbuotojų adaptaciją (konfliktai dėl informacijos stokos, stresas), bei organizacijos klimatą ir veiklos rezultatus.

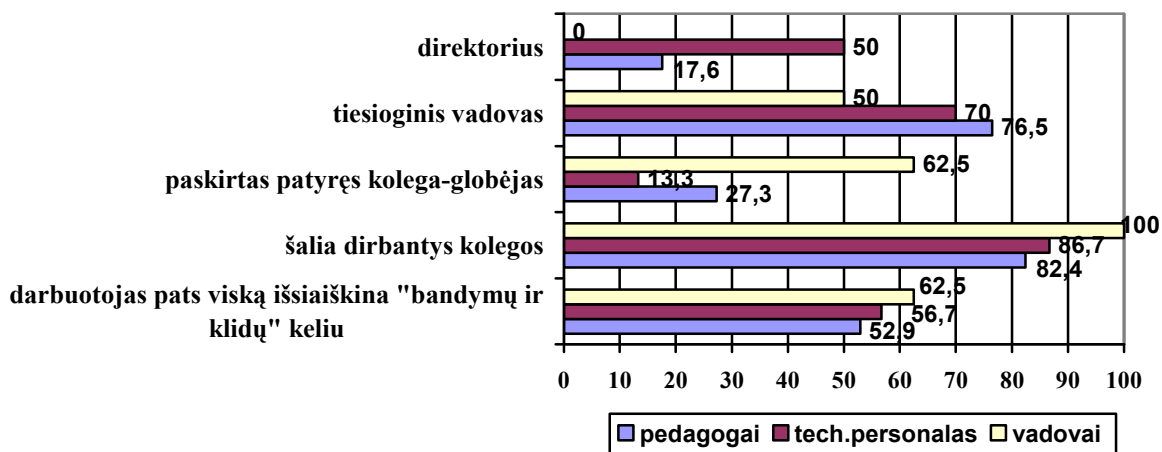
Galima teigti, kad **tirtose ikimokyklinėse įstaigose naujiems darbuotojams paramos teikimo būdas nėra visuomet tinkamas, o kartais net žalingas tiek naujokui, tiek organizacijai.**

Trečia, tyrime siekta išsiaiškinti, kas suteikia paramą naujam darbuotojui. Buvo siekiama atskleisti kas „visada“ arba „dažnai“ suteikdavo naujam darbuotojui visas nuorodas, konsultacijas ir kitą reikalingą pagalbą (9 pav.).

Visi apklaustieji nurodė, kad pagrindinis paramos teikėjas yra šalia dirbantys kolegos. Iš vienos pusės, tai parodo kolegų bendravimą – teigiamą adaptacijos veiksnį (bendravimo metu perduodami ne tik darbo įgūdžiai, bet ir supažindinami naujokai su nereglamentuotomis nuostatomis, organizacijos vertybėmis ir t.t.). Antra vertus, 100% vadovų pripažinimas šalia dirbančių kolegų paramos teikėjais, atskleidžia paramos teikimo būdą – vadovai nusimeta nuo pečių rūpinimąsi naujokais ir palieka viską jiems išsiaiškinti „bandymų ir klaidų“ keliu. Tokį paramos teikimą pažymi daugiau nei pusė apklausto personalo. Gal būt, 62,5 % vadovų, naudojančių minėtą paramos teikimo būdą, siekia išugdyti savarankiškus, sprendimų ieškančius darbuotojus, tačiau apklausos atsakymų visuma tai neigia.

70% apklausto tech. personalo ir 76,5 % pedagogų pažymėti atsakymai, kad konsultacijas gavo iš tiesioginio viršininko. Tai nepaneigia anksčiau išsakytos prielaidos, o atskleidžia darbuotojų požiūrį į tiesioginį vadovą, kaip darbo veiklos organizatorių.

62,5 % vadovų nurodė, kad naujam darbuotojui dažniausiai padėdavo paskirtas patyręs kolega-globėjas, su tuo sutiko tik 13,3 % tech. personalo darbuotojų ( $\chi^2=8,45$ ;  $df=1$ ,  $p=0,004$ ). Vadovų ir darbuotojų nuomonių nesutapimas dėl kuratoriaus vaidmens stebimas jau antrą kart.



**9 pav.** Naujam darbuotojui nuorodas, konsultacijos ir kitą reikalingą pagalbą teikiantis asmuo (atsakymai „visada“+„dažnai“), proc.

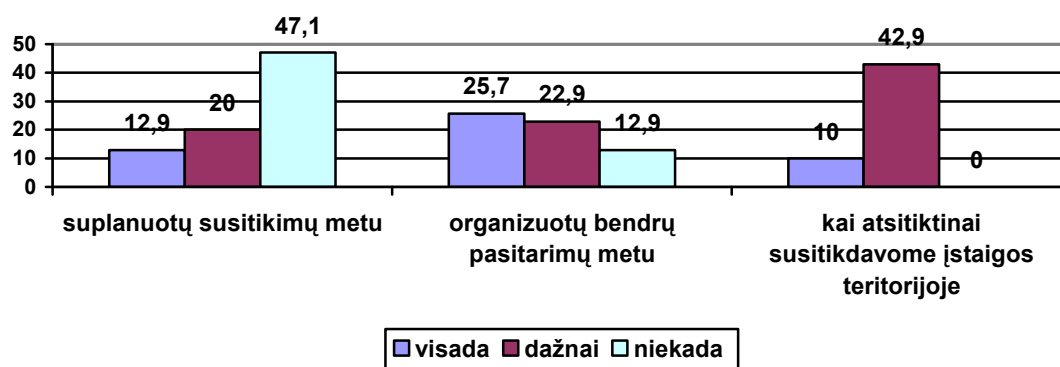
Analizuojant skirtingų ugdymo įstaigų atsakymus aptikti reikšmingi skirtumai: 75,0 % C, 64,0% B ir tik 30,4 % A įstaigų pavaldinių pažymėjo, kad pagalbą suteikdavo direktorius ( $\chi^2=8,99$ ;

df=2, p=0,011); 61,5 % B įstaigos, o tik 16,7% A įstaigos pedagogai nurodė, kad jiems padėdavo direktorius ( $\chi^2=5,24$ ; df=1, p=0,022)

Apibendrinant, galima teigti, kad **dažniausiai naujas darbuotojas paliekamas vienas su savo problemomis; jis turi klausinėti bendradarbių arba aiškintis pats.**

Ketvirta, siekta išsiaiškinti kur ir kaip dažnai vykdavo su parama teikusiu asmeniu susitikimai (**paramos vieta**).

Susitikimai su parama teikusiu asmeniu dažniausiai vykdavo, kuomet jie atsitiktinai susitikdavo įstaigos teritorijoje arba kartais organizuotų bendrų pasitarimų metu (10 pav.).



10 pav. Susitikimų su pagalbą teikusiu asmeniu paramos vieta proc.

Anot 47,1% darbuotojų, suplanuoti susitikimai niekada nebuvo paramos teikimo vieta. Atsakymai apie paramos teikėjus (9 pav.) ir paramos vietą (10 pav.) tarpusavyje derinasi ir leidžia daryti prielaidą, kad nauji darbuotojai dažniausiai paramą gaudavo atsitiktinai klausinėdami savo kolegų.

Ketvirtadalis darbuotojų nurodo, kad paramą jie gaudavo organizuotų bendrų pasitarimų (susirinkimų) metu. Sėkmingam naujų darbuotojų adaptavimui yra gerai, jei tokių pasitarimų metu pateikiamos ne vien darbo atlikimo nuorodos, bet jie yra pagiriami, skatinami, atsižvelgiama į jų nuomonę, įtraukiami į bendrą organizacijos veiklą, tačiau bendri pasitarimai yra ne vieta naujų darbuotojų konsultavimui.

Atsakymų skirtumų nebuvo rasta nei analizuojant pagal darbovietę, nei pagal pareigas.

Tyrimas atskleidė, kad **tirtose ikimokyklinėse įstaigose paramos teikimas nėra organizuotas, o atsitiktinis.**

Dažniausiai naujo darbuotojo susitikimai su paramą teikusiu asmeniu vyko kartą per savaitę (žr. Priedai, 6 lentelė).

Analizuojant vadovų atsakymus pastebėjome panašią tendenciją - vadovai dažniausiai susitikdavo su nauju darbuotoju kartą per savaitę arba kiekvieną dieną (žr. Priedai, 7 lentelė).

Kiekvienos dienos susitikimai darbuotojo ir tiesioginio vadovo suprantamas dalykas, nes vadovo pareiga yra organizuoti grupės ar padalinio veiklą. Tačiau nuo vadovo, kaip organizatoriaus

savybių, priklauso ar kasdieniniame bendravime tik pateikiamos darbo nuorodas, ar ir siekiama atskleisti darbuotojo problemas ir padėti. Kadangi darbuotojai nepažymi, kad jie su paramos teikėju bendravo kiekvieną dieną, tai leidžia daryti prielaidą, kad kasdieniniai susitikimai su vadovu dažnai nebuvo paramos teikimas. Susitikimai su nauju darbuotoju tik kartą per savaitę yra labai mažai, nes toks retas aiškinimasis iškilusių problemų ir bendravimas tikrai nepadeda artimiau pažinti naujo kolegos, nei suteikti savalaikę konsultaciją ar pagalbą. Tai atskleidžia **nepakankamą tiesioginio vadovo vaidmenį naujo darbuotojo adaptavime.**

Patikimų skirtumų pagal darbo įstaigą nebuvo rasta.

**Susitikimai su paramos teikėju tik kartą per savaitę yra nepakankamas dažnis naujo darbuotojo adaptacijai.**

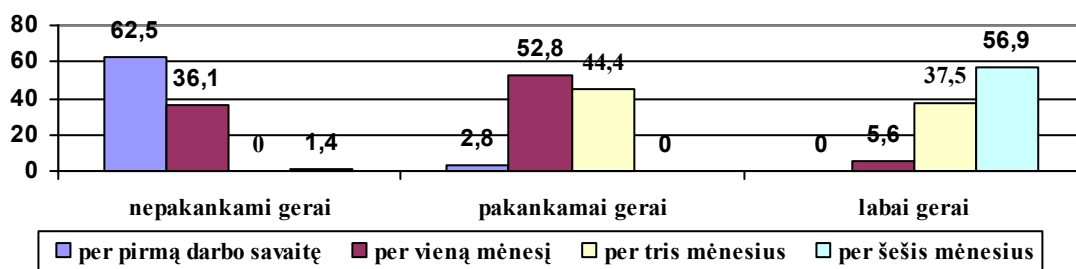
Atlikus lyginimą dažniausiai pažymėtų personalo teiginių-atsakymų pagal **paramos turinį** (perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus), **paramos teikimo būdą** (individualiai susipažindami su darbo ir organizacijos ypatumais; tiesiog nepastebimai buvote paskirtas į darbo vietą), **paramos teikėjai** (šalia dirbantys kolegos), **paramos vieta** (kai atsitiktinai susitikdavome įstaigos teritorijoje), **paramos dažnį** (kartą per savaitę), priverčia susimastyti apie groteskišką naujo darbuotojo situaciją. Naujokas, individualiai susipažinęs su įstaigos tvarka ir reikalavimais (ne su technologijomis ar organizacine kultūra), susidūręs su problemomis ir paliktas „plauk arba skęsk situacijoje“ (bei patirdamas stresą ir konfliktuodamas dėl informacijos trūkumo su bendradarbiais ir vadovais), kartą per savaitę kreipiasi paramos į šalia esantį kolegą atsitiktinio susitikimo įstaigos teritorijoje metu. Nesinori tikėti, kad tirtose ikimokyklinėse įstaigose realiai vyksta toks naujo darbuotojo adaptavimas (vis dėlto pažymėti ir kitokie atsakymų variantai), tačiau statistiškai patvirtintas dažniausių teiginių derinys turėtų priversti susimastyti ikimokyklinių įstaigų vadovus.

Lygiagrečiai atliktas toks pat vadovų teiginių atsakymų lyginimas: **paramos turinys** - padėti perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus, **paramos suteikimo būdas** - individualiai susipažindamas su darbo ir organizacijos ypatumais, naujoko savybės ir kvalifikacija pripažįstamos ir skatinamos, **paramos teikėjai** - šalia dirbantys kolegos, **paramos vieta** – atsitiktinių susitikimų įstaigos teritorijoje metu, **paramos dažnis** - kartą per savaitę arba kiekvieną dieną. Toks vadovų dažniausių teiginių derinys atskleidžia nesuvokimą paramos teikimo svarbos, nei vaidmens adaptavimo procese. Atkreipiamas dėmesys, kad vadovai nesuteikia pirmumo nei technologijų įsisavinimui ar įgūdžių ugdymui, nei vienam iš svarbiausių socializacijos veiksnių – organizacinei kultūrai.

Tyrime „per kokį laikotarpį ir kaip pavyko adaptuotis“, siekėme atskleisti kaip darbuotojai ir vadovai vertina adaptacijos eigą (**grįžtamasis ryšis**).

Pusei apklaustų darbuotojų pakankamai gerai pavyksta adaptuotis per vieną arba tris mėnesius. Šiek tiek daugiau nei trečdalis (37,5 %) apklaustųjų savo adaptaciją organizacijoje

įvertino labai gerai praėjus trims darbo mėnesiams. Daugiau nei pusė respondentų (56,9 %) nurodė, kad adaptavosi labai gerai praėjus šešiams darbo mėnesiams. (11 pav.).



11 pav. Naujo darbuotojo adaptavimo laikotarpis, proc.

Taigi, remiantis vadovų ir personalo nuomone, trijų - šešių mėnesių laikotarpis yra pakankamas labai gerai adaptacijai. Remiantis tyrimų duomenimis (apimant ir sekančius analizės skyrius) bei teorinės dalies teiginiais, galima vertinti darbuotojų adaptacija kaip neišbaigta. Per minėtą laikotarpį darbuotojai įgauna pakankamai žinių darbo atlikimui, bendravimui (gal būt darbuotojų orientavimas yra pakankamas), tačiau dėl tarpusavio bendradarbiavimo stokos, nepakankamo paramos turinio ir suteikimo būdo, silpnos organizacinės kultūros poveikio socialinė-psichologinė adaptacija neįvyksta – darbuotojas nesiidentifikuoja su organizacija.

Tikrinant skirtumus pagal pareigas (personalas-vadovai), pagal organizacijos (A, B, C) patikimų skirtumų nebuvo rasta.

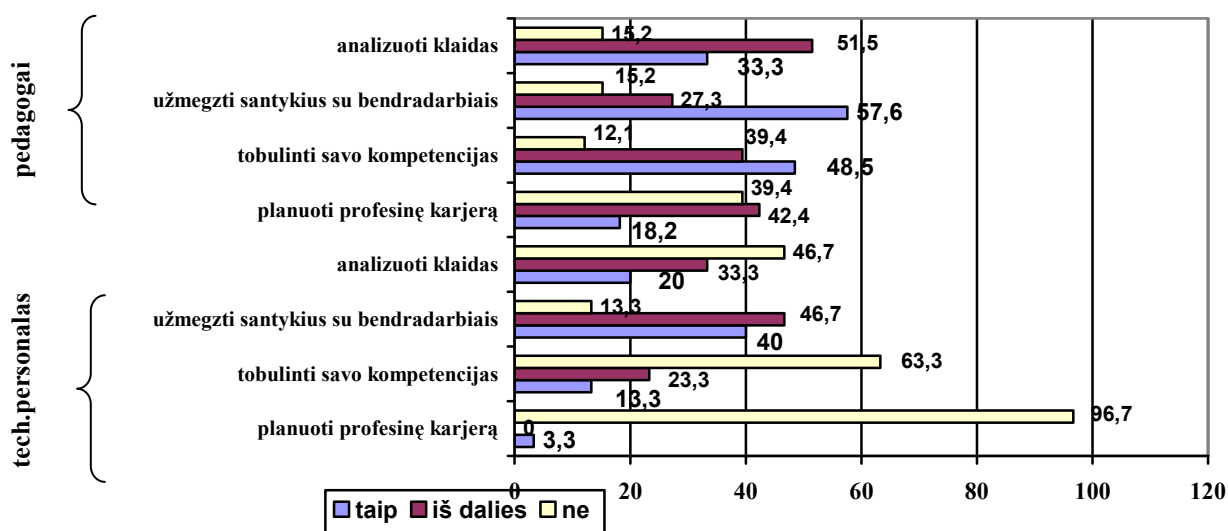
Apibendrinant, galima teigti, kad **tirtose ikimokyklinėse įstaigose orientavimas ir socialinė-psichologinė adaptacija nėra tinkamai organizuota - pasirinktas paramos teikimas pagal turinį, būdą, teikėjus, vietą, dažnį netenkina sklandžios naujų darbuotojų adaptacijos raidos. Dėl darbuotojų tarpusavio bendravimo stokos, silpno organizacinės kultūros poveikio socialinė adaptacija neįvyksta – darbuotojas nesiidentifikuoja su organizacija. Todėl adaptacijos procesas nėra išbaigtas.**

### 3.3. DARBUOTOJŲ INTEGRACIJOS PROCESO YPATUMŲ TYRIMAS

Integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas. Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti - aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas). Šiame laikotarpyje vadybinio proceso uždavinys – užtikrinti darbuotojų įgūdžių tobulinimo galimybes, padidinti jų atsakomybės jausmą, sukurti atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų.

Pirma, tyrimu siekta sužinoti kokia pagalba darbuotojams suteikiama integracijos metu (**pagalba**). Atskirai analizuoti techninio ir pedagoginio personalo atsakymai.

Visi darbuotojai dažniausiai „taip“ pažymi teiginį, kad vadovai padėjo užmegzti santykius su bendradarbiais. Tačiau dar adaptacijos metu darbuotojas turi bendrauti, dalintis patirtimi, derinti nuostatas (kitaip negali identifikuotis su organizacijos nariais), todėl integracijos procese vadovas gali pagelbėti darbuotojui užmegzti santykius tik patirties ar paramos kitiems darbuotojams teikimo plotmėje. Minimo teiginio pažymėjimo procentinis dažnumas atskleidžia, kad tirtose ikimokyklinėse įstaigose pusė darbuotojų socialinė - psichologinė adaptacija gal būt neišbaigta. Kuomet organizacijoje neskiriamas dėmesys organizacinei kultūrai, apjungiančiai visus darbuotojus, tai galima pastaroji pasekmė. Vadovai visada padeda pedagogams tobulinti savo kompetenciją (48,5%), analizuoti klaidas (33,3%), visada ir iš dalies planuoti karjerą (18,2% ir 42,4 %). Tačiau jie elgiasi diametraliai skirtingai su techniniu personalu (12 pav.). Beveik visi (96,7 %) apklausti techniniai darbuotojai teigia, kad vadovai nesirūpina jų karjera, daugiau nei pusė (63,3 %) – nepadaeda kompetencijų tobulinime, pusė (46,7 %) – nepadaeda analizuoti klaidų.



12 pav. Pagalba darbuotojui integracijos metu, proc.

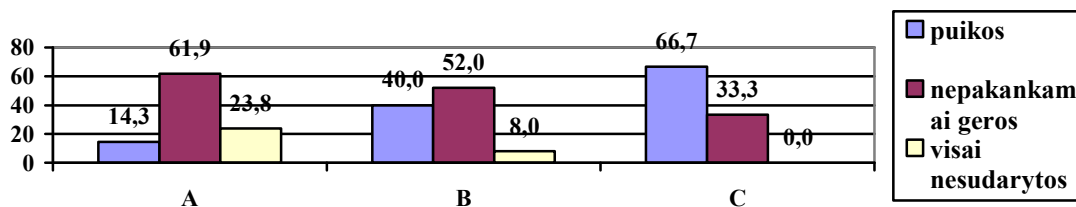
Šis atsakymų derinys parodo, kad techniniai darbuotojai yra, tarsi, atstumtieji, kurių ateitis ir lūkesčiai vadovams nerūpi. Galima teigti, kad tai yra vadovų darbo su personalu klaida. Jie neintegruoja labai svarbios kolektyvo dalies, skaldo kolektyvą į grupes. Šie veiksmai stabdo visų darbuotojų socializacijos procesą organizacijoje.

Antra, tyrimu buvo siekiama nustatyti kaip vertinamos darbuotojų tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygos (**sąlygos**). Analizuojami tirtų ikimokyklinių įstaigų respondentų atsakymai atskirai.

Respondentų atsakymai grupuojami į dvi dalis: **nepatenkina** tobulėjimo sąlygos (nepakankamai geros ir visai nesudarytos) ir **patenkina** (puikios).

A organizacijos didžioji dalis respondentų yra nepatenkinti tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygomis, B organizacijoje – daugiau nei pusė, C organizacijoje – trečdalis. Pastarojoje

organizacijoje nei vienas respondentas nepažymėjo, kad sąlygos „visai nesudarytos“. A organizacijos 14,3 % personalo, B – 40 % , C- 66,7 % nurodo, kad jų organizacijoje šios sąlygos yra puikios. Nei A, nei B organizacijų vadovai nepažymėjo, kad sąlygos tobulėjimui yra puikios; tuo tarpu 2 iš 3 C organizacijos vadovai įvertina jas puikiomis (13 pav.).

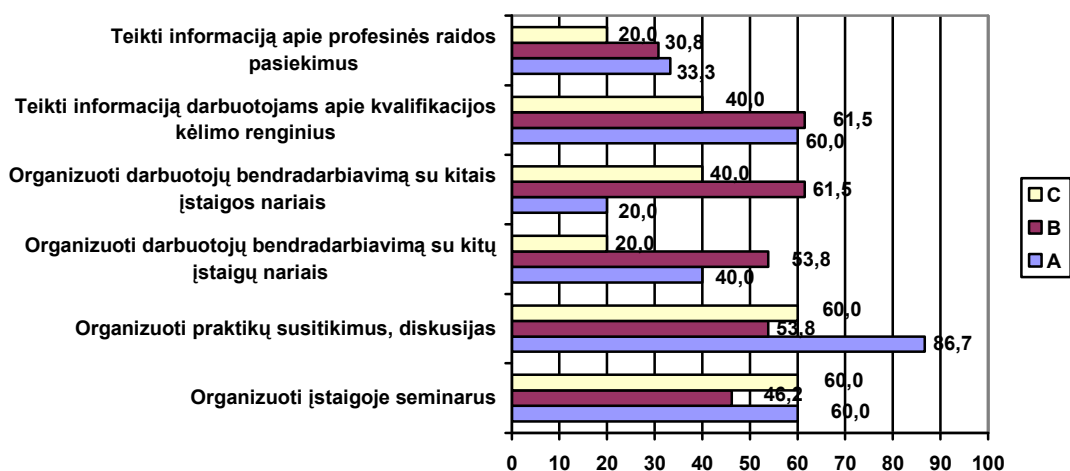


13 pav. Sudarytos sąlygos tobulėjimui ir galimybių realizavimui priklausomai nuo darbuotojų įstaigos, proc.

Taigi, galima teigti, kad geriausios darbuotojų tobulėjimui sąlygos yra sudarytos C organizacijoje, vidutinės – B, blogesnės, nei minėtose, - A. Remdamiesi respondentų amžiumi, darbo stažu, nei vadovo darbo patirtimi negalime paaikškinti skirtingą pasitenkinimo sąlygomis lygį atskirose A, B, C organizacijose. Nebent pakomentuoti, kad C organizacijoje tiek daugumos pedagogų, tiek techninių darbuotojų darbo stažas daugiau nei trys metai; B, C – įvairesnis (žr. 2, 3 pav.)

Trečia, tyrinėti respondentų, nepatenkintų tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygomis, pateikti pasiūlymai. Remiantis pasiūlymais, siekta **atskleisti priežastis trukdančias darbuotojų tobulėjimui ir savęs realizavimui.**

Visų pirma (14 pav.) respondentai pasigenda (siūlo teikti) **informacijos** apie profesinės raidos pasiekimus ir kvalifikacijos kėlimo renginius. Antra, darbuotojams trūksta **bendradarbiavimo** su kolegomis. Bendravimo stoką (siūlo organizuoti darbuotojų bendradarbiavimą su kitais įstaigos nariais) pažymi 61,5 % B organizacijos respondentų, 40 % - C, 20 % - A. Šis faktas parodo organizacinės kultūros stiprinimo poreikį ypač B ir C organizacijose.



14 pav. Darbuotojų tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygų pasiūlymai priklausomai nuo dirbamos įstaigos

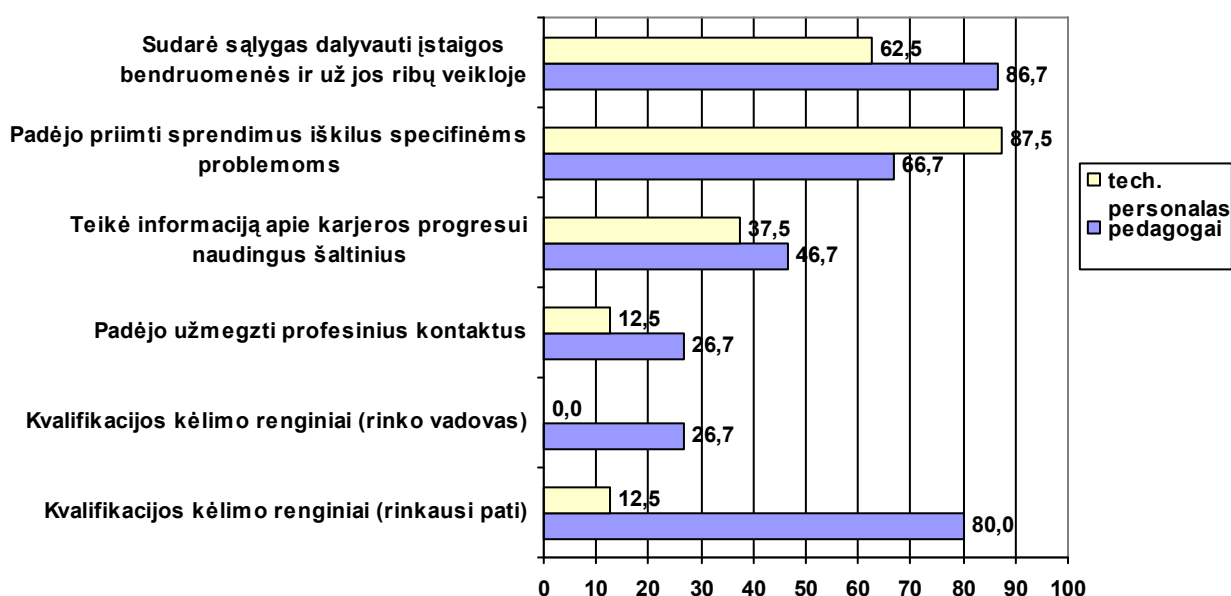
60 % respondentų A ir C organizacijose, bei 46,2 % - B siūlo organizuoti įstaigoje seminarus. Darbuotojai norėtų plačiau dalintis savo patirtimi tarpusavyje. Respondentai taip pat nori bendradarbiauti su kitų įstaigų nariais - siūlo organizuoti praktikų susitikimus –diskusijas (A – 86,7 %, B- 46,2 %, C - 60 %)

Darbuotojams trūksta tiek vidinės, tiek išorinės informacijos – vidinė ir išorinė darbuotojų komunikacija visose organizacijose yra nepakankama. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymai reglamentuoja pedagogų nuolatinę profesinių kompetencijų tobulinimą ir tam reikalingų sąlygų užtikrinimą. Deja, tirtose ikimokyklinėse įstaigose nėra pilnutinai užtikrintas komunikavimo ir informavimo sąlygos.

Ketvirta, tirta respondentams, patenkintiems tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygomis, vadovų rekomenduojamos karjeros raidos strateginės kryptys. Remiantis respondentų atsakymais, buvo siekiama **atskleisti priežastis skatinančias darbuotojų tobulėjimą ir savęs realizavimą.**

Daugumai pedagogų (15 pav.) yra sudarytos sąlygos dalyvauti įstaigos bendruomenės ir už jos ribų veikloje (86,7 %), galimybė pačiam rinktis kvalifikacijos kėlimo renginius (80,0 %), vadovai suteikia paramą iškilus specifinėms problemoms (66,7 %) Tačiau tik 46,7 % pedagogų suteikiama informacija apie karjeros progresui naudingus šaltinius ir 26,7 % - pagalba užmezgant profesinius kontaktus. Tai galima vertinti kaip vadovų nepakankamą paramą pedagogams.

Techniniam personalui vadovai padeda priimti sprendimus iškilus specifinėms problemoms (87,5 %), sudarė sąlygas dalyvauti įstaigos bendruomenės ir už jos ribų veikloje (62,5 %), teikė informaciją apie karjeros progresui naudingus šaltinius (37,5 %), visai nepadėjo rinktis kvalifikacijos kėlimo renginių. Šiems darbuotojams, dėl išsilavinimo trūkumo, vadovo patarimai ir parama skatintų tęsti mokslus, galėtų nukreipti tobulinimąsi organizacijai reikiama linkme.



15 pav. Karjeros raidos strateginės kryptys kurias vadovai rekomendavo darbuotojams



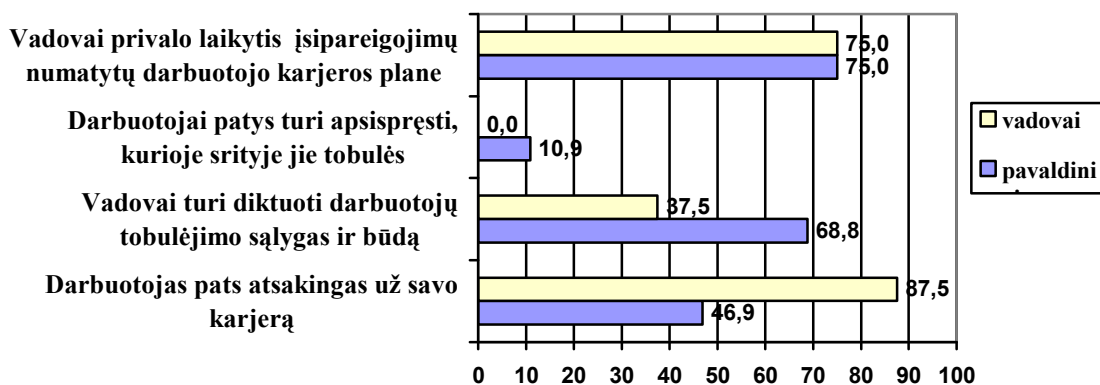
Penkta, buvo siekiama išsiaiškinti respondentų nuomonę apie karjeros planų sudarymą organizacijoje, aiškinamasi kaip interpretuojama karjera (**karjeros interpretacija**)

Tyrimas atskleidė (žr. Priedai, 8 lentelė), kad daugelis įstaigų darbuotojų (tarp jų ir vadovai) neturi nuomonės apie organizacijoje sudaromus karjeros planus. Tačiau tik 18,1 % sutiko, kad karjeros planų sudarymas yra formalus procesas. Kiti tirtieji nurodė, kad dažniausiai jų organizacijoje karjeros planai apima savęs vertinimą (95,7 %.), darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą (88,6 %.), apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką (69,2 %.). Be to, respondentai mano, kad karjeros planai yra sudaromi vadovams ir specialistams (70,3 %.), sudaromi tik perspektyviems specialistams (37,8 %), 45,2% respondentų nurodo, kad karjeros planai sudaromi visiems darbuotojams.

Galima teigti, kad **respondentai įsivaizduoja karjeros planus, kaip atskiro darbuotojo kvalifikacijos tobulinimą, o ne kaip organizacijos ir darbuotojo interesų bei tikslų integravimą – organizacijos plėtros planą.**

Šešta, pratęsiant karjeros interpretavimo tyrimą, buvo siekiama išsiaiškinti respondentų požiūrį į vadovo ir darbuotojo vaidmenį planuojant karjerą.

Apklausoje rezultatai parodė, kad įstaigų pavaldiniai labiausiai pritaria „vadovai privalo laikytis įsipareigojimų numatytų darbuotojų karjeros plane“, o taip pat „turi diktuoti darbuotojų tobulėjimo sąlygas ir būdą“. Respondentų nuomone darbuotojai neturi apsispręsti, kurioje srityje jie tobulės. Darbuotojai ir vadovai (16 pav.) patikimai skirtingai (atitinkamai 46,9 % ir 87,5 %) pritaria teiginiui, kad darbuotojas pats atsakingas už savo karjerą ( $\chi^2=4,69$ ;  $df=1$ ,  $p=0,033$ ).



16 pav. Vadovų ir pavaldinių nuomonė apie darbuotojo karjerą, proc.

Vadovas turi skatinti organizacijos narius lavintis ir tobulintis, tačiau negalima nurodyti kuria kryptimi darbuotojas privalo tobulėti, t.y. - planuoti karjeros. Be to, vienas pozityvių lūkesčių skatinimo priemonių – leisti žmonėms patiems nustatyti asmeninius tikslus, o ne diktuoti jų tobulėjimo sąlygas ir būdą. Taigi, vadovų ir darbuotojų požiūris - vadovai turi diktuoti tobulėjimo sąlygas ir būdą, yra neteisingas.

Darbuotojas yra atsakingas už karjeros realizavimo priemones, tačiau vadovas turi padėti (ne diktuoti) parinkti tinkamą karjeros variantą, domėtis karjeros eiga, užtikrinti nuolatinę, neįkyrią kontrolę, kurią darbuotojas traktuotų kaip pagalbą. Taigi, aptartas požiūris nėra pilnutinai teisingas.

Vadovų ir darbuotojų karjeros planavimo interpretacija yra neteisinga. Dažniausiai karjeros planas suvokiama kaip asmeninis darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas, kurio kryptį ir būdą turi diktuoti vadovas. Karjeros planavimo interpretacijoje stinga socialinio psichologinio dėmens, apjungiančio organizacijos ir darbuotojų interesus. Būtent, darbuotojo saviugdų poreikis turi kilti iš organizacijos narių bendro tikslo siekimo, visiems suvokiant, kad išsilavinęs darbuotojas atneša didesnę naudą organizacijai.

Apibendrinant, **galima teigti, kad tirtose ikimokyklinėse įstaigose integracijos procesas nėra pakankamai organizuotas - pagalba teikiama diferencijuotai pagal pareigybes (pedagogai ir techniniai darbuotojai), tobulėjimui ir galimybių realizavimui trukdo informacijos stoka, tobulėjimo skatinime trūksta vidinės ir išorinės komunikacijos, karjeros planavimas interpretuojamas neteisingai, praleidžiant socialinį-psichologinį dėmenį. Be to, pasireiškia vadovaujančio personalo tradiciniai, konservatyvūs požiūriai dangstomi šiuolaikinės vadybos terminologija.**

### 3.4. VIENTISO SOCIALIZACIJOS PROCESO YPATUMŲ TYRIMAS

Socializacijos procese išskiriami trys etapai: išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija. Ankstyvesniuose skyriuose analizuoti tyrimo duomenys susiję su atskirų etapų ypatumais tirtose ikimokyklinėse įstaigose. Šiame skyriuje, remiantis minėtais skyriais, bei papildomais tyrimais interpretuojami socializacijos ypatumai, siekiama išsiaiškinti socializacijos proceso savitos krypties **priežastis** tirtose ikimokyklinėse įstaigose.

Suvokimas svarbus parametras įvertinant bendravimą, kolektyvo veiksmų suderinamumą, sprendimų priėmimą, todėl tyrime siekiama išsiaiškinti kaip respondentai supranta adaptacijos ir integracijos procesus, nes nuo suvokimo lygmens priklauso minėtų procesų pobūdis ir eiga.

Pirma, siekiant išsiaiškinti, kaip respondentai supranta adaptacijos ir integracijos procesus, jiems buvo pateikti kai kurie šių procesų teiginiai (žr. Priedai, 9 lentelė).

Respondentai (vadovai ir personalas) dažnai klydo, tačiau dauguma iš esmės nurodė teisingus teiginius. Darbuotojai turi mažiau žinių apie adaptaciją, nes trys iš šešių adaptacijos teiginių mažiau nei 70 proc. teisingai priskirti šiam procesui. Vieną adaptacijos apibūdinimą (suteikiama pagalba naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros) respondentai neteisingai priskyrė integracijai. Įstaigų vadovų ir personalo atsakymai turėjo panašią tendenciją. Skirtingų įstaigų (A, B, C) personalo darbuotojų atsakymuose patikimų skirtumų nepastebėta.

Vadovai labai skirtingai pažymėjo socializacijos proceso atskirų etapų apibūdinimus (žr. Priedai, 10 lentelė): B įstaigos vadovai neatpažino integracijos proceso teiginių, priskirdami juos adaptacijos procesui, C – silpniausiai skyrė adaptacijos, A – vienodai klydo minėtuose teiginiuose.

Pastebėta, dažnai pažymimi aptakūs, **ne informatyvūs** apibūdinimai t.y. neatskleidžiantys proceso turinio ar būtinų veiksmų proceso vykimui. Pvz., adaptacijos teiginys: „procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu kolektyve“ pažymimi 95,6 % personalo darbuotojų ir 100 % vadovų, o kitą - „siekimas priderinti darbuotoją, kaip savitą sistemą, prie grupės papročių, taisyklių, vertybių sistemos ir kt. darant tiesioginį ar netiesioginį spaudimą“ – atitinkamai 61,8 % ir 62,5 %.; integracijos teiginys: „darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus“ – 82,4 % ir 75 % , o kitą - „pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius užimame poste“ – 72,1 % ir 60,5 %.

Adaptacijos ir integracijos teiginys, talpinančius organizacinės kultūros sąvokų elementus, respondentai atpažįsta mažiausiai arba neteisingai tapatina etapą.

Remiantis apibūdinimų atpažinimu (supratimu), galima teigti, kad respondentų, ypač vadovų, **suvokimas apie adaptacijos ir integracijos procesus yra gan silpnas, nepakankamai aiškus.** Kadangi vadovų vaidmuo yra organizuoti, kontroliuoti naujų darbuotojų socializacijos procesą, todėl jų nekompetentingumas gali neigiamai paveikti atskirų etapų ir proceso bendrą raidą. Ankstesniuose skyriuose pastebėta, kad ikimokyklinėse įstaigose atskiri socializacijos etapai yra nepakankamai gerai organizuoti. Personalo darbuotojų socializacijos etapų nesupratimas ar savo vaidmens juose, paverčia ne aktyviais dalyviais, o stebėtojais arba administracijos nuorodų vykdytojais ir net aukomis. Organizacinės kultūros sąvokų prastas atpažinimas, būtent teiginio apie pagalbos suteikimą prisiderinant prie organizacijos kultūros, priskyrimas integracijos procesui, atskleidžia, kultūros svarbos neįvertinimą socializacijos procese.

Antra, siekiant atskleisti socializacijos proceso ypatumus tirtose ikimokyklinėse įstaigose, vertinama respondentų nuomonė apie vadovų požiūrį į darbuotojus ir pasirinktą **valdymo stilių.**

Valdymo stilius – visuma tarpusavyje susijusių valdymo metodų, elgsenos normų ir taisyklių, naudojamų vadovo darbe, darančių įtaką darbuotojų elgesiui bei skatinančių juos siekti organizacijos tikslų. Vadovo pasirinktas vadovavimo modelis per įvairius valdymo procedūrinius veiksmus (socializaciją skatinantys ir nukreipiantys metodai – darbo motyvacija ir įvertinimas) įtakoja visus socializacijos proceso etapus.

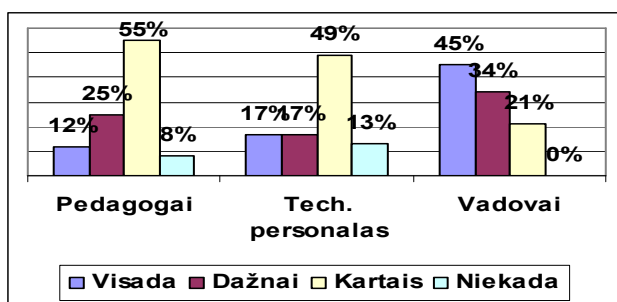
Vadovų ir darbuotojų vertinimas vadovo požiūriu į darbuotojus ir pasirinkto valdymo pobūdžio gana prieštaringi (žr. Priedai, 11 lentelė). Statistiškai patikimi skirtumai tarp vadovų ir darbuotojų atsakymų buvo rasti: siekia, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs ( $p=0,001$ ); skatina darbuotojus visapusiškai dalyvauti sprendžiant įstaigos reikalus ( $p=0,010$ ); siekia realizuoti

darbuotojų lūkesčius ( $p=0,024$ ); išklauso darbuotojų nuomonę ir atsižvelgia į prieštaravimus ( $p=0,007$ ); leidžia pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, skatina darbuotojų autonomiškumą ( $p=0,004$ ).

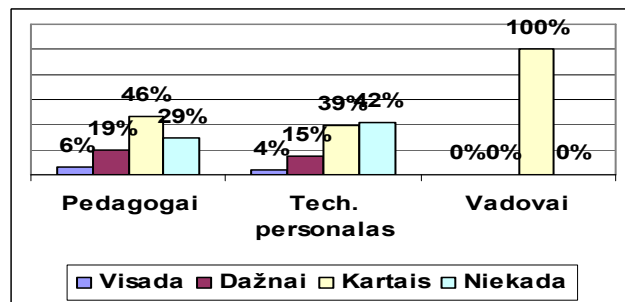
Dėl magistrinio darbo apimties ribojimų, kokybinė valdymo pobūdžio analizė ir sąsajos su ankstesniuose skyriuose aptartais klausimais, atskleidžiama grupuojant atskirus personalo grupių vertinimo aspektus: **demokratinis/autokratinis valdymas, skatinimas tobulėti ir saviraiškos galimybės**.

Teiginiai: „darbuotojai jaučiasi svarbūs ir naudingi“, „dalyvauja sprendžiant įstaigos reikalus“, „vadovai išklauso darbuotojų nuomonę ir atsižvelgia į prieštaravimus“ apjungiami į vieną grupę kaip atspindintys demokratijos lygmenį. 55% pedagogų ir 49% techninių darbuotojų pažymi demokratinis valdymo metodus kartais esančius praktikoje, niekada - 8% pedagogų ir 13% techninio personalo, o dažnai tik 25% ir 17% atitinkamai; visada dar mažesnė dalis personalo: 12% ir 17% atitinkamai. Nors vadovai visada arba dažnai deklaruoja apie šių demokratinų principų taikymą, tačiau didesnė dalis personalo (kartais ir niekada) nepastebi demokratinio vadovavimo principų praktikoje (17 pav.). Minimų demokratijos principų, ypač dalyvavimo sprendimų priėmimo, netaikymas lemia žemą darbuotojų žinojimo ir komunikavimo lygmenį, susidomėjimą saviugda ir įtraukimą į organizacijos ateities planavimo ir tobulinimo procesus. Darbuotojai, nesuprasdami organizacijos strategijos ir misijos, sunkiau identifikuojasi su organizacija, integracijos procesas tampa iškreiptas. Antra vertus, šių principų nepaisymas atskleidžia, jog vadovai valdyme ne tik nesiremia organizacine kultūra, netgi nesistengia jos kurti.

Vadovų autokratinį valdymo stilių atspindi teiginys: „vadovai smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną darbuotoją“. Smulkmenišką vadovo priežiūrą ir kontrolę visada ir dažnai jaučia penktadalis techninio personalo ir ketvirtadalis pedagoginio, kartais - 39% ir 46% atitinkamai. Nors visi vadovai deklaruoja kartais naudojantys minimą valdymo stilių, tačiau didesnė dalis personalo, o ypač pedagogai, pastoviai (visada, dažnai, kartais) jaučiasi kontroliuojami ir smulkmeniškai prižiūrimi (17 pav.). Savaime suprantama, tai neigiamai veikia pedagogų saviraiškos galimybes, kūrybingumą.



A.



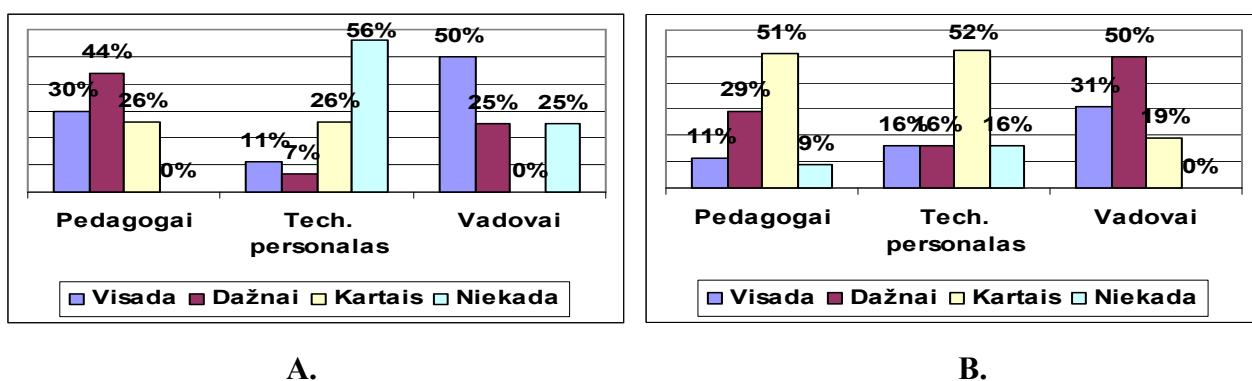
B.

17 pav. Darbuotojų dalyvavimas sprendžiant įstaigos problemas (A) ir jų priežiūros, ir kontrolės dažnumas (B)

Daroma prielaidą, jog vadovai praktikoje **nesistengia darbuotojus įtraukti į organizacijos valdymą, o dažniau valdyme remiasi nuorodomis ir įsakymais.**

75% vadovų teigia, jog visada arba dažnai skatina personalą tobulėti ir 25% nemano būtinybės. Skirtingai skatinamos atskiros personalo grupės: visada ir dažnai 74% pedagogų, tik 17% techninių darbuotojų; 56% pastarosios grupės atstovų niekada neįtė skatinimo (18 pav.). Šie duomenys siejasi su ankstesniuose skyriuose aptartais klausimais: parama suteikiama integracijos metu (12 pav.) ir tobulinimosi ir galimybių realizavimo sąlygos (13 pav.). Taigi, dar kartą išryškėja vadovų neteisingas valdymo metodas – darbuotojų skaidymas į grupes, skirtingai vertinant jų tobulėjimo poreikį ir neįžvelgiant atstumtosios grupės įnešamos naudos organizacijos tikslų realizavime.

Siekiant atskleisti vadovų požiūrį į darbuotojų saviraišką, apjungiami darbuotojų vertinami teiginiai: „siekia realizuoti darbuotojų lūkesčius“ ir „leidžia pasireikšti iniciatyvai ir autonomiškumui“. Vadovai deklaruoja, kad jie visada ir dažnai skatina darbuotojų saviraišką, tačiau didesnę pusę personalo (pedagogai – 60 %, tech. personalas – 68 %) nemano, jog vadovams rūpi jų lūkesčiai ir saviraiškos poreikis (kartais ir niekada). Pedagoginiam personalui, kuris kaip tik turėtų būti kūrybingas, vadovai mažiau padeda „visada“ (11%), nei techniniam personalui (16%) (18 pav.).



18. pav. Personalo skatinimas tobulėti (A) ir jų lūkesčių realizavimas bei sąlygos iniciatyvumui, autonomiškumui reikštis (B)

Apjungus pedagogų vertinimą apie saviraiškos sąlygų sudarymą su anksčiau aptartu vadovų požiūriu smulkmeniškai kontroliuoti pedagogų veiklą (autokratinis metodas), bei skatinimu tobulėti, susidaro išpūdis, jog vadovai siekia ugdyti pedagogus konformistus, techniniams darbuotojams, palikdami juos likimo valiai (neskatina tobulėti), suteikia iniciatyvą ir autonomiją priežiūros darbuose.

Aptarti vadovų valdymo pobūdis ir požiūriai neigiamai veikia darbuotojų socializaciją – iškreipia identifikacijos ir integracijos prasmę.

Nors tirtų ikimokyklinių įstaigų vadovai deklaruoja socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos kai kuriuos principus, tačiau realiai netaiko praktikoje. Tai atsiskleidė ankstesniuose analizės skyriuose. Darbuotojų **autonomijos pripažinimas** nereiškia, kad beveik neinformuotas (orientavimas yra nepakankamas) naujas darbuotojas „tiesiog pastatomas į darbo vietą“, reikalingą darbui informaciją jam suteikia kolegos „atsitiktinių susitikimų“ metu. Vadovai neteisingai interpretuoja **darbuotojų atsakomybės už savo asmeninį tobulėjimą ugdymo principą**: darbuotojai neturėdami pakankamai informacijos apie organizacijos perspektyvas (su strateginiais vystymosi planais beveik nesupažindinami), negali ieškoti galimybių ugdyti gebėjimų, kurie būtų naudingi organizacijai ateityje. Dalinis diktavimas tobulėjimo krypties (karjeros planų sudarymo metodai) bei neskiriamas dėmesys techninių darbuotojų tolimesniam ugdymui, neintegravimas pažeidžia **organizacijos ir darbuotojų interesų suderinamumo principą**. Vargu ar galima kalbėti apie **bendradarbiavimą visais lygiais principą, santykių humanizavimo principą**, bendro tikslo siekimą, dalyvavimą priimant sprendimus, kuomet darbuotojams, kaip ne kartą buvo pažymėta ankstesniuose skyriuose, trūksta informacijos, nėra su vadovu derinamos nuostatos, nuomonės, lūkesčiai, jie yra atstumiami (techniniai darbuotojai). Todėl, tirtų ikimokyklinių įstaigų vadovavimo modelį norėtuši pavadinti biurokratiniu, besidangstančiu ne vien įstatymais, bet ir šiuolaikinės vadybos terminologija.

Dalinai vadovų pasirinktą valdymo modelį galima pateisinti išorinės aplinkos poveikiu. Išorinės aplinkos jėgos: politiniai veiksniai, ekonominiai veiksniai, socialinė kultūrinė aplinka, technologiniai veiksniai, savaime aišku, veikia valdymo modelio pasirinkimą, nes visuomeniniai santykiai persisunkia į visą organizacijos veiklą. Deja, šiomis jėgomis negalima pateisinti vadovo, kaip organizatoriaus, asmeninių savybių ar kompetencijos stoka (vadovai turi vien edukologinį, tačiau neturi vadybinio pasirengimo).

Tiesiogiai šiame darbe netyrinėta ikimokyklinių įstaigų organizacinė kultūra (šiam magistriniam darbui - per platus klausimas), tačiau respondentų atsakymai (bendravimo stoka, informacijos trūkumas, nederinimas lūkesčių, netiesioginis nurodymas saviugdros krypčių ir daugelis kitų aspektų) atskleidžia, kad **organizacijos vadovavimo modelis nesiremia organizacine kultūra, apjungiančia narius bendro tikslo siekimui**. Organizacinė kultūra – pamatinis veiksnys darbuotojų socializacijoje, todėl tirtose ikimokyklinėse įstaigose, **dėl silpno jos poveikio, atskirų socializacijos etapų iškreipiama prasmė (išankstinė socializacija, integracija) arba neišbaigiama raida (išankstinė socializacija, socialinė psichologinė adaptacija)**.

Apibendrinant, **ikimokyklinių įstaigų valdymo modelis neįtraukia darbuotojų į tikslo siekimą per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą**, todėl netgi atskirų šiuolaikinės vadybos metodų taikymas (ne vien deklaravimas), o tuo labiau taisyklėmis ir

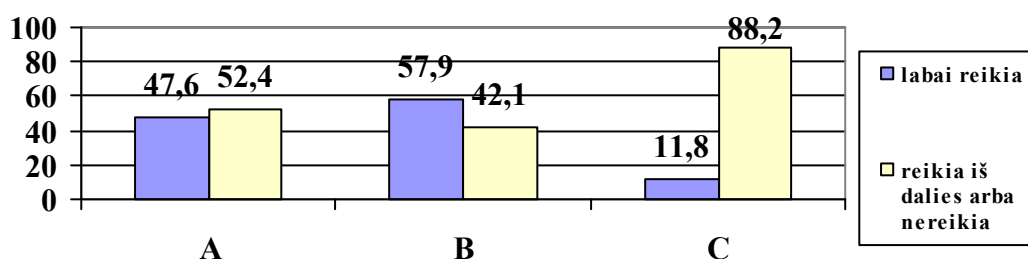
nurodymais darbuotojų veiklos koordinavimas negali nukreipti socializacijos proceso sėkmės linkme.

Remiantis ankstesnių skyrių analize, pastebime, visose tirtose ikimokyklinėse įstaigose socializacijos procesas esti panašios tendencijos. A, B, C organizacijose daugelio tirtų parametru skirtumai nėra statistiškai patikimi, išskyrus darbuotojų konfliktiškumo lygmuo (4.2. skyrius) ir tobulėjimo sąlygos (4.3.). Šių skirtumų negalima paaiškinti darbuotojų amžiumi, darbo patirtimi, nebent pakomentuoti, kad C organizacijoje tiek daugumos pedagogų, tiek techninių darbuotojų darbo stažas daugiau nei trys metai; A, B – įvairesnis. Gal būt didesnę poveikį turi tai, kad A ir C organizacijose yra nusistovėjusi organizacijos struktūra (kadru kaita maža, vadovas turi ilgametę praktika), B organizacijoje - permainų laikotarpis: vadovo, kaip vadovaujančio personalo, darbo patirtis yra iki 3 metų (teoriškai vadovui – integracijos proceso „įsibėgėjimo“ pradžia); per pastaruosius 2 metus pasikeitė 50 % darbuotojų. Suponuojama, jog skirtumus organizacijose lemia vadovo vadybinės kompetencijos lygmuo ir savita (bet nesuformuota) organizacijos kultūra.

Pilnutinai negalima teigti apie socializacijos lygį (sėkminga/nesėkminga), nes tiesiogiai netyrinėti apibūdinantys parametrai: pasitenkinimas darbu, motyvacija, bendradarbiavimas, pravaikštų kiekis, darbuotojų psichofiziologiniai kitimai: nuovargis, stresas ir kt., tačiau socializacijos aspektu, dėl atskirų etapų nepakankamo organizavimo pasekmių, norisi lygį įvertinti kaip nesėkminga arba bent „pradinė“.

Todėl šis klausimas buvo pateiktas atsakyti patiems darbuotojams: ar verta tobulinti socializacijos procesą organizacijoje.

20,8 % darbuotojų pažymėjo, kad jiems sunku atsakyti, 1 (1,4 %) B įstaigos tech. personalo darbuotojas pažymėjo, kad nereikia. Daugiausiai B ir A organizacijos darbuotojai nurodo, kad jų įstaigose verta tobulinti socializacijos procesą, tuo tarpu C įstaigos atstovai – reikia tik iš dalies (19 pav.). Organizacijų darbuotojų atsakymai reikšmingai skyrėsi ( $\chi^2=8,66$ ;  $df=2$ ,  $p=0,013$ ).



19 pav. Darbuotojų nuomonė apie socializacijos proceso tobulinimo reikalingumą organizacijose, proc.

Šiuo atveju norėtusi priminti, kuomet esti silpna organizacinė kultūra, organizacijos darbuotojai bijo pasikeitimų (žmonės įpratę prie nusistovėjusios tvarkos, santykių, todėl kitimai sukelia nerimą, nepasitenkinimą), reikia, visų pirma, keisti pačią organizacinę kultūrą, tuomet organizacijos nariai pritaris naujovėms.

Remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, kad **tirtose ikimokyklinėse įstaigose reikėtų tobulinti socializacijos procesą t.y. praktikoje įgyvendinti šiuolaikinės vadybos metodus, besiremiančius organizacine kultūra. Įstaigų veiklą reikia koordinuoti per vertybių sistema, o ne vien taisyklėmis ir nurodymais. Organizacinė kultūra turi tapti įstaigų narius jungianti filosofija, jų vystymosi strateginiu veiksmu, tuomet atskiri jos etapai bus išbaigti ir socializacijos procesas visumoje sėkmingas.**

### 3.5. TYRIMO REZULTATUS APIBENDRINANČIOS IŠVADOS

Apibendrinimo išvadų pagrindimas pateiktas lentelėje ((žr. Priedai 12. lentelė).

Visose tirtose ikimokyklinėse įstaigose pastebėta:

- atrankinio pokalbio metu nėra derinami darbuotojo lūkesčiai ir organizacijos galimybės, neatskleidžiamas realus darbas organizacijoje, nederinamos darbuotojo ir organizacijos vertybių nuostatos, todėl tokio pokalbio metu nėra prognozuojami būsimo darbo rezultatai, nenumatomos įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybės;
- darbuotojų orientavimuisi informacija pateikiama ne laiku, nepakankama patenkinamam darbo atlikimui ir bendravimui, todėl orientavimas nėra savalaikis ir patenkinamas;
- dėl nederinimo vertybinių nuostatų atrankinio pokalbio metu, tarpusavio bendradarbiavimo ir informacijos stokos, socialinės-psichologinės adaptacijos metu darbuotojai jaučia stresą, kyla konfliktai tiek vertikaliame, tiek horizontaliame hierarchiniame lygmenyje. Be to, atskiri socialinės-psichologinės adaptacijos etapai („susidūrimo“, „pasikeitimo“) ilgėja, darbuotojų identifikacija su organizacija neįvyksta. Socialinė psichologinė adaptacija nėra išbaigta;
- orientavimas ir socialinė-psichologinė adaptacija nėra tinkamai organizuoti - pasirinktas paramos teikimas pagal turinį, būdą, teikėjus, vietą, dažnį netenkina sklandžios naujų darbuotojų adaptacijos raidos. Dėl darbuotojų tarpusavio bendravimo stokos, silpno organizacinės kultūros poveikio adaptacijos procesas nėra išbaigtas;
- integracijos procesas nėra pakankamai organizuotas - pagalba teikiama diferencijuotai pagal pareigybes (pedagogai ir techniniai darbuotojai), tobulėjimui ir galimybių realizavimui trukdo informacijos stoka, tobulėjimo skatinime trūksta vidinės ir išorinės komunikacijos, karjeros planavimas interpretuojamas neteisingai, praleidžiant socialinį-psichologinį dėmenį;
- pasireiškia vadovų vadybinės kompetencijos stoka: pasirinktas netinkamas valdymo modelis, nesilaikoma socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principų, socializacijos procesas suvokiamas ir interpretuojamas neteisingai;
- valdymo modelis yra netinkamai pasirinktas. Jis neįtraukia darbuotojų į tikslo siekimą per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą. Netgi taikant atskirus šiuolaikinės



vadybos metodus, išlieka iškreipta socializacijos etapų prasmė (išankstinė socializacija, integracija) arba neišbaigiama raida (adaptacija);

- socializacijos procese pedagoginiam ir techniniam personalui parama, pagalba, skatinimas yra teikiami diferencijuotai – pedagogams suteikiamas prioritetas, todėl vyksta kolektyvo skaidymas;

- darbo kolektyvas nesusietas vertybių tinklu, trūksta vidinės ir išorinės komunikacijos, žinojimo ir suvokimo organizacijos strategijos, tikslų, misijos, socializacija ir karjera interpretuojama neteisingai, todėl naujų darbuotojų socializacijos aplinka nėra patenkinama;

- pastebėti tik keli, neesminiai tirtų socializacijos aspektų (konfliktiškumo lygmuo, tobulėjimo sąlygos) statistiškai patikimi skirtumai tarp atskirų ikimokyklinių įstaigų, kurie aiškinami vadovų asmeninėmis savybėmis, kompetencijos stoka ir savitos, neformuotos organizacinės kultūros poveikiu.

## REKOMENDACIJOS

Tyrimas atskleidė: visose ikimokyklinėse įstaigose naujų darbuotojų socializacija yra nepakankama - atskiri socializacijos etapai yra neišbaigti (adaptacijos) arba netenka prasmės (integracijos). Todėl, visų pirma, rekomenduojame kardinaliai **keisti** pamatinius socializacijos veiksnius: **valdymą, organizacinę kultūrą ir aplinką** (santykius kolektyve ir darbuotojų požiūrius).

**Valdymas.** Vadovams, nors ir labai nemalonu, tačiau jie turi suvokti, jog edukologo išsilavinimas nėra pakankamas šiuolaikiškai vadovauti ikimokyklinei įstaigai, todėl siūlome jiems **kelti savo vadybinę** kompetenciją. Jie privalo ne vien deklaruoti, bet ir taikyti praktikoje šiuolaikinius socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principus, laikytis Švietimo įstatymo **61 straipsnio 4 punkto** (vadovo pareigos) ir Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymais patvirtintų dokumentų, reglamentuojančių pedagogų ir tech. personalo kvalifikacijos tobulinimą (žr. skirsnis 1.3. )

Rekomenduojama atlikti didelių sąnaudų nereikalaujantį (anketiniu metodu) **pasitenkinimo darbu tyrimą** arba **organizacijos savęs įvertinimą**. Atskleidus silpnąsias ir stipriąsias organizacijos puses, diskusijų su darbuotojais metu aptarti rezultatus, numatyti organizacijos tobulinimo kryptis.

Siūlome diegti „**minčių lietu**“ arba **ateities** seminarus - darbuotojų patirtis ir idėjos panaudojamos organizacijos tobulinimui ir inovacijoms.

Šių diskusijų – seminarų pagalba darbuotojai bus ne vien įtraukiami į organizacijos valdymą, bet ir išaugs kolektyvo narių organizacijos strategijos, tikslų, misijos žinojimas ir suvokimas bei tarpusavio komunikavimo lygmuo, stiprės priklausomybės organizacijai jausmas, kils susidomėjimas saviugda ir organizacijos tobulinimu.

Tuo pačiu metu siūlome darbuotojams **padėti įgyti vertybines, etines-profesines nuostatas**, reikalingas tarpusavio bendravimui. Rekomenduojame seminarų – disputų pagalba darbuotojus **šviesti bendravimo, konfliktų prevencijos, socializacijos, etikos** ir kt. klausimais.

Visos minėtos priemonės padės darbuotojams aktyviau ir efektyviau dalyvauti grupiniame darbe, ugdyt pasitikėjimą savimi ir socialinių nuostatų įsisąmoninimą ir keitimą - sudarys prielaidas organizacinės kultūros formavimui, šiuolaikinio valdymo modelio kūrimui.

**Organizacinė kultūra.** Tyrimas atskleidė: ikimokyklinėse įstaigose yra nusistovėjusios bendravimo normos, savita organizacijos kultūra, deja, nepakankama sėkmingai naujų darbuotojų socializacijai. Todėl **organizacijos kultūrą** rekomenduojame **naujai formuoti**, nes vertybių sistema – neprievartinis valdymo metodas skatinantis, motyvuojantis bendro tikslo siekimą.

Organizacinės kultūros kūrimas yra ilgas procesas. Anksčiau aptartos priemonės sudarys prielaidas jos formavimui, toliau vadovui rekomenduojama atkreipti dėmesį į **tradicijų kūrimą**: kaupti archyvą, domėtis buvusių (pensinio amžiaus ar laikinai netekusių darbingumo) darbuotojų likimu, naujokų pristatymu, bendrų švenčių su šeimos nariais (jų metu išreikšti padėka ir pasididžiavimą darbuotojais), bendrų išvykų rengimu (ne oficialioje aplinkoje aptarti pasiekimus ar bėdas) ir t.t. Darbuotojas turi pajusti organizacijos rūpinimąsi, tuomet didžiuosis būdamas tokios organizacijos nariu. Vadovams reikėtų priminti, kad organizacijos vertybių kūrimas nebus pilnavertis, jei patys vadovai netaps šių vertybių puoselėtojais, etaloniniu pavyzdžiu.

**Kolektyvas.** Visų darbuotojų socializacijos (tiek ir pirminės) spraga – vadybinių žinių trūkumas, todėl jie tampa ne aktyviais veikėjais bendro tikslo siekime, o pasyviais vadovų nuorodų vykdytojais.

Rekomenduojame darbuotojams patiems **domėtis įstatymais numatytais teisėmis ir pareigomis**, nes vadovai ne visuomet pateikia reikalingą informaciją ar sudaro saviugdos ir galimybių realizavimo patenkinamas sąlygas; **kaupiti elementarias vadybines žinias**, padedančias tarpusavio bendravimui, socializacijos ir karjeros teisingam interpretavimui. Tokiu būdu jie ne tik apgins savo teises, įsitrauks į organizacijos valdymą, suvoks organizacijoje vykstančius procesus, bet ir padės naujokui sunkiame socialinės adaptacijos periode.

**Priėmimas į darbą.** Rekomenduojame atrankinio pokalbio metu vadovams labiau atkreipti dėmesį į potencialaus darbuotojo **vertybių nuostatas, derinti organizacijos galimybes ir darbuotojo lūkesčius, numatyti įsiliejimą į organizacinę kultūrą.**

**Adaptacija.** Tyrimas atskleidė: ikimokyklinėse įstaigose adaptacijos etapas yra neišbaigtas: darbuotojų orientavimo laikotarpis ilgas, o identifikacija su organizacija nevyksta.

Vadovams rekomenduojame supažindinimo pokalbio metu **diskutuoti** (ne pasyviai supažindinti) su nauju darbuotoju apie **organizacijos strategiją, misiją, tikslus, organizacinės kultūros vertybes**, tokiu būdu naujokui bus pateikta savalaikė išsami informacija, jis aktyviai susipažins su organizacijos vertybių sistema. Taip pat siūlome **diskutuoti** apie **ateities saviugdos galimybes, perspėti** darbuotoją apie galimus **pirmų dienų nesklandumus** darbe.

Rekomenduojame naujokui **paskirti kuratorių**, kuris supažindintų su technologija, naujovėmis, nereglamentuotomis elgesio normomis.

Pirmais naujoko darbo mėnesiais vadovams siūlome **skirti jam ypatingą dėmesį**: suteikti informaciją, pagalbą, vykdyti konfliktų prevenciją, įtraukti į vidinį bendruomenės gyvenimą, skatinti pageidaujama elgesį ir tuo pačiu padėti keisti, derinti naujoko vertybines nuostatas su organizacine kultūra. Negalima orientavimo ir socialinės adaptacijos problemas palikti spręsti pačiam darbuotojui arba užkrauti pagalbos našta vien tik šalia esantiems kolegoms.

Be to, vadovams primename, kad **pagalba** adaptacijos metu turi būti **skirta tiek pedagogams, tiek techniniams personalui**, nes prioritetinis pagalbos skyrimas prieštarauja socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principams ir organizacinės kultūros nuostatomis.

**Integracija** Visose tirtose ikimokyklinėse įstaigose, dėl anksčiau išvardintų priežasčių, darbuotojų integracija yra tariama, o ne reali.

Pereinamajame laikotarpyje (kol bus suformuota organizacinė kultūra) rekomenduojame vadovams padėti visiems darbuotojams **įsisąmoninti teisingą karjeros interpretaciją** – karjera ne vien asmeninis darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas, o darbuotojo saviugdą poreikis kylantis iš organizacijos narių bendro tikslo siekimo, visiems suvokiant, kad išsilavinęs darbuotojas atneša didesnę naudą organizacijai. Toks požiūris sutelks darbuotojus saviraiškos ir galimybių realizavimo paieškai, organizacijos tobulinimui, tarpusavio paramai, o ne vien asmeninių tikslų siekimui.

Vadovams rekomenduojame **geriau formuoti** kokybinį vidinį organizacijos profesinio augimo rezervą: **skatinti tiek pedagogų, tiek techninių darbuotojų saviugdą**, visiems suteikiant reikalingą informaciją apie kvalifikacinius renginius, progresui naudingus šaltinius, padedant užmegzti naudingus ryšius. Siūlome vadovams **padėti techniniam personalui rinktis kvalifikacijos kėlimo renginius**, nes vadovo patarimai ir parama pastaruosius skatintų tęsti mokslus, nukreiptų tobulinimąsi organizacijai reikiama linkme (perspektyvi auklėtojos padėjėja dėka tęstinio mokymosi gali tapti ikimokyklinio ugdymo pedagoge ir t.t.); **pedagogams leisti patiems pasirinkti** tobulinimosi ir savęs realizacijos kryptis. Rekomenduojame darbuotojus **įtraukti į kompetencijų strategijos rengimą, užtikrinti**, kad kiekvienas darbuotojas **turėtų tobulėjimo planą**, o pasiektų kompetencijų **aptarimas** vyktų keletą kartų per metus.

Kompetencijų tobulinimo būtina sąlyga – **išorinis komunikavimas**, todėl ikimokyklinėse įstaigose siūlome **rengti seminarus**, kuriuose darbuotojai galėtų dalintis patirtimi, aptarti alternatyvius vaikų ugdymo metodus ir t.t.

Rekomenduojame **diegti** tarp ikimokyklinių įstaigų **mokymąsi lyginant** – tikslas pasimokyti iš kitų organizacijų stiprybių ir pritaikyti gerąją patirtį savo darbe. Ši priemonė praplėstų darbuotojų išorinį komunikavimą (į projektą galima įtraukti ne vien Lietuvos, bet ir kitų ES šalių ikimokyklinės ugdymo įstaigas); skatintų organizacijos narius gerų idėjų, procedūrų, sprendimų atrankai ir taikymui kasdieninėje organizacijos praktikoje; integruotų kolektyvą bendro tikslo siekimui.

Galima siūlyti daugybę socializacijos procesą tobulinančių priemonių, tačiau pagrindinė rekomendacija: vadovams ir darbuotojams **tobulinti vadybos kompetencijas ir laikytis humanizmo principų darbe**.

Švietimo poįstatyminių aktų kūrėjams siūlome atkreipti dėmesį: Švietimo įstatyme **61 straipsnis 4 punktas**, apibrėžiantis mokyklos vadovo skyrimą ir jo įgaliojimus, nurodo, kad

mokyklos vadovas atsako už **pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą**. Pedagoginio personalo kvalifikacija reglamentuojama poįstatyminiais aktais, švietimo ministro įsakymais dėl atestacinių nuostatų. Tuo tarpu, kito personalo, **nepedagoginio** (auklėtojos padėjėjos bei kiti ūkines paslaugas teikiantys darbuotojai) **tęstinis mokslas poįstatyminiais aktais nėra apibrėžtas**.

Šio personalo adaptavimas yra nemažiau svarbus, nes jie pradeda dirbti su minimalia patirtimi, reikalauja sau didesnio dėmesio, pagalbos, tačiau pastarųjų mokymą apsprendžia vadovas savo nuožiūra. Be to, reikėtų prisiminti, kad pedagogai privalo atestuotis, o nepedagoginio personalo atestacija įstatymais nėra apibrėžta (pvz. auklėtojos padėjėjoms nėra numatyti jokie kvalifikacijos reikalavimai). Poįstatyminiais aktais pagrįsti techninių darbuotojų kvalifikacijos reikalavimai ir atestacija, ne vien **skatintų** techninių darbuotojų **tolimesnę saviugdą**, bet ir **palengvintų jos siekį** (vadovai savo klaidas ar trumparegiškumą negalėtų dengti aliuzija: kas nenumatyta įstatyme, nereikia daryti). Todėl rekomenduojame **sulyginti** tiek pedagogų, tiek techninių darbuotojų **tęstinio mokymo sąlygas**.

Švietimo poįstatyminių aktų kūrėjams ir viešų švietimo įstaigų steigėjams, pirma, siūlome sugriežtinti vadovams keliamus reikalavimus: konkurso metu vadovai turi ne tik deklaruoti apie vadybinę patirtį (kartais daugiametę), bet **turėti vadybos išsilavinimą patvirtinančius** (bent kursų) **dokumentus**. Tokiu būdu, vadovai būtų priversti tobulinti vadybos kompetenciją. Antra, kadangi vadovai daugelį poįstatyminių aktų laikosi formaliai arba visai netaiko praktikoje, todėl siūlome **sugriežtinti vadovų atsakomybę, vykdyti kontrolę, numatyti kokybišką atestaciją, kurioje dalyvautų visos suinteresuotos grupės (įstaigos bendruomenės taryba)**. Taip pat siūlome **numatyti vadovų atleidimo formalumus**.

Tik visų (įstatymų kūrėjų, steigėjų, vadovų ir darbuotojų) bendromis pastangomis galima pasiekti naujų darbuotojų socializacijos sėkmę, o kaip minėjome anksčiau, sėkminga ikimokyklinių įstaigų darbuotojų socializacija kertinis pagrindas pirminei vaikų socializacijai – visuomenės ateičiai.

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

- Socializacijos procesą sudaro trys etapai: išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija. Naujo darbuotojo socializavime kiekvienas minėtas etapas yra svarbus; pastarųjų raidos sėkmė remiasi ne tik savalaikiu ir pakankamu informacijos, pagalbos, paramos suteikimu, bet ir sąmoningai formuojama vertybių sistema – organizacine kultūra, kuri padeda sukurti saugią, nekonfliktinę, motyvuojančią našiai dirbti, reikšti iniciatyvą, išnaudoti kūrybines potencijas aplinką ir skatina bendro tikslo siekimą. Organizacijoje nesuformavus vertybinės terpės, žmogiškieji išteklių organizacijos tikslo siekimui negali esmingai didėti, nes naujų darbuotojų socializacijos raida nesėkminga.
- Naujų darbuotojų socializacijos įstatyminė bazė yra tik dalinai pakankama. Nors nėra tiesioginio socializacijos įstatymo, tačiau Švietimo įstatymas ir kiti dokumentai reglamentuoja kai kuriuos sėkmingos socializacijos aspektus. Pastebėtas trūkumas: pedagogų tolimesnis mokymasis konkretizuojamas poįstatyminiais aktais (atestacijos nuostatai), o kito techninio personalo tęstinis mokslas nėra apibrėžtas.
- Visose tirtose ikimokyklinėse įstaigose socializacijos procesas, nesiremia organizacine kultūra – vertybinis tinklas nėra sukurtas; darbuotojai jaučia informacijos ir komunikavimo stoką; pagalba, parama, skatinimas nėra tinkamai organizuoti, netgi diferencijuojami suteikiant prioritetą pedagoginiam personalui, todėl atskiri socializacijos etapai išžęsti (orientavimas), neišbaigti (socialinė psichologinė adaptacija) arba netenka prasmės (integracija). Vadovų vadybinė kompetencija yra nepakankama, darbo kolektyvo aplinka nėra patenkinama sėkmingai naujų darbuotojų socializacijai. Pasireiškia vadovų vadybinės kompetencijos stoka: pasirinktas netinkamas valdymo modelis, nesilaikoma socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principų, socializacijos procesas suvokiamas ir interpretuojamas neteisingai. Vadovai neatsižvelgia (kartais nesilaiko) į įstatyminę socializacijos proceso teisinę bazę.
- Tirtų socializacijos aspektų neesminius skirtumus tarp atskirų ikimokyklinių įstaigų aiškina vadovų, kaip organizatorių, asmeninėmis savybėmis, darbo patirtimi, vadybinės kompetencijos stoka ir savitos, nesuformuotos organizacinės kultūros poveikiu.

### **Pagrindinė išvada:**

**Tirtose ikimokyklinėse įstaigose socializacijos procesas yra nepakankamas ir diferencijuotas, suteikiant prioritetą pedagoginiam personalui.**

### **Pasiūlymai:**

Ikimokyklinėse įstaigose siūlome kardinaliai keisti pamatinius socializacijos veiksnius: valdymą (remtis organizacine kultūra, taikyti šiuolaikinius socialinės darbuotojų vadybos

konceptijos principus, laikytis Švietimo įstatymo ir kt. dokumentų), organizacinę kultūrą (formuoti iš naujo) ir aplinką (įtakoti palankų organizacijos klimatą ir darbuotojų teigiamas vertybines, etines-profesines nuostatas bei organizacijoje vykstančių procesų suvokimą).

**Priėmimo į darbą metu**, siūlome, vadovams labiau atkreipti dėmesį į potencialaus darbuotojo vertybių nuostatas, derinti organizacijos galimybes ir darbuotojo lūkesčius, numatyti įsiliejimą į organizacinę kultūrą.

**Naujų darbuotojų adaptacijos metu**, siūlome vadovams suteikti vienodą pagalbą tiek naujokams pedagogams, tiek techniniams darbuotojams – pateikti pakankamą ir savalaikę informaciją, mokymą, skirti kuratorių, vykdyti konfliktų prevenciją, įtraukti į vidinį bendruomenės gyvenimą, skatinti pageidaujamą elgesį ir tuo pačiu padėti keisti, derinti naujoko vertybines nuostatas su organizacine kultūra.

**Integracijos metu**, siūlome, skatinti tiek pedagogų, tiek techninių darbuotojų saviugdą, visiems suteikiant reikalingą informaciją apie kvalifikacinius renginius, progresui naudingus šaltinius, padedant užmegzti naudingus ryšius; darbuotojus įtraukti į kompetencijų strategijos rengimą, užtikrinti, kad kiekvienas turėtų tobulėjimo planą, o pasiektų kompetencijų aptarimas vyktų keletą kartų per metus; tobulinti darbuotojų vidinį ir išorinį komunikavimą.

## LITERATŪROS ŠALTINIAI

1. Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=169334](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
2. Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=295408&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=295408&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
3. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas// [http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279441&p\\_query=&p\\_tr2=](http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
4. Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų// [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/strategija2003-12.doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/strategija2003-12.doc); prisijungimo laikas: 2007.07.12
5. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. liepos 27 d. įsakymas Nr. 1578 „Dėl mokytojų atestacijos nuostatų patvirtinimo“// [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/2007-07-27-ISAK-1578\(1\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2007-07-27-ISAK-1578(1).doc); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
6. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. 2694 „Dėl profesinio ir tęstinio mokymo departamento pedagogų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo skyriaus nuostatų“// [http://www.smm.lt/apie\\_ministerija/docs/tel\\_sar/PTMD\\_prkts.pdf](http://www.smm.lt/apie_ministerija/docs/tel_sar/PTMD_prkts.pdf); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
7. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. rugpjūčio 31 d. įsakymas Nr.1781 „Dėl rekomendacijų mokytojų metodinei veiklai organizuoti patvirtinimo// [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/2005-08-31-ISAK-1781\(1\).doc](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/2005-08-31-ISAK-1781(1).doc); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
8. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. birželio 7 d. Įsakymas Nr. 1041 „Dėl švietimo konsultantų rengimo, veiklos ir atskaitomybės nuostatų tvirtinimo“// [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=257542](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=257542); prisijungimo laikas: 2007.07.12.
9. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. liepos 21 d. įsakymas Nr. 1521 „Dėl valstybinių (išskyrus aukštųjų ir aukštesniųjų) ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų atestacijos nuostatų tvirtinimo“// [http://www.smm.lt/teisine\\_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm](http://www.smm.lt/teisine_baze/docs/isakymai/05-07-21-ISAK-1521.htm); prisijungimo laikas: 2007.10.12.
10. Albrechtas J. Asmenybė ir karjera: Klaipėdos socialinių mokslų kolegija.- Vilnius: Naujoji matrica, ISBN 9986- 645- 17-4, 2005.
11. Bakanauskienė I. Personalo vadyba. Metodinė priemonė.- Kaunas:VDU, ISBN 9955-530-12-X, 2002, p.89, p.81-82.
12. Balvočiūtė R., Skunčikienė S. Mokymo(si) poreikių ir metodų tyrimas paslaugų sektoriaus įmonių pavyzdžiu // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr.42.- Kaunas: VDU, ISSN 1392-1142.
13. Barnard Ch. I. The Functions of the Executive. Conbridge, MA: Harvord University Press, 1938, p.3.
14. Bukšnytė L. Darbuotojų atranka. - <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/440211fc229cf>; prisijungimo laikas: 2007.04.20
15. Butkus F.S. Organizacijos ir vadyba. - Vilnius: Alma litera, ISBN 9986-02-175-8, 1996.
16. Butkus F.S. Organizacijos veiklos operatyvaus valdymo pagrindai. - Vilnius: Eugrimas, ISBN 9955-501-39-1, 2003.



17. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISBN 9986-850-53-3, 2005, p.170, p.77, p.166-167.
18. Čičiūtė R., Šarkiūnienė I. Darbuotojų kompetencija – organizacijos konkurencingumą lemiantis veiksnys. - *Ekonomika*, 2004, Nr. 67(2), ISSN 1392-1258.
19. Čipkutė G. Darbuotojų socialinė adaptacija organizacijoje, kaip personalo valdymo problema: magistro baigiamasis darbas (S22016): Vilnius, LTU socialinio darbo fakultetas, socialinio darbo katedra, 2004.
20. Čiutienė R. Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjera: daktaro dis. soc. mokslai: vadyba ir administravimas (03S)/ Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006.
21. Dabkus R. Egzistavimas ir adaptacija. Monografija.- Kaunas: Kauno kolegijos leidybos centras, ISBN 9955-9366-9-X, 2003.
22. Davidavičius H. Darbuotojų įdarbinimas ir darbo sutarties su jais nutraukimas pagal Darbo kodeksą bei teismų praktiką. - Kaunas: Aušra, ISBN 9955-665-65-3, 2006.
23. Dessler G. Personalų valdymo pagrindai. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISBN 9986-650-36-3, 2001,
24. Drucker P. F. Valdymo iššūkiai XXI amžiuje. - Vilnius: Rgrupė, ISBN 9949-10-533-1, 2004, p.34.
25. Giddens A. Sociologija.- Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISSN 1392-1673, 2005, p.41
26. Goleman D. Emocinis intelektas. Monografija. - Vilnius, Presvika, ISBN 9955-424-37-0, 2003.
27. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Metodinė mokomoji priemonė. - Vilnius: Ciklonas, ISBN 9955-497-71-8, 2005.
28. Gražulis V. Asmens vertybinio vertinimo svarba, nustatant jo priklausymą organizacinei kultūrai. Zbornik referatov z medzinarodneje vedeckeje konferencie “ Aktualne trendy na trbu prace av politike zamestnavania ”. Trenčanska univerzita A. Dubčeka, Trenčín, 2007, p.8
29. Grigas R. Žmogus socialinių psichologinių santykių sistemoje. - Vilnius, 1989, p.34.
30. Gutauskaitė G. Personalų kaitos priežasčių analizė // Organizacijų valdymo teoriniai aspektai.// Klaipėda, 2004 m. vasario mėn. 13 d. Meistrų ir magistrantų vadybos krypties mokslinė konferencija.
31. Handy Ch. Dramblys ir blusa: žvilgsnis atgal į ateitį. Monografija.- Vilnius: Hansabankas, ISBN 998-78-530-4, 2002, p.
32. Heller R. Grupių valdymas. - Vilnius, Alma Litera, ISBN 9986-02-793-4, 2000.
33. Jacikevičius A. Žmonių grupių (socialinė) psichologija. - Vilnius: Žodynas, ISBN 9986-465-18-4, 1995.
34. Jėčiuvienė M. Darbo santykių kokybės valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 38. - Kaunas: VDU leidykla, ISSN 1392-1142.
35. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija, ISBN 9986-13-433-1, 1996.
36. Kaye B., Evans S. J. Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti: [26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams]. - Vilnius: Alma Littera, ISBN 9955-24-429-1, 2006, p.107.
37. Kasiulis J., Barvydienė V. Vadovavimo psichologija. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija, ISBN 9955-09-078-2, 2005, p.49, p.57, p.67-69, p.127, p.26, p.63, p.66.
38. Kouzes J. M., Posner B. Z. Iššūkis vadybai. - Kaunas, Smaltija, ISBN 9955-551-11-9, 2003, p.78, p.322.
39. Leliugienė I. Žmogus ir socialinė aplinka. Vadovėlis. - Kaunas: Technologija, ISBN 9986-13-558-3, 1997.
40. Leonienė B. Darbuotojų vadyba. Vadovėlis. - Kaunas, Šviesa, ISBN 5-430-033-20-0, 2001, p.133, p.60, p.76, p.94, p.105, p.123.
41. Levickis V. Adaptacinių programų naujiems darbuotojams taikymas įmonėse. <http://www.istieskranka.lt/naujienos.htm>; prisijungimo laikas: 2007.05.07

42. Luobikienė I. Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga.- Kaunas: Technologija, ISBN 9986-13-775-6, 2000.
43. Malk F. Vadovauti, veikti, gyventi: veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Monografija.- Vilnius: Mūsų knyga, ISBN 9955-14-011-9, 2005.
44. Matkevičienė R. Ryšiai su visuomene. - Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos aprūpinimo centras, ISBN 9986-03-568-6, 2005, p.35.
45. Michelman P. ir kiti. Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus. - Vilnius : Verslo žinios, ISBN 9955-460-33-4, 2006.
46. Miller K. Organizational communication: approaches and processes.- Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2003.
47. Myers D. G. Psichologija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISBN 9986-850-29-0, 2000.
48. Nelson B., Ekonomis P. Vadyba žaliems. - Kaunas, Smaltija, ISBN 9986-965-03-9, 1999, p.297.
49. Neverauskas B., Rastenis J. Vadybos pagrindai: mokomoji knyga. - Kaunas: KTU, ISBN 9986-13-802-7, 2000.
50. Organizacijos kultūra.  
[http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/organizacijos\\_kultura/3905](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/organizacijos_kultura/3905); prisijungimo laikas: 2007.05.20.
51. Pečiulienė L. Dar kartą apie naujų darbuotojų adaptavimą.  
<http://www.vaiciulis.lt/lt/straipsniai?item=1&page=1>; prisijungimo laikas: 2007.08.20.
52. Pečiulienė L. Padėti išplaukti ar padėti nuskesti?  
<http://www.vaiciulis.lt/lt/straipsniai?item=11&page=1>; prisijungimo laikas: 2007.05.20
53. Pruskus V. Sociologija: teorija ir praktika: mokomasis leidinys. - Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, ISBN 9955-9655-0-9, 2004.
54. Puškorius St. Matematiniai metodai vadyboje. - Vilnius: TEV, 2001.
55. Rancova G. Dėmesio - kolektyve naujokas.  
<http://www.manager.lt/karjera/index.php?st=48>; prisijungimo laikas: 2007.08.20.
56. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai. Monografija. - Kaunas: Poligrafija ir informatika, ISBN 9986-850-46-0, 2006, p.286, p.260, p.267, p.292.
57. Robbins S. P. Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą. Monografija. - Vilnius: Tyto alba, ISBN 978-9986-16-552-1 2007, p.35, p.18, p.35.
58. Rodžersas H. Vienos skrybėlės principas: kūrybiško vadovo strategija. - Vilnius: Mintis, ISBN 5-417-00463-4, 1991
59. Sakalas A. Personalo vadyba. Mokomoji priemonė aukštosioms mokykloms. - Vilnius: Margi raštai, ISBN 9986-09-254-X, 2003, p.39, p.142, p.146, p.14.
60. Sakalas A., Šalčius A. Karjeros valdymas. Mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, ISBN 9986-13-606-7, 1997.
61. Seilius A. Organizacijų tobulinimo vadyba. Monografija. - Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 1998.
62. Seilius A. Valdymo problemos: teorija ir tendencijos. Kolektyvinė monografija. – Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, ISBN 9955-585-86, 2004, p.49, p.66.
63. Simon H. A. Administracinė elgsena: sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas. - Vilnius: Knygiai, ISBN 9955-443-16-2, 2003.
64. Smelzer N. Sociologiniai požiūriai. <http://www.sociumas.lt/Lit/temos/psichologija.asp>; prisijungimo laikas: 2007.02.05
65. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius, Technika, ISBN 9955-28-015-8 2006.
66. Steponavičiūtė K. Personalo ugdymo strategijos formavimo prielaidos // Organizacijų valdymo teoriniai aspektai.// Klaipėda, 2004 m. vasario mėn. 13 d. Meistrų ir magistrantų vadybos krypties mokslinė konferencija.
67. Stoner J. A. F. Freeman R. E. Gilbert D. R. Vadyba. Kolektyvinė monografija. - Kaunas, Poligrafija ir informatika, ISBN 99860-28-2, 1999, p.380.

68. Šavareikienė D., Dubinas V. Integruota vadybinio proceso motyvacija. Mokomoji knyga. - Šiauliai, VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, ISBN 9986-38-405-2, 2003, p.38.
69. Šerikova A., Matuzienė I. Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose.// Socialiniai tyrimai Nr. 2(8) –VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, ISSN 1392-3110
70. Šukys R. Bendrasis vertinimo modelis (BVM). Organizacijos tobulinimas taikant įsivertinimą.- [http://www.livadis.lt/livadis/user\\_dir/File/2007/BVM/BVM\\_2006\\_VIDUS\\_n.pdf](http://www.livadis.lt/livadis/user_dir/File/2007/BVM/BVM_2006_VIDUS_n.pdf) prisijungimo laikas: 2007.11.15
71. Šulgienė T. Darbuotojų adaptacija. [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju\\_adaptacija/629](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_adaptacija/629); prisijungimo laikas: 2007.05.20
72. Taisonas E., Šelis D. Smulkusis verslas žaliems. - Kaunas: Smaltija, ISBN 9986-965-06-3, 1999
73. Thom N., Ritz A. Viešoji vadyba. Monografija. - Vilnius, Lietuvos teisės universitetas, ISBN 9955-563-63-X, 2004.
74. Urbonavičiūtė I. Adaptavimo projektai. <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>.
75. Vasiljevaitė N. Organizacijų etika kaip vadybos optimizavimo įrankis. Ekonomika, Nr.67(2), ISSN 1392-1258.
76. Zakarevičius P. Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. - Kaunas: VDU 2003. ISBN 9955-530-58-8, p.154, p. 130
77. Zakarevičius P. Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. Monografija. - Kaunas, VDU ISBN 9986-501-10-5, 1998, 3 p.
78. Zuzevičiūtė V., Teresevičienė M., Rutkienė A. Tęstinis profesinis mokymasis: sankirtos ir prieštaros // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 40. - Kaunas: VDU, ISSN 1392-1142.
79. Želvys R. Švietimo organizacijų vadyba. Mokomoji knyga. – Vilnius: VU leidykla, ISBN-9986-19-572-1, 2003, p.61, p.43
80. Гибсон Д. Л., Иванцевич Д., Доннелли Д. Х. Организации: поведение, структура, процессы. - Москва: Инфра-М, 2000.
81. Шведова Т.О. Организация системы адаптации новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - [http://www.job-portal.ru/doc\\_view.html?id=418&PHPSESSID=84ef02e153f966e22d431934d7eafe6](http://www.job-portal.ru/doc_view.html?id=418&PHPSESSID=84ef02e153f966e22d431934d7eafe6); prisijungimo laikas: 2007.05.20

## **Magistro baigiamasis darbas**

### **NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS VILNIAUS MIESTO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE (3 organizacijų lyginamoji analizė)**

#### **ANOTACIJA**

Magistro baigiamajame darbe analizuojama socializacijos proceso darbo organizacijoje samprata, veiksniai, atskiri socializacijos proceso etapai: priėmimas į darbą, adaptacija, integracija. Pagrindžiama šio proceso svarba ir nauda tiek organizacijai, tiek darbuotojui.

Tiriamojame dalyje analizuojami naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumai trijose biudžetinėse Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais pateikiamos socializacijos proceso organizavimo rekomendacijos.

**Raktiniai žodžiai:** socializacija organizacijoje, socializaciją įtakojantys veiksniai: darbo grupė, organizacinė kultūra, valdymo stilius, motyvavimas, vertinimas. socializacijos proceso etapai: priėmimas į darbą; adaptacija: orientavimas, socialinė – psichologinė adaptacija, vadovo ir bendradarbių parama; integracija, karjeros planavimas.

## **Master's final work**

### **NEW EMPLOYEES' SOCIALIZATION PROCESS IN THE PRESCHOOLS OF VILNIUS (3 organizations comparative analyses)**

#### **ANNOTATION**

Socialization process conceptors and contributes in the work-organization, separate socialization stages: employing, adaptation, integration are analyzed in the master's final work. Significance and benefit of this process for both organization and employee are justified.

New employees' socialization process peculiarities in three budgetary preschools of Vilnius are analyzed in the investigation part. In the light of investigation results the guideline for the socialization process organization are presented.

**Notions:** socialization process in organization, determinant contributors: work group, organizational culture, managing model, motivation, assessment. Socialization stages: employing, adaptation: orientation, social psychological adaptation, employer and co-workers' support, integration, career planning.

## SANTRAUKA

Socializacijos procese tolygiai svarbūs profesinių įgūdžių, žinių ir organizacinės kultūros vertybių perdavimas bei tolimesnė saviugda, tačiau kai kuriose organizacijose akcentuojamas profesinis ugdymas ir tobulinimasis, o psichosocialinė adaptacija tarsi pametama iš akiračio. Toks neteisingas interpretavimas iškreipia socializacijos procesą, netgi tampa jos stabdžiu. Mokslinės, metodinės ir teisinės medžiagos analizė leidžia daryti išvadas, kad naujų darbuotojų kiekvieno socializacijos etapo sėkmę lemia vadovo pasirinktas valdymo modelis, teisinga organizacijoje vykstančių procesų interpretacija, darbo kolektyvo, ypač vadovaujančio personalo, išvalga derinant individo ir organizacijos vertybių sistemas, savalaikė ir kokybiškai naudinga pagalba bei parama.

Pozityvių darbinių santykių švietimo organizacijose užtikrinimui, organizacijos tikslų įgyvendinimui, darbuotojų saviraiškos galimybių realizavimui, svarbu teisingai interpretuoti ir valdyti socializacijos procesą. Todėl magistrinio darbo tikslas: ištirti naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus ikimokyklinėse įstaigose.

Tyrimo eigoje Vilniaus miesto trijose ikimokyklinėse įstaigose pastebėtos tos pačios socializacijos proceso tendencijos:

atrankinio pokalbio metu nėra derinami darbuotojo lūkesčiai ir organizacijos galimybės, neatskleidžiamas realus darbas organizacijoje, nederinamos darbuotojo ir organizacijos vertybių nuostatos; antra, darbuotojų orientavimas nėra savalaikis ir patenkinamas, todėl socialinė-psichologinė adaptacija neišbaigta - darbuotojų identifikacija su organizacija neįvyksta. Orientavimas ir socialinė-psichologinė adaptacija netinkamai organizuoti - pasirinktas paramos teikimas pagal turinį, būdą, teikėjus, vietą bei dažnį netenkina sklandžios naujų darbuotojų adaptacijos raidos. Integracijos procesas taip pat nėra pakankamai organizuotas - pagalba teikiama diferencijuotai pagal pareigybes (pedagogai ir techniniai darbuotojai), tobulėjimui ir galimybių realizavimui trukdo informacijos stoka, tobulėjimo skatinime trūksta vidinės ir išorinės komunikacijos, karjeros planavimas interpretuojamas neteisingai, praleidžiant socialinį-psichologinį dėmenį. Valdymo modelis neįtraukia darbuotojų į tikslo siekimą per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą.

Tirtose ikimokyklinėse įstaigose socializacijos procesas yra nepakankamas ir diferencijuotas, suteikiant prioritetą pedagoginiam personalui.

## SUMMARY

In socialization process the transference of professional skills, knowledge, organizational culture values and further self-help is a matter of substance, still in some organizations vocational training and development are emphasized and psychosocial adaptation is of a sort to pass from view. Suchlike incorrect interpretation wrenches the socialization process, though turns a rising holdout. Scientific, methodical and law material analysis concludes, that managers' adopted managing model, correct interpretation of proceeding changes in the organization, work-collective's, particularly leading staff's, insight matching up individual and organizational systems of values, well-timed and qualitatively effective support and help determines new employees' every socialization stage success.

Correct interpretation and management of the socialization process are influential for ensuring positive relations of work, implementing organizational goals and realization possibilities of self-expression in the organizations of education. Consequently, the goal of final masters' work: to research new employees' socialization process peculiarities in the preschools.

The study is done in three preschools using the closed questionnaire in the inquiry. The research in the preschools of Vilnius reveals the same tendencies of the socialization process:

Firstly, during the course of spot interview are not matched up worker's expectations and organization's facility, unrevealed real work in the organization, piecemealed worker's and organizational values; secondly, orientation is not well-timed and satisfactory, wherefore social psychological adaptation is roughcast – worker's identification with organization not processed. Orientation and adaptation are wrongly organized – as per content, means, conveyors, site, rate the selected support rendering is unsatisfying the streamlined new employees' adaptation evolution. Integration process is also not sufficiently organized – as per duty differentiation (pedagogue and technical worker) support is rendered, development and realization of self-expression are detained by lack of information, development promote is lacking inner and outer communication, planning of career is interpreted unfairly, missing a social psychological constituent. The model of managing omits workers for seeking collective goal via a consciously made-up system of values – organizational culture.

## **PRIEDAI**

## **1 Priedas. Teisinių dokumentų straipsniai, reglamentuojantys švietimo (ikimokyklinio ugdymo) įstaigose darbuotojų socializacijos procesą**

### **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas**

#### **24 straipsnis. Pagalba mokyklai ir mokytojui**

1. Pagalbos mokyklai ir mokytojui paskirtis – sudaryti sąlygas mokytojams toliau mokytis, sukurti aplinką, skatinančią mokyklos plėtrą bei mokytojo profesinį tobulėjimą, ir teikti reikalingą informacinę, ekspertinę ir konsultacinę pagalbą.

2. Konsultacinę pagalbą mokytojams teikia psichologinės, specialiosios pedagoginės, specialiosios, socialinės pedagoginės pagalbos teikėjai, mokytojai konsultantai ir kiti asmenys.

3. Pagalba mokytojų kvalifikacijai tobulinti yra sudedamoji neformaliojo suaugusiųjų švietimo dalis.

4. Švietimo ir mokslo ministerija formuoja mokytojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų, kurių veiklą reglamentuoja švietimo ir mokslo ministro patvirtinti kvalifikacijos tobulinimo institucijų bendrieji nuostatai, tinklą, užtikrina valstybinių kvalifikacijos tobulinimo programų vykdymą.

#### **49 straipsnis. Mokytojo teisės ir pareigos**

1. Mokytojas turi teisę:

1) siūlyti savo individualias programas; pasirinkti pedagoginės veiklos būdus ir formas;  
2) ne mažiau kaip 5 dienas per metus dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo renginiuose;  
3) būti atestuotas ir įgyti kvalifikacinę kategoriją švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka;

4) dirbti savitarpio pagarba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje, turėti higienos reikalavimus atitinkančią ir tinkamai aprūpintą darbo vietą;

5) dalyvauti mokyklos savivaldoje;

6) naudotis kitomis Profesinio mokymo, Specialiojo ugdymo, Aukštojo mokslo, Neformaliojo suaugusiųjų švietimo ir kitų įstatymų nustatytais teisėmis.

2. Mokytojas privalo:

1) užtikrinti ugdomų mokinių saugumą, geros kokybės ugdymą;

2) ugdyti tvirtas mokinių dorovės, pilietines, tautines bei patriotines nuostatas, laiduoti jų asmenybės galių plėtotę;

3) laikytis teisės norminių aktų patvirtintų Mokytojo etikos normų ir mokyklos vidaus tvarką nustatančių dokumentų;

4) tobulinti savo kvalifikaciją;



3. Pedagogų profesinių sąjungų atstovai turi teisę netrukdomai dalyvauti sprendžiant pedagogų darbo sąlygų klausimus darbovietėje.

### **61 straipsnis. Mokyklos vadovo skyrimas ir jo įgaliojimai**

1. Valstybinės (išskyrus aukštosios) mokyklos vadovo pareigybės aprašymą tvirtina, vadovą atviro konkurso būdu pareigoms skiria ir iš jų atleidžia steigėjas.

2. Savivaldybės mokyklos vadovo pareigybės aprašymas tvirtinamas, vadovas atviro konkurso būdu pareigoms skiriamas neterminuotai ir iš jų atleidžiamas teisės aktų nustatyta tvarka.

3. Nevalstybinių mokyklų vadovai skiriami į pareigas ir atleidžiami iš jų įstatymų nustatyta tvarka.

4. Mokyklos vadovas:

1) vadovauja mokyklos strateginio plano ir metinių veiklos programų, mokyklos švietimo programų rengimui, jas tvirtina, vadovauja jų vykdymui;

2) nustatyta tvarka skiria ir atleidžia mokytojus, kitus ugdymo procese dalyvaujančius asmenis bei aptarnaujantį personalą, tvirtina jų pareigybių aprašymus;

3) atsako už 26 straipsnyje nurodytos informacijos paskelbimą, demokratinį mokyklos valdymą. Užtikrina bendradarbiavimu pagrįstus santykius, Mokytojo etikos normų laikymąsi, skaidriai priimamus sprendimus, bendruomenės narių informavimą, pedagoginio ir nepedagoginio personalo profesinį tobulėjimą, sveiką, saugią, užkertančią kelią bet kokioms smurto, prievartos apraiškoms bei žalingiems įpročiams aplinką;

4) analizuoja mokyklos veiklos ir valdymo išteklių būklę, inicijuoja mokyklos vidaus audito vykdymą ir atsako už mokyklos veiklos rezultatus;

5) atlieka mokyklos steigėjo priskirtas funkcijas, įtvirtintas mokyklos nuostatuose ir pareigybės aprašyme.

### **71 straipsnis. Materialinė parama**

4. Mokyklos (išskyrus aukštąją) steigėjas užtikrina, kad mokytojams ir kitiems ugdymo procese dalyvaujantiems asmenims būtų apmokėtos ne mažiau kaip 5 dienų per metus kvalifikacijos tobulinimo išlaidos.

## **Lietuvos Respublikos profesinio mokymo įstatymo pakeitimo įstatymas**

### **3 straipsnis. Profesinio mokymo sistemos tikslai**

Profesinio mokymo sistemos tikslai:

1) padėti asmeniui įgyti kvalifikaciją ir kompetencijas, atitinkančias šiuolaikinį mokslo, technologijos, ekonomikos ir kultūros lygį, padedančias jam įsitvirtinti ir konkuruoti kintančioje darbo rinkoje, laiduojančias šalies ūkio pažangą, konkurencingumą tarptautinėje rinkoje ir darnų vystymąsi;

- 2) sudaryti sąlygas įvairių poreikių ir gebėjimų asmenims mokytis visą gyvenimą, tobulinti ir keisti kvalifikacijas;
- 3) užtikrinti profesinio mokymo prieinamumą ir kokybę;
- 4) užtikrinti kvalifikacijų atitiktį šalies ūkio poreikiams, kompetencijų vertinimo, kvalifikacijų suteikimo bei pripažinimo objektyvumą;
- 5) užtikrinti profesinio orientavimo sistemos veiksmingą funkcionavimą.

**Lietuvos Respublikos Seimo 2003 m. liepos 4 d. nutarimas Nr. IX-1700 „Dėl valstybinės švietimo strategijos 2003–2012 metų nuostatų.**

13. Kad būtų užtikrinta švietimo plėtotės kokybė:

2) atnaujinamas mokytojų rengimas ir darbas:

– nuolat vertinamas mokytojų rengimo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemų veiksmingumas ir atliekama tarptautinė studijų programų ekspertizė;

– sukuriama integrali mokytojų rengimo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema, orientuota į kintantį mokytojo vaidmenį žinių visuomenėje ir šiuolaikiniam mokytojui būtinas naujas kompetencijas bei vertybines nuostatas. Kuriant žinių visuomenę, keičiamas pats mokytojo vaidmuo: mokytoją – žinių turėtoją ir perteikėją keičia mokytojas – mokymosi organizatorius, mokymosi galimybių kūrėjas, mokymosi patarėjas, partneris, tarpininkas tarp mokinio ir įvairių šiuolaikinių informacijos šaltinių. Kartu mokytojas dabarties visuomenėje turi išlikti ir ugdytojas, gyvenimo tiesų liudytojas, perduodantis tradiciją bei mokantis ją kūrybingai plėtoti;

– parengiami mokytojų rengimo standartai ir reikalavimai studijų planams. Įdiegiami bendrieji pedagoginių studijų bei kvalifikacijos tobulinimo moduliai ir bendroji kvalifikacijų suteikimo ir pripažinimo sistema;

– Švietimo ir mokslo ministerija tampa realia mokytojų rengimo užsakove;

– užtikrinamas mokytojų rengimo, kvalifikacijos tobulinimo ir naujų kvalifikacijų įgijimo programų, atitinkančių švietimo reformos poreikius, reikiamas finansavimas. Visiems mokytojams sudaromos galimybės tobulinti kvalifikaciją arba įgyti naujų kvalifikacijų;

– sukonkretinamas socialinių pedagogų bei švietimo įstaigose dirbančių psichologų vaidmuo, tiksliau apibrėžiamos jų funkcijos. Ypatingas dėmesys skiriamas jų rengimui bei kvalifikacijos tobulinimui;

## 2 Priedas. ANKETA Nr. 1 (Personalui)

Mykolo Romerio universiteto švietimo administravimo fakulteto magistrantė atlieka tyrimą apie darbuotojų socializacijos ypatumus Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo organizacijose. Tyrimo anketa anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą arba parašykite savo atsakymą.

Iš anksto dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje.

**1. Kaip manote, ką apibūdina šie teiginiai?** (Prie žemiau esančių teiginių pažymėkite tik po vieną atsakymą, kurie Jūsų manymu, tinka arba adaptacijos, arba integracijos procesui)

Teiginiai atitinkantys adaptacijos arba integracijos procesą	Adaptacija	Integracija
Procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu kolektyve.		
Darbuotojų įgūdžių tobulinimas, siekiant padidinti jų atsakomybės jausmą, sukuriant atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų.		
Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas.		
Tai naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui mokymasis.		
Tai abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką.		
Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingu organizacijai.		
Siekimas priderinti darbuotoją, kaip savitą sistemą, prie grupės papročių, taisyklių, vertybių sistemos ir kt. darant tiesioginį ar netiesioginį spaudimą.		
Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.		
Kai suteikiama pagalba naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros.		
Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius užimame poste.		

**2. Kokią informaciją, Jūsų nuomone, buvo siekiama išsiaiškinti priėmimo į darbą metu?** (galite pažymėti kelis atsakymus)

- Ar Jūsų profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu.
- Ar Jūsų asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu.
- Ar Jūsų vertybinės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis.
- Ar sutampa Jūsų požiūris su svarbiausiais organizacijos papročiais, tikslais ir pan.
- Kita .....

**3. Kokią informaciją Jums pateikė atrankos pokalbio metu?** (prie žemiau esančių atsakymų pažymėkite, tik tai kokia informacija Jums buvo suteikta)

- Nurodė visą darbo užmokestį, t.y. algą, premijas, kitus paskatinimus.
- Paaikšino įgaliojimų bei atsakomybės ribas.
- Paaikšino socializacijos proceso ypatumus.
- Informavo kokios galimybės Jūsų laukia, jeigu jums gerai seksis.
- Informavo kokius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas organizuoja organizacija.
- Informavo apie darbo organizavimo tvarką.
- Informavo apie vyraujančią organizacinę kultūrą (organizacijos puoselėjamas tradicijas, vertybes, elgesio normas, nerašytas taisykles, tarpasmeninių santykių ypatumus).
- Informavo apie organizacijos reputaciją.
- Informavo apie organizacijos ateities planus.

Kita .....

**4. Kokia, jūsų nuomone, sukurta naujų darbuotojų informavimo sistema apie jo būsimą darbo sąlygas?** ( pažymėkite tik tuos atsakymus, kurie būdingi Jūsų organizacijai)

- Informaciją pateikiama atrankos pokalbio metu.
- Informaciją pateikiama prieš pasirašant darbo sutartį.
- Informaciją pateikiama iškart po darbo sutarties pasirašymo.
- Informaciją pateikiama pirmąjį darbo mėnesį.
- Pateikiamas paruoštas lankstinukas apie organizaciją.
- Pateikiami svarbiausi dokumentai savarankiškam susipažinimui, kas neaišku, paaiškinama pokalbio metu.
- Darbo sąlygos išsiaiškinamos klausinėjant šalia dirbančių kolegų.
- Kita .....

**5. Kokia informacija Jums buvo pateikta apibūdinant būsimą darbą?** (prie žemiau esančių teiginių pažymėkite po vieną atsakymą)

<b>Galimi darbo sąlygų apibūdinimo variantai:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
pateikti tik teigiami darbo aspektai;			
pateikti teigiami bei ypač pabrėžiami neigiami darbo aspektai;			
pateikta informacija išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų;			
kita:			

**6. Kokia pagalba Jums buvo suteikta adaptacijos metu:** (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

<b>Adaptacijos metu buvo suteikta pagalba:</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
perprasti įstaigos tvarką bei reikalavimus;			
perprasti įstaigos kultūrą;			
susipažinti su įstaigos strateginiais planais ir kitais dokumentais;			
perprasti darbo technologijas;			
kita:			

**7. Kaip vyko Jūsų adaptacija organizacijoje?** (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

<b>Galimi adaptacijos būdai:</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
pabrėžiant Jūsų, kaip naujoko vaidmenį;			
Jūs tiesiog nepastebimai buvote paskirtas į darbo vietą;			
Jūs buvote individualiai supažindinamas su darbo ir organizacijos ypatumais;			
Jūs buvote kartu su kitais naujokais (grupe) supažindinami su atskirais būsimu darbo bruožais;			
Jūs mokė ir padaršino kuratorius;			
Jūs viską išsiaiškinti buvote paliekamas vienas pats;			
Jūsų savybės ir kvalifikacija buvo pripažinti ir skatinami;			
Jums buvo siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos Jūsų bruožus;			
Jums adaptacijos periodo metu buvo fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai;			
kita:			

8. Kas Jums suteikdavo visas nuorodas, konsultacijas ir kitą reikalingą pagalbą? (prie išvardintų variantų pažymėkite po vieną atsakymą).

Nuorodas, konsultacijas ir pagalbą suteikdavo:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
direktorius;				
tiesioginis vadovas;				
paskirtas patyręs kolega – globėjas;				
šalia dirbantys kolegos;				
pats viską išsiaiškinote „bandymų ir klaidų“ keliu.				
kita:				

9. Jei pagalbą suteikdavo „visada“ ir „dažnai“, kada susitikdavote su Jums pagalbą teikusiu asmeniu? (prie išvardintų variantų pažymėkite po vieną atsakymą)

Su jus globojusiu asmeniu susitikdavote:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
suplanuotų susitikimų metu;				
organizuotų bendrų pasitarimų metu;				
kai atsitiktinai susitikdavome įstaigos teritorijoje.				
kita:				

10. Jei su Jums pagalbą teikusiu asmeniu susitikdavote suplanuotų susitikimų metu, tai kokių dažnumu vyko/vyksta susitikimai? (prie išvardintų variantų pažymėkite po vieną atsakymą)

Su jus globojusiu asmeniu susitikdavote:	Taip	Iš dalies	Ne
kiekvieną dieną;			
kartą per savaitę;			
du kartus per savaitę;			
kartą per mėnesį;			
kartą per ketvirtį;			
kita:			

11. Kaip vyko/vyksta Jūsų psichofiziologinis adaptavimas organizacijoje? (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Adaptacijos metu teko:	Taip	Iš dalies	Ne
patirti „pirmos darbo dienos šoką“, kai naujo darbuotojo idealusis supratimas apie būsimą darbą nesutampa su faktiškuoju;			
patirti stresą dėl darbo technologijų;			
patirti stresą dėl konfliktinių situacijų su kolektyvo nariais;			
viskas vyko taip, kaip įsivaizdavau;			
daugiau vyko taip, kaip įsivaizdavau, tačiau teko susidurti su problemomis.			
kita:			

12. Pirmais darbo mėnesiais konfliktinės situacijos atsiradavo/atsiranda: (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

konfliktinės situacijos:	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekada	Neturiu nuomonės
su tiesioginiu vadovu;					
su aukščiausiu vadovybe;					
su bendradarbiais;					
su paskirtu globėju**;					
su kitais darbuotojais;					
kita:					

\*\*Jeigu globėjas nėra paskiriamas, nedėkite kryžiuo šioje eilutėje.

13. Per kokį laikotarpį ir kaip Jums pavyko adaptuotis? (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Kaip pavyko adaptuotis?	Per pirmą darbo savaitę	Per vieną mėnesį	Per tris mėnesius	Per šešis mėnesius
Nepakankamai gerai.				
Pakankamai gerai.				

Labai gerai.				
Kita:				

**14. Kokia pagalba, Jums buvo suteikta integracijos metu?** (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

<b>Integracijos metu padėjo:</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
analizuoti klaidas;			
užmegsti santykius su bendradarbiais;			
tobulinti savo kompetencijas;			
planuoti profesinę karjerą;			
kita:			

**15. Kokios, Jūsų nuomone, sąlygos darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje?** (pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvieno teiginio)

<b>Darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sudarytos sąlygos:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
puikios;			
nepakankamai geros;			
visai nesudarytos;			
kita:			

**16. Jei darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sąlygos nepakankamai geros, arba visai nesudarytos, kokius galėtumėte pateikti pasiūlymus?** (pažymėkite tris, Jūsų nuomone, svarbiausius pasiūlymus)

- Teikti informaciją apie profesinės raidos pasiekimus.
- Teikti informaciją darbuotojams apie kvalifikacijos kėlimo renginius.
- Organizuoti darbuotojų bendradarbiavimą su kitais įstaigos nariais.
- Organizuoti darbuotojų bendradarbiavimą su kitų įstaigų nariais.
- Organizuoti praktikų susitikimus, diskusijas.
- Organizuoti įstaigoje seminarus.
- Kita .....

**17. Jei darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sudarytos puikios sąlygos, pažymėkite, kokias karjeros raidos strategines kryptis Jums rekomendavo vadovai?** (pažymėkite tik tai, ką Jums siūlė vadovas)

- Kvalifikacijos kėlimo renginiai:
  - rinkausi pati (pats);  rinko vadovas.
- Padėjo užmegzti profesinius kontaktus.
- Teikė informaciją apie karjeros progresui naudingus šaltinius.
- Padėjo priimti sprendimus iškilus specifinėms problemoms.
- Sudarė sąlygas dalyvauti įstaigos bendruomenės ir už jos ribų veikloje.
- Kita .....

**18. Kaip sudaromi karjeros planai Jūsų organizacijoje** (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą):

<b>Jūsų organizacijoje karjeros planai:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
tik formalus procesas;			
sudaromi visiems darbuotojams;			
sudaromi perspektyviems specialistams;			
sudaromi vadovams ir specialistams;			
apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą;			

apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką;			
apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai);			
apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą;			
padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu;			
padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų);			
siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jeigu darbas tiesiog neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių);			
kita:			

**19. Koks, Jūsų nuomone, įstaigoje vadovo požiūris į darbuotojus?** (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

<b>Vadovo požiūris į darbuotojus:</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Niekada</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
siekia, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs;					
smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną darbuotoją;					
skatina darbuotojus visapusiškai dalyvauti sprendžiant įstaigos reikalus;					
siekia realizuoti darbuotojų lūkesčius;					
skatina profesiskai tobulėti;					
išklauso darbuotojų nuomonę ir atsižvelgia į prieštaravimus;					
leidžia pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, skatina darbuotojų autonomiškumą;					
kita:					

**20. Pažymėkite teiginius, kuriems Jūs pritariate.** (pažymėkite du, Jūsų nuomone, svarbiausius teiginius)

- Darbuotojas pats atsakingas už savo karjerą.
- Vadovai turi diktuoti darbuotojų tobulėjimo sąlygas ir būdą.
- Darbuotojai patys turi apsispręsti, kurioje srityje jie tobulės.
- Vadovai privalo laikytis įsipareigojimų numatytų darbuotojo karjeros plane.

**21. Kaip Jūs manote, ar verta tobulinti socializacijos procesą organizacijoje, kurioje dirbate?**

- Labai reikia.  - Reikia iš dalies patobulinti.  - Nereikia.  - Sunku atsakyti.

**22. Jūsų amžius:**  - iki 25m;  - daugiau negu 25 - iki 35;  - daugiau negu 35 - iki 55m.;  
 - daugiau negu 55.

**23. Jūsų lytis:**  - vyr.  - mot.

**24. Jūsų pareigos:**  - auklėtoja,  - meninio ugdymo pedagogas,  - logopedė,  - sekretorė,  - dietologė,  - medicinos sesuo,  - auklėtojos padėjėja,  - virėja,  - sandėlininkė.

**25. Jūsų išsilavinimas:**  - doktorantūra;  - magistratūra;  - aukštasis universitetinis;  - aukštasis neuniversitetinis;  - spec. vidurinis;  - vidurinis;  - pagrindinis;  - nebaigtas (a)

**26. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:**  - iki 1 metų;  - daugiau 1-3 metai;  - daugiau nei 3 metai.

**Ačiū už sugaištą laiką anketos pildymui.**

### 3 Priedas. ANKETA Nr.2 (Vadovams)

Mykolo Romerio universiteto švietimo administravimo fakulteto magistrantė atlieka tyrimą apie darbuotojų socializacijos ypatumus Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo organizacijose. Tyrimo anketa anoniminė. Tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą arba parašykite savo atsakymą.

Iš anksto dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje.

1. **Kaip manote, ką apibūdina šie teiginiai?** (Prie žemiau esančių teiginių pažymėkite tik po vieną atsakymą, kurie Jūsų manymu, tinka arba adaptacijos, arba integracijos procesui)

Teiginiai atitinkantys adaptacijos arba integracijos procesą	Adaptacija	Integracija
Procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu kolektyve.		
Darbuotojų įgūdžių tobulinimas, siekiant padidinti jų atsakomybės jausmą, sukuriant atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų.		
Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas.		
Tai naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui mokymasis.		
Tai abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką.		
Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingi organizacijai.		
Siekimas priderinti darbuotoją, kaip savitą sistemą, prie grupės papročių, taisyklių, vertybių sistemos ir kt. darant tiesioginį ar netiesioginį spaudimą.		
Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.		
Kai suteikiama pagalba naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros.		
Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius užimame poste.		

2. **Kokią informaciją Jūs siekiate išsiaiškinti priėmimo į darbą metu?** (galite pažymėti kelis atsakymus)

- Ar potencialaus darbuotojo profesiniai įgūdžiai dera su darbo pasiūlymu.
- Ar potencialaus darbuotojo asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu.
- Ar potencialaus darbuotojo vertybinės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis.
- Ar sutampa potencialaus darbuotojo požiūris su svarbiausiais organizacijos papročiais, tikslais ir pan.
- Kita .....

3. **Kokią informaciją pateikiate potencialiam darbuotojui atrankos pokalbio metu?** (prie žemiau esančių atsakymų pažymėkite tik tai, kokią informaciją Jūs pateikiate)

- Nurodote visą darbo užmokestį, t.y. algą, premijas, kitus paskatinimus.
- Paaiškinate įgaliojimų bei atsakomybės ribas.
- Paaiškinate socializacijos proceso ypatumus.
- Informuojate kokios galimybės darbuotojo laukia, jeigu jam gerai seksis.
- Informuojate kokius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas organizuoja organizacija.
- Informuojate apie darbo organizavimo tvarką
- Informuojate apie vyraujančią organizacinę kultūrą (organizacijos puoselėjamas tradicijas, vertybes, elgesio normas, nerašytas taisykles, tarpasmeninių santykių ypatumus).



- Informuojate apie organizacijos reputaciją.
- Informuojate apie organizacijos ateities planus.
- Kita .....

**4. Kokia sukurta naujai atėjusių darbuotojų informavimo apie darbo sąlygas sistema Jūsų organizacijoje? ( pažymėkite tik tuos atsakymus, kurie būdingi Jūsų organizacijai)**

- Informaciją perteikiama atrankos pokalbio metu.
- Informaciją perteikiama prieš pasirašant darbo sutartį.
- Informaciją perteikiama iškart po darbo sutarties pasirašymo.
- Informaciją pateikiama pirmąjį darbo mėnesį.
- Pateikiamas paruoštas lankstinukas apie organizaciją.
- Pateikiami svarbiausi dokumentai savarankiškam susipažinimui, kas neaišku, paaiškinama pokalbio metu.
- Darbo sąlygos išsiaiškinamos klausinėjant šalia dirbančių kolegų.
- Kita .....

**5. Apibūdinant būsimą darbą naujam darbuotojui siekiate: (prie žemiau esančių teiginių pažymėkite po vieną atsakymą)**

<b>Galimi darbo sąlygų apibūdinimo variantai:</b>	<b>Taip</b>	<b>Ne</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>
pateikiate tik teigiamus darbo aspektus;			
pateikiate teigiamus bei ypač pabrėžiate neigiamus darbo aspektus;			
pateikiate informaciją išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų.			
Kita:			

**6. Kokią pagalbą siekiate suteikti naujam darbuotojui adaptacijos metu: (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)**

<b>Adaptacijos metu, siekiate:</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
perprasti įstaigos tvarką bei reikalavimus;			
perprasti įstaigos kultūrą;			
susipažinti su įstaigos strateginiais planais ir kitais dokumentais;			
perprasti darbo technologijas;			
kita:			

**7. Kokius būdus taikote naujų darbuotojų adaptacijai? (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)**

<b>Galimi adaptacijos būdai:</b>	<b>Taip</b>	<b>Iš dalies</b>	<b>Ne</b>
pabrėžiant darbuotojo, kaip naujoko vaidmenį;			
naujokas tiesiog nepastebimai pastatomas į jo darbo vietą;			
darbuotojas individualiai supažindinamas su darbo ir organizacijos ypatumais;			
darbuotojas kartu su kitais naujokais (grupe) supažindinamas su atskirais būsimo darbo bruožais;			
naujoką moko ir padrąsina kuratorius;			
naujas darbuotojas viską išsiaiškinti paliekamas vienas pats;			
naujoko savybės ir kvalifikacija pripažįstamos ir skatinamos;			
naujokui siekiama įteigti iš anksto suformuotą deramą vaidmenį, siekiama pašalinti kai kuriuos jo bruožus;			
naujokui adaptacijos periodo metu fiksuotame grafike numatomi			

standartizuoti mokymo(si) ir tobulinimo(si) etapai;			
kita:			

**8. Kas naujam darbuotojui suteikia visas nuorodas, konsultaciją ir pagalbą?** (prie išvardintų variantų pažymėkite po vieną atsakymą).

Nuorodas, konsultacijas ir pagalbą suteikia:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
direktorius;				
tiesioginis vadovas;				
Paskirtas patyręs kolega – globėjas;				
šalia dirbantys kolegos;				
darbuotojas pats viską išsiaiškina „bandymų ir klaidų“ keliu;				
kita:				

**9. Jei pagalba suteikiate „visada“ ir „dažnai“, kada susitinkate su nauju darbuotoju?** (prie išvardintų variantų pažymėkite po vieną atsakymą)

Su nauju darbuotoju susitinkate:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
suplanuotų susitikimų metu;				
organizuotų bendrų pasitarimų metu;				
kai atsitiktinai susitinkdavome įstaigos teritorijoje;				
kita:				

**10. Jei su nauju darbuotoju susitinkavote suplanuotų susitikimų metu, tai koku dažnumu vyko/vyksta susitikimai?** (prie išvardintų variantų pažymėkite po vieną atsakymą)

Susitikimai vyko/vyksta:	Taip	Iš dalies	Ne
kiekvieną dieną;			
kartą per savaitę;			
du kartus per savaitę;			
kartą per mėnesį;			
kartą per ketvirtį;			
kita:			

**11. Kokius, Jūsų nuomone, psichofiziologinius sunkumus darbuotojas gali patirti adaptacijos metu organizacijoje?** (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Adaptacijos metu darbuotojas gali patirti:	Taip	Iš dalies	Ne
patirti „pirmos darbo dienos šoką“, kai naujo darbuotojo idealusis supratimas apie būsimą darbą nesutampa su faktiškuoju;			
patirti stresą dėl darbo technologijų;			
patirti stresą dėl konfliktinių situacijų su kolektyvo nariais;			
kita:			

**12. Adaptacijos metu konfliktinės situacijos atsiranda:** (pažymėkite po vieną atsakymą)

Konfliktinės situacijos:	Dažnai	Retai	Labai retai	Niekada	Neturiu nuomonės
tarp Jūsų ir naujo darbuotojo;					
tarp naujo darbuotojo ir kitų vadovų ar darbuotojų;					
tarp naujo darbuotojo ir bendradarbių;					
tarp naujo darbuotojo ir globėjo*;					
kita:					

\*\*Jeigu globėjas nėra paskiriamas, nedėkite kryžiuo šioje eilutėje.

**13. Kaip ir per kokį laikotarpį, Jūsų nuomone, naujam darbuotojui pavyksta adaptuotis?** (pažymėkite po vieną atsakymą)

Kaip pavyksta adaptuotis?	Per pirmą darbo savaitę	Per vieną mėnesį	per tris mėnesius	per šešis mėnesius
Nepakankamai gerai.				
Pakankamai gerai.				
Labai gerai.				
Kita:				

**14. Kokia pagalbą suteikiate naujam darbuotojui integracijos metu?** (prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Integracijos metu naujam darbuotojui padedate:	Taip	Iš dalies	Ne
analizuoti klaidas;			
užmegsti santykius su bendradarbiais;			
tobulinti savo kompetencijas;			
planuoti profesinę karjerą;			
kita:			

**15. Kokios sąlygos, Jūsų nuomone, darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui sudarytos organizacijoje?** (pažymėkite po vieną atsakymą prie kiekvieno teiginio)

Darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui sudarytos sąlygos:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
puikios;			
nepakankamai geros;			
visai nesudarytos;			
kita:			

**16. Jei darbuotojų tobulėjimui ir galimybių realizavimui įstaigoje sudarytos puikios sąlygos, pažymėkite, kokias karjeros raidos strategines kryptis Jūs rekomenduojate darbuotojui?** (galite pažymėti kelis variantus)

- Kvalifikacijos kėlimo renginius:
  - rinkosi pati (pats) darbuotojas;
  - rinkote Jūs.
- Padedate užmegzti profesinius kontaktus.
- Teikiate informaciją apie karjeros progresui naudingus šaltinius.
- Padedate priimti sprendimus iškilus specifinėms problemoms.
- Sudarote sąlygas dalyvauti įstaigos bendruomenės veikloje ir veikloje už jos ribų.
- Kita .....

**17. Kaip sudaromi karjeros planai jūsų organizacijoje:** (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Jūsų organizacijoje karjeros planai:	Taip	Ne	Neturiu nuomonės
tik formalus procesas;			
sudaromi visiems darbuotojams;			
sudaromi perspektyviems specialistams;			
sudaromi vadovams ir specialistams;			
apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą;			
apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką;			
apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai);			
apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą;			
padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu;			
padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų);			

siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jeigu darbas tiesiog neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių.			
---	--	--	--

18. Kokį vadovavimo modelį pasirenkate su pradedančiais dirbti darbuotojais? (prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Galimi vadovavimo modeliai:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Neturiu nuomonės
siekiate, kad darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs;					
nuolat prižiūrite ir kontroliuojate kiekvieną darbuotoją;					
skatinate darbuotojus visapusiškai dalyvauti sprendžiant įstaigos reikalus;					
siekiate realizuoti darbuotojų lūkesčius;					
skatinate profesiskai tobulėti;					
išklausote darbuotojų nuomonę ir atsižvelgiate į prieštaravimus;					
leidžiate pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, skatinate darbuotojų autonomiškumą.					

19. Pažymėkite teiginius, kuriems Jūs pritariate. (pažymėkite du, Jūsų nuomone, svarbiausius teiginius)

- Darbuotojas pats atsakingas už savo karjerą.
- Vadovai turi diktuoti darbuotojų tobulėjimo sąlygas ir būdą.
- Darbuotojai patys turi apsispręsti, kurioje srityje jie tobulės.
- Vadovai privalo laikytis įsipareigojimų numatytų darbuotojo karjeros plane.

20. Kaip Jūs manote, ar verta tobulinti socializacijos procesą organizacijoje?

- Labai reikia.  - Reikia iš dalies patobulinti.  - Nereikia.  - Sunku atsakyti.

21. Jūsų amžius:  - iki 25m;  - daugiau negu 25 - iki 35;  - daugiau negu 35 - iki 55m.;  
 - daugiau negu 55.

22. Jūsų lytis:  - vyr.  - mot.

23. Jūsų pareigos:  - direktorius,  - direktoriaus pav. ugdymui,  - direktoriaus pav. ūkio reikalams.

24. Jūsų specialybė:  - edukologija,  - psichologija,  - socialinė pedagogika,  - švietimo vadyba,  - kita.

25. Jūsų išsilavinimas:  - doktorantūra,  - magistratūra,  - aukštasis,  - aukštasis neuniversitetinis;  - nebaigtas (a) .....

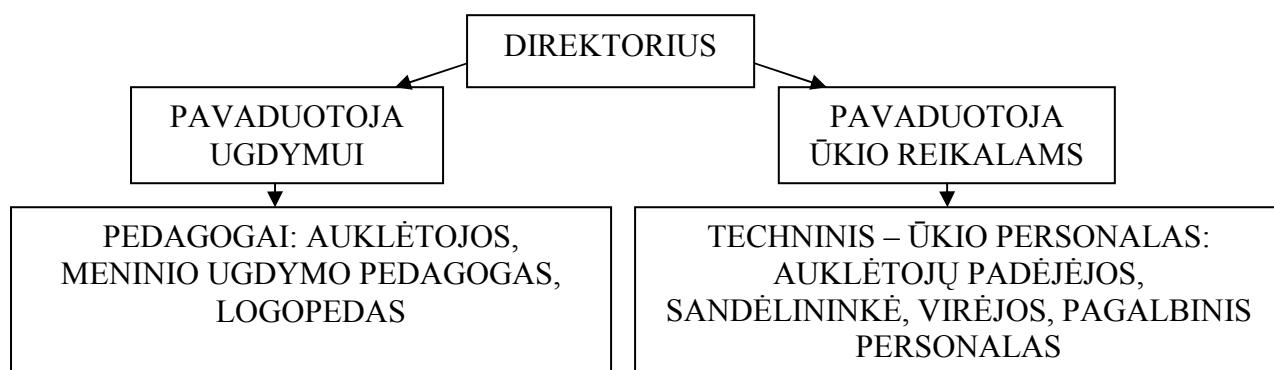
26. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:  - iki 1 metų;  - daugiau 1-3 metai;  - daugiau nei 3 metai.

**Ačiū už sugaištą laiką anketos pildymui.**

#### 4 Priedas. Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo tiriamų organizacijų pristatymas.

Ikimokyklinio ugdymo lopšeliai-darželiai (mokyklos) yra viešasis juridinis asmuo, veikiantis kaip biudžetinė arba viešoji įstaiga. Lopšeliai - darželiai savo veiklą grindžia Lietuvos Respublikos Konstitucija, Švietimo ir kitais įstatymais, Vyriausybės nutarimais, steigėjo norminiais teisės aktais ir lopšelių – darželių nuostatais. Vilniaus ikimokyklinio ugdymo įstaigos padeda tėvams vykdyti vaikų ugdymo funkcijas. Šiam tikslui įgyvendinti lėšos skiriamos iš savivaldybės biudžeto, mokinio krepšelio lėšų priešmokyklinėse grupėse bei kitų finansavimo šaltinių. Duomenys pateikti remiantis Vilniaus ikimokyklinių organizacijų nuostatais ir kitais įstaigų dokumentais.

Ikimokyklinio ugdymo organizacijų struktūrą tvirtina Vilniaus Savivaldybės direktorius.



**1 pav. Ikimokyklinių organizacijų vidaus struktūra (sudaryta remiantis organizacijų struktūra)**

Ikimokyklinio ugdymo organizacijai vadovauja direktorius, kuris atviro konkurso būdu pareigoms skiriamas neterminuotai ir iš jų atleidžiamas teisės aktų nustatyta tvarka. Dirbti ikimokyklinio ugdymo pedagogu turi teisę asmuo, įgijęs aukštąjį, aukštesnįjį (specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų) ar vidurinį išsilavinimą, bet neturintis pedagogo kvalifikacijos, išklauses švietimo ir mokslo ministro nustatyta tvarka pedagoginių-psichologinių žinių kursą. Techninio personalo darbuotojams įstatymiškai netaikomi išsilavinimo reikalavimai. Direktorius priima asmenis, kurių gebėjimai ir asmenybės savybės atitinka reikalavimus darbo vietai užimti. Techninio personalo darbuotojai, kurių gimtoji kalba ne lietuvių, privalo išlaikyti I kategorijos valstybinės kalbos įskaitą ir įgyti pažymėjimą.

Įstaigų veikla organizuojama vadovaujantis strateginiais veiklos planais, metine veiklos programa, kuriuose apibūdinami pagrindiniai įstaigų tikslai, uždaviniai ir būdai, kaip juos įgyvendinti. Tiriamose ikimokyklinio ugdymo įstaigose pedagogams sudaromi metiniai kvalifikacijos kėlimo planai. Veiklos planuose numatytų priemonių įgyvendinimą kontroliuoja direktorius, jo pavaduotojai, savivaldos grupės.

## **Vidinė darbo aplinka**

Šiame etape darbo aplinkos parametrai vertinami tik išoriniu stebėjimu. Visose tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbo aplinka yra panaši, todėl stebėjimo duomenys sukonkretinti. Jie atspindi magistrinio darbo teorinėje dalyje pateiktus socializaciją įtakojančių veiksnių ir pasekmių modelio aspektus.

**Organizacinė kultūra.** Išorinių organizacinės kultūros atributų: uniformos, garbės, padėkos lentos, nėra. Bendri susitikimai vyksta planuotų pasitarimų bei neplanuotų susitikimų, švenčių metu; bendros išvykos neorganizuojamos.

**Darbuotojų dalyvavimas valdyme.** Sukurtos savivaldos grupės: bendruomenės taryba, atestacinė komisija, metodinės veiklos grupė, dokumentų ekspertų komisija (DEK).

**Techninė įranga.** Patalpoms būtina renovacija (lėšų stoka); nepakankama informacinė komunikacinė techninė įranga; nepakankamai šiuolaikinių ugdymo priemonių kūrybiniam vaikų ugdymui.

**Darbo ir poilsio sąlygos.** Kasdieninis darbas vyksta mažose grupėse. Komandos suburiamos dokumentų, projektų rengimui, švenčių, pramogų organizavimui. Darbas intensyvus, reikalauja dėmesingumo, kruopštumo, kūrybingumo (pedagogams); poilsio sąlygos patenkinamos (įstaigose nėra įrengtų poilsio kambarių).

**Socialiniai partneriai.** Vilniaus miesto savivaldybės administracijos kultūros, švietimo ir sporto skyrius, Vilniaus mikrorajonų ikimokyklinio ugdymo įstaigos, jų metodiniai būreliai, pradinio ugdymo mokyklos, kultūros centrai, Pedagogų profesinės raidos centras.

**Konkurentai.** Ikimokyklinio ugdymo įstaigos: A, C - vienintelės mikrorajonuose, įsikūrusios atokiau nuo miesto centro. Jų veiklos neįtakoja konkurencinė aplinka (tėvai suinteresuoti leisti vaiką į arčiausiai namų įsikūrusią ikimokyklinę įstaigą).

Ikimokyklinio ugdymo įstaiga B įsteigta mikrorajone, kuriame yra platus šio tipo įstaigų tinklas, tačiau, konkurencingumas beveik neįtakoja šios ir kitų ikimokyklinio ugdymo organizacijų veiklos, nes Vilniaus mieste nepakanka ikimokyklinio ugdymo įstaigų.

**Suinteresuoti asmenys.** Visų ikimokyklinio ugdymo įstaigų (A, B, C) veiklą vertina pagrindiniai paslaugos gavėjai – ugdytinių tėvai ir įstaigos steigėjas (savivaldybės) priskirtas ikimokyklinio ugdymo kuratorius (neformaliojo ugdymo vyriausias specialistas).

**5 Priedas. 1 lentelė.** Potencialiam darbuotojui atrankos pokalbio metu pateikta informacija

	<b>pedagogai</b>	<b>tech. personalas</b>	<b>vadovai</b>
Nurodė/ote visą darbo užmokestį, t.y. algą, premijas, kitus paskatinimus	38,2	73,3	87,5
Paaiškino/ate įgaliojimų bei atsakomybės ribas	76,5	86,7	100,0
Paaiškino/ate socializacijos proceso ypatumus	23,5	6,7	50,0
Informavo/uojate kokios galimybės Jūsų/darbuotojo laukia, jeigu jums/jam gerai seksis	17,6	10,0	50,0
Informavo/uojate kokius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas organizuoja organizacija	29,4	3,3	75,0
Informavo/uojate apie darbo organizavimo tvarką	70,6	66,7	87,5
Informavo/uojate apie vyraujančią organizacinę kultūrą (organizacijos puoselėjamas tradicijas, vertybes, elgesio normas, nerašytas taisykles, tarpasmeninių santykių ypatumus)	44,1	23,3	62,5
Informavo/uojate apie organizacijos reputaciją	11,8	10,0	37,5
Informavo/uojate apie organizacijos ateities planus	23,5	3,3	25,0

**6 Priedas. 2 lentelė.** Pavaldiniai. Socialinė - psichologinė adaptacija

<b>Adaptacijos metu teko:</b>	<b>vidurkis</b>	<b>standartinis nuokrypis</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
• patirti „pirmos darbo dienos šoką“, kai naujo darbuotojo idealusis supratimas apie būsimą darbą nesutampa su faktiškuoju	2,59	0,61	2,00	3,00	3,00
• patirti stresą dėl darbo technologijų	2,75	0,44	2,25	3,00	3,00
• patirti stresą dėl konfliktinių situacijų su kolektyvo nariais	2,81	0,50	3,00	3,00	3,00
• viskas vyko taip, kaip įsivaizdavau	1,81	0,69	1,00	2,00	2,00
• daugiau vyko taip, kaip įsivaizdavau, tačiau teko susidurti su problemomis	1,86	0,79	1,00	2,00	2,00

**7 Priedas. 3 lentelė.** Vadovai. Naujo darbuotojo socialinis- psichologinis adaptavimas organizacijoje

<b>Adaptacijos metu naujas darbuotojas gali patirti:</b>	<b>vidurkis</b>	<b>standartinis nuokrypis</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
• patirti „pirmos darbo dienos šoką“, kai naujo darbuotojo idealusis supratimas apie būsimą darbą nesutampa su faktiškuoju	1,50	0,54	1,00	1,50	2,00
• patirti stresą dėl darbo technologijų	1,88	0,35	2,00	2,00	2,00
• patirti stresą dėl konfliktinių situacijų su kolektyvo nariais	2,13	0,35	2,00	2,00	2,00

**8 Priedas. 4 lentelė.** Vadovai. Konfliktinės situacijos adaptacijos metu

<b>Konfliktinės situacijos</b>	<b>vidurkis</b>	<b>standartinis nuokrypis</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
• tarp Jūsų ir naujo darbuotojo	2,50	0,76	2,00	3,00	3,00
• tarp naujo darbuotojo ir kitų vadovų ar darbuotojų	2,43	0,79	2,00	3,00	3,00
• tarp naujo darbuotojo ir bendradarbių	2,75	0,46	2,25	3,00	3,00
• tarp naujo darbuotojo ir globėjo	3,25	0,50	3,00	3,00	3,75

**9 Priedas. 5 lentelė.** Pavaldiniai. Konfliktinės situacijos atsirandančios pirmais darbo mėnesiais priklausomai nuo organizacijos

<b>Grupė</b>	<b>Konfliktinės situacijos</b>	<b>vidurkis</b>	<b>standartinis nuokrypis</b>	<b>Q<sub>1</sub></b>	<b>Q<sub>2</sub></b>	<b>Q<sub>3</sub></b>
A	• su tiesioginiu vadovu	3,17	0,78	3,00	3,00	4,00
	• su aukščiausia vadovybe	3,09	0,81	2,00	3,00	4,00
	• su bendradarbiais	3,05	0,65	3,00	3,00	3,25
	• su paskirtu globėju	3,33	0,71	3,00	3,00	4,00
	• su kitais darbuotojais	3,50	0,60	3,00	4,00	4,00
B	• su tiesioginiu vadovu	3,80	0,58	4,00	4,00	4,00
	• su aukščiausia vadovybe	3,64	0,70	3,50	4,00	4,00
	• su bendradarbiais	3,56	0,51	3,00	4,00	4,00
	• su paskirtu globėju	3,67	0,50	3,00	4,00	4,00
	• su kitais darbuotojais	3,56	0,65	3,00	4,00	4,00
C	• su tiesioginiu vadovu	3,56	0,73	3,00	4,00	4,00
	• su aukščiausia vadovybe	3,75	0,45	3,25	4,00	4,00
	• su bendradarbiais	3,40	0,63	3,00	3,00	4,00
	• su paskirtu globėju	3,71	0,49	3,00	4,00	4,00
	• su kitais darbuotojais	3,38	0,72	3,00	3,50	4,00



**10 Priedas. 6 lentelė.** Pavaldiniai. Susitikimų su pagalba teikusiu asmenų dažnumas

Susitikimas vyko/vyksta	vidurkis	standartinis nuokrypis	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>
• kiekvieną dieną	2,35	0,85	1,75	3,00	3,00
• kartą per savaitę	2,15	0,86	1,00	2,00	3,00
• du kartus per savaitę	2,53	0,71	2,00	3,00	3,00
• kartą per mėnesį	2,38	0,82	2,00	3,00	3,00
• kartą per ketvirtį	2,71	0,68	3,00	3,00	3,00

**11 Priedas. 7 lentelė.** Vadovai. Susitikimų su pagalba teikusiu asmenų dažnumas

Susitikimas vyko/vyksta	vidurkis	standartinis nuokrypis	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>
• kiekvieną dieną	2,00	0,82	1,25	2,00	2,75
• kartą per savaitę	2,00	1,16	1,00	2,00	3,00
• du kartus per savaitę	2,50	1,00	1,50	3,00	3,00
• kartą per mėnesį	2,75	0,50	2,25	3,00	3,00
• kartą per ketvirtį	3,00	0,00	3,00	3,00	3,00

**12 Priedas. 8 lentelė.** Darbuotojų nuomonė apie egzistuojamas organizacijoje karjeros planus

Organizacijos karjeros planai	proc.
• apima savęs įvertinimą (profesinė kvalifikacija, gabumai)	95,7
• apima darbuotojo kvalifikacijos reikalingos atitinkamam darbui atlikti tobulinimo planų sudarymą	88,6
• sudaromi vadovams ir specialistams	70,3
• apima poreikių ir interesų tenkinimo galimybių paiešką	69,2
• apima darbo poreikių ir interesų identifikavimą	64,0
• padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su horizontaliu judėjimu (keisti darbo pobūdį, nekeičiant pareigų)	51,5
• sudaromi visiems darbuotojams	45,2
• sudaromi perspektyviems specialistams	37,8
• padeda įvertinti karjeros galimybes susijusias su vertikaliu kilimu	36,1
• siūloma pakeisti darbo vietą (palikti organizaciją, jeigu darbas tiesiog neatitinka žmogaus įgūdžių, pomėgių ir vertybių)	32,5
• tik formalus procesas	18,1

**13 Priedas. 9 lentelė.** Teiginiai apibūdinantis adaptacijos arba integracijos procesus, proc.

Teiginiai atitinkantys adaptacijos arba integracijos procesą	Personalas		Vadovai	
	Adaptacija	Integracija	Adaptacija	Integracija
Procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu kolektyve.	95,6	4,4	100	0
Tai naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui mokymasis	70,9	29,1	62,6	37,5
Tai abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką	63,2	36,8	62,6	37,5
Siekimas priderinti darbuotoją, kaip savitą sistemą, prie grupės papročių, taisyklių, vertybių sistemos ir kt. darant tiesioginį ar netiesioginį spaudimą.	61,8	38,2	62,5	37,5
Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas	52,9	47,1	50	50
Kai suteikiama pagalba naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros..	22,1	77,9	25	75
Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.	17,6	82,4	25	75
Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingu organizacijai.	19,1	80,9	32,5	67,5
Darbuotojų įgūdžių tobulinimas, siekiant padidinti jų atsakomybės jausmą, sukuriant atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų.	20,6	79,4	35	65
Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius užimame poste.	27,9	72,1	39,5	60,5

**14 Priedas. 10 Lentelė.** Atskirų įstaigų vadovų atsakymai apie adaptaciją ir integraciją

Teiginiai atitinkantys adaptacijos arba integracijos procesą	Adaptacija	Integracija	Adaptacija	Integracija	Adaptacija	Integracija
	A	A	B	B	C	C
Procesas, kurio metu darbuotojas susipažįsta su nauju darbu kolektyve.	100	0	100	0	100	0
Tai naujų įgūdžių, technologijų, reikalingų darbui mokymasis.	33,3	66,7	50	50	0	100
Tai abipusis procesas tarp individo ir jį supančios aplinkos, siekiant pakeisti save arba tą aplinką.	66,7	33,3	50	50	66,7	33,3
Siekimas priderinti darbuotoją, kaip savitą sistemą, prie grupės papročių, taisyklių, vertybių sistemos ir kt. darant tiesioginį ar netiesioginį spaudimą.	33,3	66,7	50	50	100	0
Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas.	33,3	66,7	50	50	100	0
Kai suteikiama pagalba naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros.	33,3	66,7	50	50	100	0
Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.	66,7	33,3	0	100	0	100
Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingų organizacijai.	33,3	66,7	0	100	0	100
Darbuotojų įgūdžių tobulinimas, siekiant padidinti jų atsakomybės jausmą, sukuriant atmosferą, palankiai veikiančią jų indėlio didinimą, siekiant organizacijos tikslų.	33,3	66,7	50	50	0	100
Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius užimame poste.	33,3	66,7	0	100	0	100

**15 Priedas. 11 lentelė.** Organizacijoje egzistuojantis vadovavimo modelis

	darbuotojai				vadovai			
	vidurkis	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>	vidurkis	Q <sub>1</sub>	Q <sub>2</sub>	Q <sub>3</sub>
• siekia, kad visi darbuotojai jaustųsi naudingi ir svarbūs	2,67	2,00	3,00	3,00	1,50	1,00	1,50	2,00
• smulkmeniškai prižiūri ir kontroliuoja kiekvieną darbuotoją	3,04	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
• skatina darbuotojus visapusiškai dalyvauti sprendžiant įstaigos reikalus	2,88	2,75	3,00	3,00	1,88	1,00	1,50	3,00
• siekia realizuoti darbuotojų lūkesčius	2,88	2,00	3,00	3,25	2,00	1,00	2,00	3,00
• skatinta profesiskai tobulėti	2,81	2,00	3,00	4,00	2,00	1,00	1,50	3,50
• išklauso darbuotojų nuomonę ir atsižvelgia į prieštaravimus	2,81	2,00	3,00	3,00	1,88	1,00	2,00	2,75
• leidžia pasireikšti darbuotojų iniciatyvai, skatina darbuotojų autonomiškumą	2,48	2,00	3,00	3,00	1,63	1,00	2,00	2,00

16 Priedas. 12 Lentelė. Tyrimo rezultatus apibendrinimo išvadų pagrindimas

Socializacijos proceso etapai		Veiksmai	Trūkumai	Išvada
<b>Išankstinė socializacija</b> (atrankinis pokalbis)		Vadovams labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus, asmenines savybes; paaiškinti apie organizacijos tvarką ir darbuotojų atsakomybę, piniginių atlygi;	Neaptariamos darbo sąlygos, organizacinė kultūra, tobulėjimo galimybės, ateities planai,	Nevyksta tarp vadovo ir potencialaus darbuotojo vertybių ir lūkesčių aptarimas, nederinami ateities planai. Tokio pokalbio metu negalima prognozuoti būsimo darbo rezultatų, numatyti išsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybių. <b>Etapas nėra pakankamas</b>
A D A P T A C I J A	<b>Orientavimas</b>	Informaciją apie darbo sąlygas pateikia iškart po sutarties pasirašymo arba pirmą darbo mėnesį; pateikia svarbiausius dokumentus savarankiškam susipažinimui, o kas neaišku, paaiškina pokalbio metu.	Tenka aiškintis darbo sąlygas klausinėjant šalia dirbančių kolegų.	Darbuotojų orientavimuisi informacija pateikiama ne laiku, nepakankama patenkinamam darbo atlikimui ir bendravimui. <b>Orientavimas nėra pakankamas</b>
	<b>Socialinė psichologinė adaptacija</b>	Darbuotojai jaučia stresą Konfliktai kyla tiek vertikaliame, tiek horizontaliame hierarchiniame lygmenyje.	Nederintos organizacinės kultūros vertybės ir darbuotojų lūkesčiai, tarpusavio bendravimo stoka	Dėl nederinimo vertybinių nuostatų, tarpusavio bendradarbiavimo ir informacijos stokos, socialinės-psichologinės adaptacijos metu darbuotojai jaučia stresą, kyla konfliktai tiek vertikaliame, tiek horizontaliame hierarchiniame lygmenyje. <b>Socialinė-psichologinė adaptacija nėra išbaigta</b>
P A R A M A  A D A P	<b>Parama</b> (turinys)	Perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus	Darbo technologijos nebuvo pakankamai paaiškintos. nebuvo suteikta parama: susipažįstant su įstaigos strateginiais planais ir kitais dokumentais, nepadėta perprasti įstaigos kultūros.	Tirtose ikimokyklinėse įstaigose paramos turinys nėra pakankamas patenkinamai atlikti darbą ir bendravimui. Nesuteikiant paramos susipažinti su įstaigos kultūra, sunkėja darbuotojo „susidūrimo“, „pasikeitimo“ etapai, o <b>identifikacija su organizacija gali neįvykti.</b>
	Parama (teikimo būdas)	Individualiai susipažindami su darbo ir organizacijos ypatumais arba tiesiog nepastebimai paskiriami į darbo vietas.	Nėra organizuojamos darbo grupės. Neskiriamas kuratorius Neatžymima standartizuotuose grafikuose apie mokymo ir tobulinimosi pasiekimus Stengiamasi įteigti iš	Tirtose ikimokyklinėse įstaigose naujiems darbuotojams paramos teikimo būdas nėra visuomet tinkamas, o kartais net žalingas tiek naujokui, tiek organizacijai.

T A C I J O S			anksto suformuotą deramą vaidmenį, šalinant kai kuriuos jo bruožus.	
	Parama (teikėjai)	Šalia dirbantys kolegos	Vadovo parama nepakankama. Neskiriamas kuratorius. Informacija teikia šalia dirbantys kolegos Tenka mokytis iš savo klaidų	Dažniausiai naujas darbuotojas <b>paliekamas vienas</b> su savo problemomis; jis turi klausinėti bendradarbių arba aiškintis pats.
	Parama (teikimo vieta)	Atsitiktinai susitikdavo įstaigos teritorijoje	Atsitiktinai susitikdavo įstaigos teritorijoje	Tirtose ikimokyklinėse įstaigose paramos teikimas nėra organizuotas, o <b>atsitiktinis</b> .
M E T U	Parama (dažnis)	Tik kartą per savaitę	Nepakankamas tiesioginio vadovo vaidmuo naujo darbuotojo adaptavime.	Susitikimai su paramos teikėju tik kartą per savaitę yra nepakankamas dažnis naujo darbuotojo adaptacijai
I N T E G R A C I J A	Suteikiama pagalba	Padedą pedagogams užmegzti santykius su bendradarbiais; tobulinti savo kompetenciją; analizuoti klaidas; visada ir iš dalies planuoti karjerą	Vadovai elgiasi diametraliai skirtingai su techniniu personalu.	Pagalba iš dalies pakankama pedagogams; techniniam personalui ji visai nesuteikiama.
	Darbuotojų tobulėjimo ir galimybių realizavimo trukdžiai		<b>Trūksta:</b> informacijos apie profesinės raidos pasiekimus ir kvalifikacijos kėlimo renginius; bendradarbiavimo su kolegomis; bendradarbiavimo su kitų įstaigų nariais	Darbuotojams trūksta tiek vidinės, tiek išorinės informacijos – vidinė ir išorinė darbuotojų komunikacija visose organizacijose yra nepakankama.
	Darbuotojų Tobulėjimo ir galimybių realizavimo skatinimas	Vadovai padeda: dalyvauti įstaigos bendruomenės ir už jos ribų veikloje; Suteikia galimybę pačiam rinktis kvalifikacijos kėlimo renginius; suteikia paramą iškilus specifinėms problemoms	Vadovai nepakankamai: informuoja apie karjeros progresui naudingus šaltinius; mažai padeda užmezgant profesinius kontaktus Techniniam personalui nepakankama pagalba	Skatinimas tik dalinai pakankamas pedagogams; techninis personalas beveik neskatinamas.
	Karjeros interpretacija	Vadovų ir darbuotojų karjeros planavimo interpretacija yra neteisinga. Dažniausiai karjeros planas suvokiama kaip asmeninis darbuotojo kvalifikacijos kėlimo planas, kurio kryptį ir būdą turi diktuoti vadovas. Karjeros planavimo interpretacijoje		

		stinga socialinio psichologinio dėmens, apjungiančio organizacijos ir darbuotojų interesus. Būtent, darbuotojo saviugdų poreikis turi kilti iš organizacijos narių bendro tikslo siekimo, visiems suvokiant, kad išsilavinęs darbuotojas atneša didesnę naudą organizacijai.		
S O C I A L I Z A C I J A	Sąvokų supratimas	Vadovų ir darbuotojų suvokimas (sąvokų supratimas) apie adaptacijos ir integracijos procesus yra gan silpnas. Vadovų kompetencijos stoka gali neigiamai paveikti socializacijos atskirų etapų ir proceso raidą. Personalo darbuotojų nesupratimas atskirų etapų ar savo vaidmens juose, paverčia ne aktyviais dalyviais, o stebėtojais arba administracijos nuorodų aukomis. Organizacinės kultūros sąvokų mažiausias atpažinimas, atskleidžia, kultūros svarbos neįvertinimą socializacijos procese.		
	Valdymo modelis		Vadovai netaiko socialinės darbuotojų vadybos koncepcijos principų. Organizacijos vadovavimo modelis nesiremia organizacine kultūra, apjungiančia narius bendro tikslo siekimui.	Valdymo modelis yra netinkamai pasirinktas. Jis neįtraukia darbuotojų į tikslo siekimą per sąmoningai sukurtą vertybių sistemą – organizacinę kultūrą, todėl atskirų socializacijos etapų iškreipiama prasmė (išankstinė socializacija, integracija) arba neišbaigiama raida (išankstinė socializacija, socialinė psichologinė adaptacija).