

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

DOVILĖ BUČYTĖ

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO
TOBULINIMO GALIMYBĖS VILNIAUS MIESTO
VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE
(2 organizacijų lyginamoji analizė)
Magistro baigiamasis darbas**

**Darbo vadovas
Prof. dr. Vladimiras Gražulis**

Vilnius, 2012

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO
TOBULINIMO GALIMYBĖS VILNIAUS MIESTO
VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE
(2 organizacijų lyginamoji analizė)**

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 62603S204

**Darbo vadovas
Prof. dr. V. Gražulis
2012 05**

Recenzentas

2012 05

Atliko

VAmns 9-01 gr. stud.

D. Bučytė

2012 05

VILNIUS, 2012

TURINYS

TURINYS	3
ĮVADAS	6
1 NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI	9
1.1 Socializacijos organizacijoje samprata	9
1.2 Socializacijos organizacijoje turinys	11
1.3 Naujų darbuotojų socializacijos procesas: organizacijos perspektyva	14
1.3.1 Išankstinė socializacija	16
1.3.2 Susidūrimo etapas – adaptacija	19
1.3.3 Pasikeitimo ir išmokymo etapas – integracija	24
1.3.4 Socializacijos taktikos	28
1.4 Naujų darbuotojų socializacijos procesas: naujoko perspektyva	30
1.5 Socializaciją organizacijoje įtakojantys veiksniai	34
2 METODOLOGINĖ DALIS. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	41
3 NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO YPATUMŲ ANALIZĖ IR	
TOBULINIMO GALIMYBĖS DVIEJUOSE VILNIAUS MIESTO VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE	48
3.1 Darbuotojų atrankos proceso ypatumų tyrimas	49
3.2 Darbuotojų adaptacijos proceso ypatumų tyrimas	51
3.3 Darbuotojų integracijos proceso ypatumų tyrimas	63
3.4 Bendras socializacijos proceso įvertinimas	68
3.5 Darbuotojų socializacijos proceso tobulinimo kryptys	74
IŠVADOS	78
LITERATŪRA	81
ANOTACIJA	86
ANNOTATION	87
SANTRAUKA	88
SUMMARY	89
PRIEDAI	90

LENTELĖS

1 lentelė. Įvairių mokslininkų požiūris į socializaciją organizacijoje kaip adaptacijos proceso sudedamąją dalį	10
2 lentelė. Socializacijos organizacijoje proceso metu pateikiamos informacijos tipai.....	13
3 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija	29
4 lentelė. Darbuotojui pateikta informacija apie organizaciją adaptacijos metu.....	52
5 lentelė. Darbuotojui pateikiama informacija apie atliekamą darbą adaptacijos metu	54
6 lentelė. Darbuotojui pateikiama informacija apie darbo kolektyvą adaptacijos metu	55
7 lentelė. Psichologinė adaptacija organizacijoje	56
8 lentelė. Naujo darbuotojo naudojami informacijos įgijimo būdai	58
9 lentelė. Adaptacijos būdai organizacijoje.....	59
10 lentelė. Organizacijos palikimo priežastis.....	71
11 lentelė. Socializacijos proceso tobulintinos sritys	73

PAVEIKSLAI

1 paveikslas. Feldman (1981) Organizacinės socializacijos stadijų modelis.....	15
2 paveikslas. Bendras socializacijos proceso, jį įtakojančių veiksnių ir pasekmių modelis.....	27
3 paveikslas. V. D. Miller ir F. M. Jablin (1991) naujų darbuotojų informacijos paieškos elgsenos modelis.....	33
4 paveikslas. Vaikų globos namų vidaus struktūra.....	45
5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	45
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	46
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	46
8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal atliekamą darbą įstaigoje.....	47
9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje.....	47
10 paveikslas. Vadovų ir darbuotojų siekiama informacija atrankos pokalbio metu.....	49
11 paveikslas. Atrankos pokalbio metu potencialiam darbuotojui pateikiama informacija.....	50
12 paveikslas. Potencialiam darbuotojui atrankos pokalbio metu pateikta informacija apibūdinant organizaciją ir būsimą darbą.....	51
13 paveikslas. Naujam darbuotojui informaciją, konsultacijas, paramą ir pagalbą teikiantis asmuo ir dažnumas (organizacija A).....	57
14 paveikslas. Naujam darbuotojui informaciją, konsultacijas, paramą ir pagalbą teikiantis asmuo ir dažnumas (organizacija B).....	57
15 paveikslas. Sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu.....	61
16 paveikslas. Naujo darbuotojo adaptavimosi laikotarpis.....	62
17 paveikslas. Pagalba darbuotojui integracijos metu (organizacija A).....	63
18 paveikslas. Pagalba darbuotojui integracijos metu (organizacija B).....	63
19 paveikslas. Profesinis meistriškumas.....	65
20 paveikslas. Asmeninis išmokymas.....	66
21 paveikslas. Įsijungimas į darbo grupę.....	66
22 paveikslas. Žinios apie organizaciją, organizacijos kultūrą ir kultūros priėmimas.....	67
23 paveikslas. Ateities perspektyvos.....	68
24 paveikslas. Jautimasis tikruoju organizacijos nariu.....	69
25 paveikslas. Jautimasis tikruoju organizacijos nariu pagal darbo stažą.....	69
26 paveikslas. Planuojamas darbo laikas dabartinėje organizacijoje.....	70
27 paveikslas. Planuojamas darbo laikas organizacijoje pagal turimą darbo stažą.....	71

IVADAS

Šiandieninė situacija Lietuvos darbo rinkoje, kai daugybė jaunų, perspektyvių ir išsilavinusių darbuotojų emigruoja į užsienį, kai didėja konkurencija tarp įstaigų, perviliojant vienai iš kitos darbuotojus, vykstant kovai dėl talentų, skatina kiekvienos organizacijos vadovą ieškoti efektyvių priemonių ir būdų, kaip pagerinti personalo valdymą. Vienas iš būdų organizacijai išlikti ir veikti sėkmingai – skirti daugiau dėmesio naujų darbuotojų prisiderinimui prie organizacijos, darbo ir kolektyvo. Sėkminga naujoko socializacija svarbi ir turi didelę naudą ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai: mažėja darbuotojų kaita, didėja darbo efektyvumas, pasitenkinimas darbu, motyvacija, išsipareigojimas organizacijai bei teigiamas darbuotojo savo profesinės kompetencijos vertinimas. Jei kiekvienos organizacijos vadovas bent dalį energijos, dėmesio, laiko ir lėšų skirs, kad darbuotojas kuo greičiau ir lengviau įsilietų į organizaciją, o ne tik investuos į naujausias technologijas, tai bus labai gerai apgalvota strategija – jis suburs tvirtą komandą, organizacija turės realias galimybes išsiveržti į pirmaujančiųjų gretas (Gruodytė, 2008). Jei organizacija neskiria darbuotojų socializacijai pakankamai dėmesio, vadinasi, menkai rūpinasi savo darbuotojais, be kurių ji rinkoje neišsilaikytų nė dienos. Juk darbuotojas yra laikomas svarbiausiu veiksniu siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kuriant jos konkurencinį pranašumą.

Darbo aktualumas: Darbuotojams supažindinti su darbu ir organizacija neretai skiriama per mažai dėmesio, darbuotojų socializaciją laikant ne būtinybe, o labiau prabanga. Naujų darbuotojų socializacijos svarba organizacijoje įrodyta daugeliu tyrimų. „2006–2007 m. Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų atlikta apklausa parodė, kad kas septintas naujai įdarbintas asmuo ketina dirbti dabartinėje organizacijoje trumpiau nei metus.“ (Žukauskaitė, Kudabienė, 2010, p. 60). „Apklausus 200 Lietuvos darbdavių, paaiškėjo, kad maždaug kas trečio darbuotojo sprendimui palikti darbovietę įtakos turi adaptavimo stoka.“ (Rajackienė, 2007, p. 26). Tai patvirtina ir Gražulio (2011) atliktas socializacijos proceso tyrimas Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose: kas trečias darbuotojas išreiškia ketinimus palikti organizaciją dėl nepakankamai sėkmingos socializacijos. Taigi tyrimai rodo, jog nauji darbuotojai neretai palieka organizaciją dėl tikrovės ir lūkesčių neatitikimo, patiriamo netikrumo, nerimo ir įtampos, sunkios integracijos bei silpnų ryšių su organizacija ir jos nariais. Taigi nesėkminga socializacija lemia ne tik darbuotojo pasiryžimą palikti organizaciją save apsunkinant kartėlio jausmu, netenkant dvasinės pusiausvyros bei patiriant finansinių problemų susijusių su naujo darbo paieška, bet ir palieka organizacijai darbuotojų paieškos, atrankos, mokymų, vadovų darbo sunkumus, kas lemia dideles tiek laiko, tiek ir finansines išlaidas organizacijai. Be to, darbuotojų kaita turi didelę ir ilgalaikę įtaką organizacijoje liekančių dirbti darbuotojų elgesiui, nuostatoms bei socialiniam – psichologiniam klimatui. Taigi, žinant jog nesėkminga socializacija yra viena iš

pagrindinių darbuotojų kaitos priežasčių, būtina naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje teikti ypatingą dėmesį, tinkamai valdyti šį procesą.

Tyrimo problema: Kaip ir kiekvienos organizacijos, taip ir vaikų globos namų institucijų efektyviam ir sėkmingam darbui reikalinga, kad darbuotojai būtų atitinkamos profesinės kompetencijos ir tinkamai atliktų savo darbą, o tai įmanoma tuomet, kai darbuotojai yra tinkamai socializuoti, kuomet jie jaučia pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai bei kokybišku savo darbu siekia bendrų organizacijos tikslų, kuomet atsiranda socialinės integracijos jausmas. Nesėkminga vaikų globos namų darbuotojų socializacija gali pakenkti ne tik organizacijos bendruomenės narių tarpusavio santykiams, bet ir įstaigos veiklos efektyvumui, auklėtinių sėkmingai socializacijai, psichinei savijautai. Taigi vaikų globos namai yra specifinės įstaigos, kuriose darbuotojų sėkminga/nesėkminga socializacija bei jos pasekmės įtakoja ne tik organizacijos veiklos sėkmingumą, bet ir jautriausią visuomenės dalį – vaikus, todėl aktualu išsiaiškinti, ar vaikų globos namuose teisingai interpretuojamas socializacijos procesas, ar skiriamas pakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai, ar suteikiama reikalinga informacija, parama ir pagalba.

Nors sėkminga naujoko socializacija organizacijai yra labai svarbi, tačiau dėmesys darbuotojų pritaipimo organizacijoje problemos tyrimui nėra pakankamas. Socializacijos svarba naujiems darbuotojams pasaulyje susidomėta praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje. Lietuvoje padidėjęs praktikų domėjimasis naujų darbuotojų socializacija pastebėtas prieš aštuonerius - devynerius metus, tačiau mokslinėje literatūroje šiai sričiai iki šiol buvo skirta mažai dėmesio (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008, p. 27). Mokslinės ir teisinės literatūros apie vaikų globos namų darbuotojų socializaciją nerasta.

Daugumos užsienio (G. Dessler (2001), R. J. Taormina (1997), R.W. Griffeth, P. W. Hom (2001)) ir Lietuvos (D. Bagdžiūnienė (2008), I. Žukauskaitė (2006, 2008, 2009, 2010), J. Bakanauskienė (2002), V. Eidėjūtė (2009), G. Puškorė (2011), J. Velžienė (2009) ir kt.) autorių mokslinėje teoriniais modeliais ir tyrimais praktikoje paremtoje literatūroje daugiausia dėmesio skiriama pavieniams socializacijos etapams, rodikliams ir socializaciją įtakojantiems veiksniams nagrinėti bei ieškoma priemonių, kurios galėtų pagreitinti naujokų socializacijos procesą. Taigi darbuotojų socializacija kaip vientisas procesas iki šiol tyrinėtas nepakankamai, rasti du moksliniai darbai (V. Gražulis (2011), B. Bazienė (2007)), todėl aktualu apie tai kalbėti. Vaikų globos namų naujų darbuotojų vientisas socializacijos procesas, jo organizavimo ypatumai nėra tyrinėti.

Tyrimo objektas: naujų darbuotojų socializacijos procesas ir jo tobulinimo galimybės Vilniaus miesto vaikų globos namuose (A, B).

Darbo tikslas: ištirti vaikų globos namų naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus bei pateikti konkrečias rekomendacijas šio proceso tobulinimui.

Tyrimo hipotezė: Vilniaus miesto vaikų globos namuose skiriamas nepakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai, procesas nėra sistemingas ir tinkamai organizuojamas.

Darbo uždaviniai:

- išanalizuoti teorinius naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus;
- atlikti anketinę apklausą nustatant darbuotojų socializacijos proceso ypatumus ir įvertinant tobulinimo poreikį;
- atlikti gautų tyrimo metu duomenų lyginamąją analizę;
- parengti išvadas ir rekomendacijas naujų darbuotojų socializacijos proceso tobulinimui tiriamose organizacijose.

Darbo metodai, kuriais naudojantis sprendžiami uždaviniai:

- mokslinės literatūros šaltinių analizė ir sisteminimas;
- anketinė apklausa;
- kiekybinė (statistinė) ir kokybinė duomenų analizė.

Darbo struktūra:

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje dalyje, remiantis įvairių mokslininkų darbais, analizuojama naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje samprata, turinys, aptariami socializacijos procesą įtakojantys veiksniai, analizuojamas naujų darbuotojų socializacijos procesas iš organizacijos ir naujoko perspektyvų bei šio proceso svarba ir nauda tiek darbuotojui, tiek ir organizacijai. Antroje dalyje pristatomi tyrimo tikslas ir uždaviniai, empirinio tyrimo metodai, tyrimo eiga, anketos klausimų sudarymo principai, respondentų atrankos kriterijai. Trečioje dalyje pateikiami gauti tyrimo rezultatai ir atliekama jų lyginamoji analizė. Išanalizavus teorinius bei praktinius naujų darbuotojų socializacijos proceso aspektus bei identifikavus problemas, su kuriomis susiduria dviejų Vilniaus miesto vaikų globos namų personalas socializacijos proceso metu, pateikiamos išvados, siūlymai ir rekomendacijos, kaip patobulinti šį procesą tiriamosiose įstaigose.

Magistro darbe atliktas tyrimas, gauti duomenys, jų analizė galėtų būti aktualūs ir naudingi ieškant būdų, kaip būtų galima pagerinti naujų darbuotojų socializaciją vaikų globos namuose.

1 NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS ORGANIZACIJOJE TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Socializacijos organizacijoje samprata

„Šiandienos nuolat besikeičiančiame pasaulyje svarbiausias organizacijos turtas yra ne naujausia ir moderniausia technika, bet žmogiškieji ištekliai – patikimi bei kompetentingi darbuotojai, kurių asmeninės savybės bei kompetencija atitinka įmonės poreikius ir vertybes.“ (Eidėjūtė, 2009, p. 76). Todėl kiekvienos įstaigos vadovas turėtų ieškoti pačių optimaliausių priemonių, kaip pagerinti personalo valdymą. Vienas iš svarbiausių žmoniškųjų išteklių valdymo aspektų – naujų darbuotojų socializacija.

Socializaciją plačiąja prasme įvairūs užsienio ir lietuvių sociologai¹ apibrėžia panašiai. Pagal Pruskų (2004), „socializacija yra socialinės sąveikos procesas, kurio metu žmonės perima žinias, vertybes, nuostatas, elgesį, būtinus efektyviam dalyvavimui visuomenėje.“ (p. 61). Matulionis (2002) dar papildo, kad „tos vertybės, normos, elgesio vaidmenys ir modeliai tampa žmogaus elgesio ir veiklos motyvacijos pagrindu.“ (p. 37). Anot Giddenso (2005), socializacijos „procesas leidžia individams kurti save, plėtoti savo galimybes, mokytis ir prireikus atitinkamai pasikeisti.“ (p. 43). Socializacija yra nepertraukiamas procesas, trunkantis visą žmogaus gyvenimą, nes šiandieniniame pasaulyje dėl globalizacijos, nuolatinės mokslo pažangos viskas keičiasi ir tobulėja akimirksniu. Todėl ir kiekvienam visuomenės nariui neužtenka vieną kartą viską išmokti ir ramiai gyventi iki gyvenimo pabaigos.

Dauguma mokslininkų² išskiria du socializacijos tipus pagal asmens socializacijos amžių ir reikšmingumą: 1) pirminę ir 2) antrinę. Pirminė socializacija – tai socializacija vykstanti vaikystėje, kurios metu susiformuoja pagrindinės individo nuostatos, įgūdžiai, vertybės, pažiūros, įsitikinimai būtini sėkmingam funkcionavimui visuomenėje. Pirminės socializacijos laikotarpiu svarbiausias veiksnys yra šeima. „**Antrinė socializacija** (arba suaugusiųjų) – tai asmens prisitaikymas viešojoje socialinėje aplinkoje.“ (Leonavičius, 2004, p. 58). Pruskus (2004) kaip vieną iš antrinės socializacijos tipų išskiria **profesinę socializaciją**. Šiame etape svarbiausi socializacijos institutai yra mokykla, bendraamžių draugų grupės, žiniasklaida ir, žinoma, darbovietė.

Kalbant apie socializacijos organizacijoje konstrukto sampratą jau nėra laikomasi tokios vieningos nuomonės. Šio proceso nevienareikšmis suvokimas atsirado galbūt todėl, kad socializacijos

¹ A. Matulionis (2002), V. Leonavičius (2004), V. Pruskus (2004), A. Giddens (2005)

² A. Matulionis (2002), V. Leonavičius (2004), V. Pruskus (2004), A. Giddens (2005)

terminas į organizacijas atkeliavo iš psichologijos ir sociologijos. Skirtingi autoriai, skirtingai apibrėžia organizacinės socializacijos sampratą, įvairiai interpretuoja socializacijos procesą, nevienodai vertina atskirų socializacijos etapų svarbą. Daugiausia skirtumų tiriamuosiuose darbuose ir nesutarimų tarp mokslininkų, nagrinėjančių šią temą, atsiranda tada, kai reikia apibrėžti procesą, etapus, kuriuos apima naujų darbuotojų socializacija organizacijoje. Dalis mokslininkų adaptacijos terminą naudoja kaip sinonimą organizacinei socializacijai ir skirtumų tarp šių terminų neišskiria, tuo tarpu kiti autoriai išskiria kaip vienas kito sudėtinės dalis. Dalis lietuvių (I. Bakanauskienė, A. Sakalas, P. Jucevičienė, Z. Kurutienė) ir užsienio (S. P. Robbins) autorių socializaciją vertina kaip adaptacijos proceso sudedamąją dalį (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Įvairių mokslininkų požiūris į socializaciją organizacijoje kaip adaptacijos proceso sudedamąją dalį

Autorius	Apibrėžimas
S.P.Robbins, (2006)	„Tad organizacijos privalo padėti naujiems darbuotojams prisiderinti prie organizacijos kultūros. Šis adaptacijos procesas vadinamas socializacija.“ (p. 290)
Z. Kurutienė, (2006)	„Remiantis nauju požiūriu į organizacijos teoriją socializacija gali būti vertinama kaip adaptacijos proceso sudedamoji dalis kartu su individualizacijos procesu.“ (p. 111)
I. Bakanauskienė, (2008)	„Personalo adaptavimas, procesas, kurio metu naujai pasamdytas ar perkeltas iš kitos funkcinės vietos darbuotojas susipažįsta su nauju darbu ir kolektyvu. Literatūroje paprastai išskiriami tokie du adaptavimo aspektai: techninė pažintis ir socializacija...“ (p. 81)
P. Jucevičienė, (1996)	Daugelis Vakarų šalių autorių adaptacijoje išskiria tokius procesus kaip socializaciją ir individualizaciją. Socializacija organizacijoje – tai toks procesas, kuriuo organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis joje. (p. 32)
A. Sakalas, (1996)	A. Sakalas teigia, kad socializacija organizacijoje – tai toks procesas, per kurį organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis joje.

Šaltinis: sudaryta autorės

Tačiau socializaciją laikyti viena iš adaptacijos proceso sudedamųjų dalių yra ydinga, nes adaptacija apima jau priimto į darbą darbuotojo prisitaikymą prie organizacijos ir naujų darbo sąlygų. Tuo tarpu socializacijos sąvoka yra daug platesnė apimanti naujo darbuotojo prisitaikymą organizacijoje, įsiliejimą į organizaciją, tapimą tikroju integruotu ir efektyviu organizacijos nariu. Socializacijos procesas yra ilgas ir nenutrūkstamas, jis prasideda darbuotojui dar neatėjus į organizaciją, tęsiasi visuose jo karjeros etapuose ir baigiasi jo išėjimu iš darbo. Socializacija organizacijoje yra tęstinis, ilgalaikis procesas besitęsiantis visu darbuotojo karjeros laikotarpiu organizacijoje. Taigi šiame darbe bus laikomasi nuomonės, kad individo adaptacija organizacijoje yra vienas iš socializacijos organizacijoje etapų.

Mokslinėje literatūroje sutinkama daug darbuotojų socializacijos konstrukto apibrėžimų, jie gana abstraktūs, neišsamūs. Įvairūs autoriai, aiškindami šio reiškinio sampratą, atkreipia dėmesį į ganėtinai skirtingus aspektus, atskleidžia skirtingas socializacijos dimensijas. Pasak Žukauskaitės (2005),

„**darbuotojų socializacija organizacijoje** – procesas, per kurį naujokai išmoksta tam tikrų elgesio būdų, vertybių, įsitikinimų ir socialinių žinių, kaip atlikti savo vaidmenį ir sėkmingai funkcionuoti organizacijoje.“ (p. 60). Van Maanen ir Schein (1979) teigia, kad socializacija – tai procesas, kurio metu asmuo įgyja socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti. Chao et al. (1994) socializaciją organizacijoje apibrėžia kaip procesą, kurio metu asmuo įgyja reikalingų darbui įgūdžių, išsiugdo organizacinio supratimo funkcinį lygį, pasiekia palaikančių santykių su bendradarbiais ir apskritai priima nusistovėjusius konkrečios organizacijos bruožus. Bene universaliausią ir dažniausiai cituojamą socializacijos organizacijoje apibrėžimą pateikė Taormina (1997) teigdamas, kad **socializacija, tai toks procesas, kurio metu asmuo sustiprina darbui reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių ir iš esmės perima tai organizacijai priimtina elgesio būdą** (p. 29). Šiuo apibrėžimu vadovaujamasi ir šiame darbe. Pasak Kurutienės (2006), „socializacija organizacijoje apima tokius reiškinius, kaip mokymą darbo grupėje, organizacijos vertybes, taisykles, veikimo būdus bei normas, visuomeninių ir darbinių santykių ugdymą, naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių ugdymą.“ (p. 112).

Naujo darbuotojo integravimas į organizaciją yra labai svarbus procesas, kadangi nuo jo priklauso, kaip greitai naujokas įsilies į organizaciją ir ims sėkmingai bei efektyviai dirbti, taikyti savo žinias ir įgūdžius, atskleis visą savo potencialą. Organizacinė socializacija padeda darbuotojui identifikuotis ir integruotis organizacijoje bei pasirengti daryti karjerą. Organizacinė socializacija paverčia pašaliečius pilnaverčiais ir efektyviai organizacijoje veikiančiais saviškiais.

Kuomet individas įsilieja į naują organizaciją, jis įžengia tarsi į naują nežinomą pasaulį, nepažįstamą aplinką, kurioje gausu naujų patyrimų, iššūkių, reikalavimų, sunkumų ir galimų grėsmių. Taigi, viena vertus, ateidami į naują darbą darbuotojai jaučia džiaugsmą, susidomėjimą, kita vertus, gali kilti baimės, neapibrėžtumo, nerimo jausmas (Jonaitytė, 2005, p.39). Kokie jausmai ir potyriai įsivyras labai priklauso nuo to, kaip naujas darbuotojas bus sutinkamas ir integruojamas į organizaciją. Techniniais naujų darbuotojų priėmimo dalykais, taip pat profesinių žinių perdavimu ir įgūdžių formavimu paprastai pasirūpinama laiku, o emocinis, psichologinis ir dvasinis organizacinės socializacijos aspektai neretai pamirštami. Tai patvirtina ir Gražulio (2011) bei Bazienės (2007) atlikti naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumų tyrimai Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigose.

1.2 Socializacijos organizacijoje turinys

Svarbi organizacinės socializacijos sritis, kuriai šio proceso tyrėjai skiria daug dėmesio yra **socializacijos turinys** – tai, ką organizacija turėtų pateikti, o naujas darbuotojas įsisavinti socializacijos proceso metu, kad taptų pilnaverčiu organizacijos nariu. Įvairūs autoriai, atlikę naujų

darbuotojų socializacijos proceso tyrimus, pateikia skirtingą socializacijos proceso metu perduodamos informacijos klasifikaciją. Nepaisant jos skirtumų, šios klasifikacijos schemos savo turiniu labai panašios ir iš esmės aptaria tas pačias informacijos grupes.

Miller (2003) aptardamas socializacijos turinį išskiria dvi informacijos klases, kurios turėtų būti perprastos naujo nario socializacijos proceso metu:

- Su vaidmeniu susijusi informacija - ji apima informaciją, įgūdžius, procedūras, taisykles, kurias individas turėtų suprasti tam, kad galėtų atlikti darbą.
- Informacija apie organizacinę kultūrą (p. 142-143).

Tuo tarpu organizacinės socializacijos tyrėjas Ardts et.al., (2001) išskiria tris informacijos blokus, kuriuos nauji darbuotojai turėtų gerai įvaldyti, kad taptų pilnaverčiais organizacijos nariais:

- Žinios apie organizacijos struktūrą, tikslus, istoriją, tradicijas, ritualus, mitus, kalbą ir organizacijos politiką.
- Žinios apie darbo grupės individų požiūrius, elgseną bei būdus kaip elgtis su kolegomis, vadovais ir pavaldiniais.
- Informacija apie darbo užduočių ir funkcijų atlikimą, reikalingas žinias ir įgūdžius, išteklių panaudojimą.
- Asmens pasikeitimas dėl identiškumo, savo paties įvaizdžio suformavimas ir motyvacija (p. 160).

Chao et al. (1994) pateikia šešias organizacinės socializacijos turinio dimensijas. Pasak Žukauskaitės (2009) šios turinio sritys ne tik aprašo skirtingus mokymosi tipus, bet ir atsižvelgia į asmens atitiktį organizacijai ir jo profesionalumą (p. 27):

- Darbo atlikimo kokybė (žinios ir įgūdžiai kaip atlikti darbą);
- Žmonės (sukurti efektyvius ir teikiančius pasitenkinimą darbo santykius);
- Politika (žinoti, kas yra įtakingiausi žmonės organizacijoje, kokia politika veikia organizacijoje, suprasti nerašytas taisykles);
- Kalba (išmokti specifinius tos organizacijos akronimus, slengus, žargonus);
- Organizacijos tikslai ir vertybės (žinoti organizacijos tikslus ir vertybes bei įsisavinti juos);
- Istorija (žinoti organizacijos tradicijas, papročius, mitus ir ritualus).

Tačiau šis sąrašas yra kritikuojamas kaip nepakankamai išsamus.

Morrison (1995) (cit. pagal Žukauskaitę, 2009) apžvelgdama literatūrą šioje srityje praplėtė organizacinės socializacijos turinio dimensijas, jas išskaidydama į septynis informacijos tipus, kuriuos organizacija turėtų pateikti naujam darbuotojui, o šis juos įsisavinti, kad iš pašaliečio taptų pilnaverčiu, pilnateisiu ir efektyviu organizacijos nariu: techninė, referentinė, įvertinimo, socialinė, normatyvinė, organizacinė ir galios (žr. 2 lentelė).

2 lentelė. Socializacijos organizacijoje proceso metu pateikiamos informacijos tipai

Informacijos tipas	Požymiai
Techninė informacija – žinios, kaip tinkamai atlikti darbą.	• Darbo krūvio paskirstymas; • Darbo atlikimo terminai; • Reikiamos įrangos ir medžiagų gavimo tvarka; • Reikiamos informacijos gavimo tvarka; • Darbo vietos priežiūros, saugumo reikalavimai; • Darbo funkcijų ir užduočių žinojimas ir kt.
Referentinė informacija – žinios apie darbo vaidmens atlikimo standartus.	• Pareigybės tikslai ir uždaviniai; • Kaip atlikti darbą produktyviai ir efektyviai; • Turimų įgaliojimų žinojimas; • Atsakomybės ribos; • Lūkesčių jo atžvilgiu žinojimas; • Skatinimo kriterijų žinojimas ir kt.
Įvertinimo informacija – žinios apie tai, kaip kiti vertina pareigų atlikimą.	• Darbo įvertinimo kriterijai; • Darbo atlikimo kokybė; • Įgūdžių ir gebėjimų adekvatumas; • Silpnosios darbo atlikimo vietos; • Galimybės būti paaugštinam; • Kaip kiti kolegos vertina atliekamą darbą ir kt.
Socialinė informacija – žinios apie kolegas ir santykių su jais kūrimą.	• Formalios ir neformalios kolektyvo elgesio ir bendravimo normos; • Kolegų užimamos pareigos, pagrindinės funkcijos; • Žmonių, su kuriais dirbama elgesys ir asmenybės; • Kaip sekasi sugyventi su kolegomis; • Kuo pasitikėti, kuo nepasitikėti; • Patirties dalijimosi, grupinio darbo tradicijos ir kt.
Normatyvinė informacija – žinios apie organizacijos kultūrą.	• Organizacijoje priimtinas elgesys; • Organizacijos tradicijos, papročiai, ritualai, mitai; • Istorija; • Filosofija, ideologija; • Vertybės; • Simboliai; • Kalba; • Organizacijos tikslai, misija, vizija; • Organizacijos elgesio ir bendravimo normos; • Organizacijos politika ir kt.
Galios informacija – žinios apie galios pasiskirstymą organizacijoje.	• Pagrindiniai vadovų titulai, pareigos, atsakomybės pasiskirstymas; • Kas organizacijoje priima svarbiausius sprendimus; • Kas įtakingiausi žmonės organizacijoje; • Kas atsakingas už išteklius ir kt.
Organizacinė informacija – žinios apie organizacijos struktūrą, procedūras, veikimo būdus, darbo tvarką, produktus ir paslaugas ir kt.	• Organizacijos teikiamos paslaugos/produktai; • Organizacijos valdymo struktūra; • Organizacijos organizacinė ir funkcinė struktūros; • Svarbiausi organizacijos ištekliai; • Organizacijos veiklos aplinkos ypatybės; • Organizacijos darbo taisyklės ir normos; • Organizacijos veiklos sėkmingumas; • Finansinė situacija organizacijoje ir kt.

Šaltinis: sudaryta pagal Žukauskaitė (2009); Lacaze, Rosse (2001)

Analizuojant literatūrą pastebėta, kad klasikiniuose socializacijos modeliuose autoriai linkę išskirti tris organizacinės socializacijos turinio dimensijas, kurias nauji darbuotojai turėtų gerai įvaldyti, kad efektyviai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje:

- **susijusi su atliekamu darbu** (techninė, referentinė ir įvertinimo informacija);
- **susijusi su darbo kolektyvu** (socialinė informacija);
- **susijusi su organizacija** (normatyvinė, organizacinė ir galios informacija).

Visų šių informacijos sričių įsisavinimas ir aukšti įvertinimai liudija apie sėkmingą darbuotojo socializaciją.

Apibendrinant būtina konstatuoti, kad naujas darbuotojas turi būti aprūpintas visa jam reikalinga informacija naudojant įvairius metodus: įvadinis pokalbis, įvedimo į organizaciją, orientavimo programos, organizuojama „Naujoko diena“, įteikiama „Naujoko knyga“, rodomi filmai apie organizaciją, organizuojamos pažintinės ekskursijos po organizaciją, išvykos į gamtą, teatrą, sporto varžybos, organizuojamos įstaigos šventės, kuriose yra daug progų darbuotojams neformaliai pabendrauti. Na o pati svarbiausia informacija, kurią darbuotojui reikėtų įsisavinti, turėtų būti pateikiama dokumentais. Tik pradėjusiam dirbti darbuotojui būtina laiku pateikti visą reikalingą informaciją, kad jis visą savo laiką ir energiją skirtų darbui, o ne informacijos paieškai. Tik gavęs išsamią informaciją, susijusią su atliekamu darbu, kolektyvo nariais bei organizacija naujokas greičiau įsilies į kolektyvą, pripažins organizacijos tikslus, perims vertybes ir dirbs efektyviai. Nemažiau svarbu pabrėžti, kad reiktų objektyviai įvertinti perduodamos informacijos kiekį ir kokybę, išvengti perkrovimo ja – informacija, kurią naujas darbuotojas turi įsisavinti socializacijos proceso metu, turi būti pateikiama apgalvotai ir tolygiai paskirstyta.

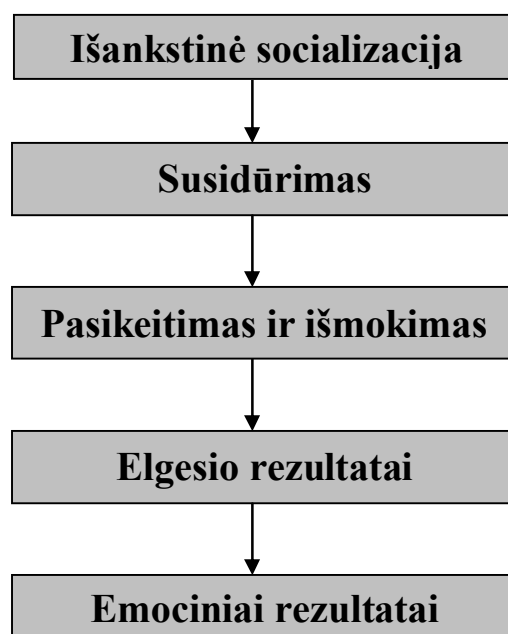
1.3 Naujų darbuotojų socializacijos procesas: organizacijos perspektyva

Į socializacijos organizacijoje procesą gali būti žiūrima iš dviejų skirtingų perspektyvų: 1) organizacijos ir 2) naujoko. Kuomet žiūrima iš organizacijos pusės susitelkiama į etapus, kuriuos naujas darbuotojas pereina socializacijos proceso metu ir taktikas, kurias organizacijos naudoja norėdamos pagreitinti ir pagerinti naujų darbuotojų socializaciją. Žiūrint iš naujoko perspektyvos dėmesys sutelkiamas į būdus, kuriuos naujasis darbuotojas naudoja norėdamas susipažinti ir perprasti savo naująją organizacinę aplinką (Jex, 2002). Šiame skyriuje aptarsime socializacijos procesą iš organizacijos perspektyvos.

Daugelis užsienio mokslininkų (Kreitner et al., 1999; Robbins 2006; Miller 2003; Ards et al., 2001) taip pat ir lietuvių autoriai (Jucevičienė, 1996; Bakanauskienė, 2002; Dereškevičiūtė, Narijauskaitė, 2008; Gražulis, 2011), besiremiantys pastarųjų užsienio autorių darbais **socializacijos procesą** skirsto į tris **etapus**: 1) **išankstinė socializacija**, 2) **susidūrimas**, 3) **pasikeitimas** (žr. 2 paveikslas). Tuo tarpu Feldmanas (1981) (cit. pagal Jex, 2002) pasiūlė įtakingiausią socializacijos proceso struktūros penkių stadijų modelį: 1) išankstinė socializacija, 2) susidūrimas, 3) pasikeitimas ir išmokimas, 4) elgesio rezultatai, 5) emociniai rezultatai (žr. 1 pav.). Kiekvienas iš socializacijos

proceso etapų nėra identiškas savo trukme ir turiniu visiems darbams ir darbuotojams - jie apima reikšmingus suvokimo ir socialinius procesus, kurie pasireiškia skirtingu laiku ir skirtingais būdais kiekvienam naujam darbuotojui, priklausomai nuo asmeninių skirtumų ir situacijos sudėtingumo.

Pirmasis etapas Feldmano (1981) modelyje – išankstinė socializacija, kuri prasideda individui dar neprisijungus prie organizacijos, o atrankos proceso metu, kuomet kandidatas renka informaciją apie organizaciją ir bando įvertinti ar tiks jai. Antrasis etapas (susidūrimas) prasideda kada naujokas pasirašo darbo sutartį ir tampa oficialiu organizacijos nariu. Šioje stadijoje naujas darbuotojas susiduria su darbo ir organizacijos realybe. Šis periodas pareikalauja didelio naujoko prisitaikymo. Jis privalo išlaikyti pusiausvyrą tarp reikalavimų, kuriuos išsako organizacija ir šeima. Tai taip pat laikotarpis, kuomet naujas darbuotojas mokosi atlikti savo vaidmens reikalavimus organizacijoje. Kada naujas darbuotojas prisitaiko prie savo naujo vaidmens, jis galiausiai pasiekia pasikeitimo ir išmokimo stadiją – naujokas pradeda gerai jaustis savo naujajame vaidmenyje, tiek atlikdamas darbo užduotis, tiek prisitaikydamas prie organizacijos kultūros. Kad būtų galima įvertinti socializacijos mastą Feldmanas (1981) organizacinės socializacijos stadijų modelį dar papildė elgesio bei emociniais rezultatais. Išskiriami trys elgsenos rodikliai, į kuriuos atsižvelgiant gali būti įvertintas socializacijos laipsnis. Pirmiausia, ar naujasis darbuotojas geba gerai atlikti su savo vaidmeniu susijusias užduotis. Antrasis elgsenos rodiklis parodo, kad naujokas ne tik tiksliai ir be nukrypimų atlieka su savo vaidmeniu susijusias užduotis, bet ir pradeda keisti bei tobulinti savo vaidmenį (turinio ir vaidmens atnaujinimas). Na ir trečiasis socializacijos laipsnio elgsenos rodiklis – kaita. Emociniai rezultatai, susiję su socializacija, apima nuostatas darbo atžvilgiu, motyvacijos lygį bei įsitraukimą į darbą. Kuomet darbuotojai yra sėkmingai socializuoti jie yra linkę parodyti aukštesnį pasitenkinimo darbu, vidinės darbo motyvacijos ir įsitraukimo į darbą lygį.



1 paveikslas. **Feldman (1981) Organizacinės socializacijos stadijų modelis**
 Šaltinis: Jex, 2002, p. 63

1.3.1 Išankstinė socializacija

Išankstinė socializacija – tai išankstinis susipažinimas su organizacija ir konkrečiu darbu, prasidedantis iki įsidarbinimo pradžios. Organizacinė socializacija prasideda dar prieš įžengiant darbuotojui į organizaciją. Dereškevičiūtė ir Narijauskaitė (2008) teigia, kad socializacija prasideda nuo skelbimo laikraštyje, t. y. tada, kai žmogus nusprendžia ieškoti naujo darbo (p. 51). Kiekvienas naujas darbuotojas atvyksta į organizaciją su jau susiformavusiomis vertybėmis, lūkesčiais ir nuostatomis apie organizaciją ir konkrečias pareigas.

Išankstinės socializacijos informacija gali būti formali ir neoficiali, tiksli ar klaidinga. Ši informacija atkeliauja iš įvairių šaltinių ir padeda naujam darbuotojui numatyti organizacijos ir darbo realybę. Dereškevičiūtė ir Narijauskaitė (2008) išskiria tokius pagrindinius išankstinės socializacijos informacijos šaltinius: žiniasklaida, profesijos ir pareigų stereotipai, organizacijos tinklalapiai internete, atranką atliekantys asmenys, esami ar buvę darbuotojai (p. 51). Kiti autoriai dar išskiria šeimą, draugus, mokyklą ir kitas mokymo įstaigas, kurie padeda individui pasiruošti darbui ir apsispręsti dėl konkretaus darbo ir organizacijos. Išankstinės nuostatos apie būsimą darbą ir organizaciją taip pat lemia ir naujo darbuotojo išsilavinimas bei ankstesnė darbo patirtis. Taigi, naujas darbuotojas lūkesčius apie organizaciją formuojasi remdamasis tiek oficialiais, tiek neoficialiais informacijos šaltiniais, todėl jo susikurtas organizacijos įvaizdis nebus vienareikšmiai teisingas (Bazienė, 2007, p. 14).

Išankstinės socializacijos etape išskiriami du pagrindiniai **veiksniai**: „1) **realus organizacijos įvertinimas** – tai pilnas ir tikslus požiūris į organizacijos tikslus, filosofiją, klimatą, į visa tai, su kuo susiduria naujas darbuotojas, atėjęs į organizaciją; 2) bei **realus darbo įvertinimas** – tai tikslus ir teisingas požiūris į darbą, kurį atliks naujai atėjęs darbuotojas.“ (Jucevičienė, 1996, p. 34). Miller (2003) be šių dviejų aspektų išskiria dar ir trečiąjį - bendros žinios apie darbą. Asmuo šias žinias gauna iš įvairių šaltinių, kurios vis papildo laikotarpyje nuo vaikystės, kai vaikas sužino apie darbo prigimtį apskritai per dalyvavimą namų ruošoje, iki asmens supratimo, kas yra „tikrasis darbas“. Tuo tarpu Kreitner et al. (1999) išskiria tokius **išankstinės socializacijos procesus**: 1) numatymas organizacijos ir naujo darbo realybės, 2) numatymas organizacijos poreikių individo įgūdžiams ir gebėjimams, 3) numatymas organizacijos jautrumo individo poreikiams ir vertybėms (p. 67).

Išankstinės socializacijos sėkmei daug reikšmės turi atrankos procesas. „**Atranka** – tai procesas, kurio metu iš turimų kandidatų į tam tikrą darbo vietą atrenkamas pats tinkamiausias.“ (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 47). Pasak Žukauskaitės (2008) „darbuotojų atranka padeda atrinkti motyvuotą, kvalifikuotą – patį geriausią kandidatą tam tikrai pozicijai.“ (p.153). „Atrinkti tinkamus darbuotojus iš kandidatų, pretenduojančių užimti atitinkamą darbo vietą, organizacijai labai svarbu dėl daugelio

priežasčių. Darbštūs, kūrybingi, turintys reikalingų žinių, patirties ir įgūdžių darbui atlikti darbuotojai neabejotinai duos naudos organizacijai.” (Jančauskas, 2009, p. 24). Svarbiausia, kad darbuotojo profesinės ir asmeninės savybės būtų tinkamos darbui atlikti.

Atranka – tai pirmasis iš kelių galimų kandidato ir organizacijos susidūrimų, kurio metu ne tik organizacijos, bet ir kandidatai priima sprendimus, t.y. abiem pusėms suteikiama galimybė patyrinėti, ką įteisinus darbo santykius bus galima gauti ir ką bus galima duoti. Pasak Chmiel (2005), „atrankos tikslas siejamas ne tik su **asmens ir darbo**, bet ir **asmens bei organizacijos** darna (vertybių, organizacijos kultūros atžvilgiu), **asmens ir komandos atitiktimi** (kandidato įgūdžių, nuostatų, išsimokslinimo ir artimiausių bendradarbių grupės klimato suderinamumu).“ (p. 76). Taigi atranka – tai socialiniai veiksmai, suteikiantys abiems pusėms galimybę apsikeisti informacija, suformuluoti abipusius lūkesčius, įsipareigojimus bei patyrinėti, ar būsimieji darbiniai santykiai bus perspektyvūs.

Daugelyje šalių populiariausi pretendentų atrankos metodai yra interviu; testavimas; gyvenimo aprašymų, prašymų peržvalga; rekomendacijų peržvalga. Įvairiausių pavidalų **interviu** tebelieka populiariausias kandidatų atrankos metodas. „Atlikti tyrimai patvirtino, kad interviu metodo validumas yra pakankamas vertinant kandidato intelektą, motyvaciją, bendravimo įgūdžius. Dažnai organizacijos pasitelkia interviu metodą ne tik tam, kad išsiaiškintų su darbu susijusius kandidato įgūdžius, bet ir jo asmenines savybes, vertybines nuostatas ir kt. – kad atrinktų žmones, galinčius pritapti prie organizacijos kultūros ir jos sukurtą įvaizdžio.” (Jančauskas, 2009, p. 36). Pasak Bakanauskienės (2008), „interviu - tai išsamus pokalbis tarp atrankos subjekto ir kandidatų, siekiant įvertinti jų tinkamumą numatytam darbui/pareigoms.“ (p. 178). Kandidatų atrankai naudojamos įvairios interviu rūšys. Personalo valdymo literatūroje³ išskiriama, kad pagal interviu apibrėžtumo požymį taikomi nestruktūrizuoti ir struktūrizuoti interviu. **Nestruktūrizuoti interviu** vyksta laisvai, klausimai nėra iš anksto parengti, nenumatyta išankstinė pokalbio temų seka. Toks interviu turi ekspromto ir improvizacijos elementų. **Struktūrizuotas interviu** – oficialesnis pokalbis: būdinga nuodugni darbo analizė, visi klausiamieji atsako į tuos pačius iš anksto parengtus klausimus. Kartais iš anksto apibrėžiami priimtini atsakymai ir atsižvelgiant į juos numatomi vertinimai. Ir struktūrizuoti, ir nestruktūrizuoti interviu turi privalumų ir trūkumų. Struktūrizuotajame pateikiami visi reikalingi klausimai, netgi tuomet, kai kalbintojas nėra labai patyręs, todėl jie veiksmingesni. Struktūrizuotųjų interviu didžiausias trūkumas tas, kad visiems iš eilės kandidatams pateikiant tuos pačius, iš anksto apgalvotus klausimus užkertama galimybė lanksčiai reaguoti į įdomias mintis, jas plėtoti. Dėl šių trūkumų daugelyje organizacijų sukurtos pusiau struktūrizuotos interviu formos, kurios turi griežtai struktūrizuotų elementų, tačiau taip pat suteikia laiko ir galimybių atvirai diskutuoti.

Atrankos metodai gali ypač paveikti socializacijos procesą, vykstantį tuo metu, kai nauji darbuotojai prisitaiko prie organizacijos ir į ją įsijungia. Pavyzdžiui, atrankos metu vykstanti

³ E. Jančauskas (2009); N. Chmiel (2005)

kandidatų ir organizacijos sąveika gali turėti poveikį kandidatų pradiniam lūkesčiams ir požiūriui į organizaciją. Kiek šie lūkesčiai pasitvirtins, turės įtakos naujo darbuotojo prisitaikymui socializacijos metu. (Chmiel, 2005, p. 76-77).

Taigi naujas darbuotojas labai daug naudingos, patikimos ir formalios, taip pat ir netiesioginės informacijos apie organizaciją, jos vertybes, darbuotojų santykius gauna atvykęs į atrankos pokalbį. Todėl labai svarbu, kad jau atrankos metu kandidatui būtų kuo aiškiau, tiksliau ir realistiškiau pristatomas būsimas darbas ir organizacijos vaizdas su visais jos laimėjimais ir „skauduliais“. „Plačiai pripažįstama, kad vadovai, kurie su potencialiais darbuotojais nuo pat pirmųjų akimirų vadovaujasi teisingumo principu, užtikrina sąlygas jų sėkmingai socializacijai.“ (Gražulis, Bazienė, 2008, p. 9).

Atrankinio pokalbio metu reiktų išsiaiškinti, ar kandidato profesinės žinios, igūdžiai, gebėjimai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos atitinka konkrečiai pareigybei keliamus reikalavimus ir dera su organizacijos vertybėmis, papročiais ir tikslais. Taip pat labai svarbu, kad atranką vykdančias asmenys į darbo pokalbį atvykusiam darbuotojui suteiktų išsamią informaciją apie organizacijos kultūrą, tikslus, strategiją, reputaciją, darbo organizavimo tvarką, socializacijos proceso ypatumus, karjeros galimybes, darbo užmokestį, įsipareigojimų ir atsakomybės ribas, organizacijos ateities planus bei mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas rengiamas organizacijoje. Taigi dar atrankos metu labai svarbu kuo labiau sumažinti atotrūkį tarp lūkesčių ir tikrovės, nesistengiant pagražinti kai kurių nemalonių darbo aspektų; taip pat išsiaiškinti, ar potencialaus darbuotojo ir organizacijos vertybės sutampa, nes įmonei itin svarbu surasti bendramintį darbuotoją – vien tik kompetentingo neužtenka. Tokiu atveju žmogus liks dirbti organizacijoje ir pats labiau stengsis, kad pritaptų naujame darbe, o organizacijai iš to finansinė nauda.

Pasak Žukauskaitės (2009) šiame etape „tiek naujas darbuotojas, tiek organizacija turi išspręsti keturis sunkumus: tikslios informacijos suteikimas abiem pusėms, klaidingų lūkesčių apie naujo darbuotojo karjerą organizacijoje susikūrimas, neteisingas organizacijos įvaizdžio kūrimas bei šališka ir nepakankama informacija atrankos metu.“ (p. 17). Tai tik patvirtina Bazienės (2007) atlikto švietimo darbuotojų socializacijos proceso ypatumų tyrimo rezultatai, kurie byloja, kad „atrankinio pokalbio metu nėra derinami darbuotojo lūkesčiai ir organizacijos galimybės, neatskleidžiamas realus darbas organizacijoje, nederinamos darbuotojo ir organizacijos vertybių nuostatos...“ (p. 56). Gražulio (2011) atlikto socializacijos proceso ypatumų Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose tyrimo rezultatai byloja tą patį: darbuotojų atrankos proceso metu neskiriama pakankamai dėmesio potencialaus darbuotojo lūkesčių, vertybių derinimui, neaptariami ateities perspektyvų, tobulėjimo, įsijungimo į organizacinę kultūrą galimybių klausimai (p. 40). Taigi dažnas išankstinės socializacijos rezultatas – tikrovės neatitinkantys lūkesčiai ir nuostatos. Taip atsitinka kuomet organizacijos pateikia idealų, o ne subalansuotą įmonės vaizdą. Taip pat kuomet kiekviena pusė susikoncentruoja tik į teigiamus aspektus ir ignoruoja neigiamus. Dėl šių priežasčių atsiranda trintis tarp abiejų šalių. Todėl labai svarbu, kad

kandidatui būtų pateikiama kuo daugiau ir kuo tikslesnės informacijos, kad šis kuo realistiškiau įsivaizduotų būsimąjį darbą, įvertintų savo norus ir galimybes.

Apibendrinant, išankstinės socializacijos etapas yra susijęs su žmogaus **profesine** bei **socialine kompetencija** ir **organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu** išorinei aplinkai (Chmiel, 2005). Šiame socializacijos proceso etape formuojasi išankstinė naujo darbuotojo nuomonė ir įsitikinimai apie organizaciją ir pareigas, organizacijos poreikius ir asmens kompetenciją, organizacijos dėmesingumą asmenims poreikiams ir vertybėms. Išankstinės socializacijos pabaigą žymi **formali samdos sutartis** sudaryta tarp darbuotojo ir organizacijos. Įdarbinimo metu taip pat „pasirašoma“ **psichologinė sutartis**, kuri suprantama kaip darbuotojo ir organizacijos abipusių lūkesčių suderinimas, abipusių įsipareigojimų ir atsakomybės įsisąmoninimas, priėmimas ir įsitikinimas, kad jie bus vykdomi. Tinkamų darbuotojų atranka ir įdarbinimas palengvina ir pagreitina darbuotojo tolesnį socializacijos procesą. „Kaip darbuotojus reikės socializuoti, daugiausia priklauso nuo, kaip atrankos procese pavyko priderinti naujų darbuotojų vertybes prie organizacijos vertybių, ir nuo aukščiausiai vadovybei patinkančių socializavimo metodų.“ (Robbins, 2006, p. 292.).

1.3.2 Susidūrimo etapas – adaptacija

Susidūrimo etapas prasideda, kada pasirašoma darbo sutartis. Jau nuo pirmosios savo darbo dienos organizacijoje naujasis darbuotojas patenka į susidūrimo etapą. Realūs organizacijos reikalavimai susiduria su individo lūkesčiais dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo bei organizacijos apskritai. Jei lūkesčiai atitinka realybę, susidūrimo stadija tik sutvirtina anksčiau susiformavusį suvokimą apie darbą ir organizaciją. Tačiau dažnai atsitinka taip, kad lūkesčiai skiriasi nuo tikrovės. Tuomet naujieji darbuotojai turi pervertinti, pakeisti savašias vertybes, elgesio ir bendravimo normas, privalo adaptuotis, atsikratydami ankstesnių prielaidų ir pakeisdami jas naujomis, kurios priimtinos organizacijai tam, kad galėtų identifikuotis su ja. Taigi, **susidūrimo etape naujasis darbuotojas siekia žinių, įgauna naujų įgūdžių, mokosi naujų technologijų, reikalingų darbui atlikti; aiškinasi savo vaidmenį, atsakomybės ribas, jam keliamus reikalavimus; derina savo ir organizacijos lūkesčius; sprendžia konfliktus, kuria santykius; susipažįsta su organizacijos ir darbo grupės kultūra, normomis, taisyklėmis ir vertybėmis.**

Susidūrimo etape prasideda adaptacijos programos įgyvendinimas. „**Adaptacija** – naujų darbuotojų prisitaikymas prie organizacijos aplinkos ar sąlygų, reikalavimų. Tai procesas, kurio metu individas įgyja savybių, būtinų jo veiklai organizacijoje. Adaptacijos procese formuojasi ir funkcionuoja asmenybė, įnešdama savo indėlį į organizaciją.“ (Jucevičienė, 1996, p. 31). Taigi, galima teigti, kad adaptacija - tai procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su organizacija, jos

aplinka, kolektyvu ir naujomis pareigomis, pagilina reikiamas kompetencijas bei įgyja žinių ir įgūdžių, reikalingų sėkmingam darbo atlikimui.

Susisteminus vadybos autorių mintis⁴ susidūrimo etape išskiriamos trys **adaptavimo formos**:

- **Profesinė adaptacija** - susipažinimas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta, darbo sąlygomis; profesinių įgūdžių pritaikymas konkrečiame darbe; naujų žinių ir įgūdžių, reikalingų tinkamai atlikti darbą, mokymasis, naujų technologijų išmokimas; naujo vaidmens organizacijoje aiškinimasis.
- **Socialinė ir psichologinė adaptacija** - pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo, vadovo; susipažinimas ir supratimas organizacijos ir kolektyvo suformuotų darbo, valdymo, bendravimo, asmeninių santykių ir elgesio normų, vertybių, tradicinių požiūrių bei standartų; suvokimas priimtino ir skatinamo elgesio.
- **Organizacinė adaptacija** – susipažinimas su organizacija, jos veikla, veikimo būdais; savo statuso, organizacijos struktūros, politikos, jos valdymo mechanizmo supratimas.

Šadrakov (2004) adaptacijos procesą skirsto į keturis procesus:

1.Naujo darbuotojo pasiruošimo lygio įvertinimas. Jeigu darbuotojas turi ne tik specialųjį pasirengimą, bet ir darbo patirtį analogiškose kitų organizacijų pareigybėse, jo adaptacijos procesas bus minimalus. Vis dėlto net ir tokiais atvejais įmonėje galimi neįprasti jau žinomų uždavinių sprendimo variantai. Atėjęs į naują organizaciją naujokas neišvengiamai atsiduria jam nepažįstamoje aplinkoje, todėl turi susipažinti ne tik su įmonės gamybiniu savitumu, bet ir su personalu, komunikaciniais ypatumais, elgsenos taisyklėmis ir t.t.

2.Praktinis susipažinimas su būsimomis pareigomis.

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

4.Veikimas. Šiuo etapu baigiamas adaptacijos procesas. Siekiama įveikti technines bei tarpusavio santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo (p.11).

Naujų darbuotojų adaptavimas gali vykti dviem būdais: formalizuotai ir neformaluotai. **Formalizuotas adaptavimas** - kai iš anksto planuojama ir paruošiama adaptavimo programa. Struktūrizuotas adaptavimas dažniausiai apibrėžiamas formaliame dokumente. Adaptavimo programa turėtų būti sudaroma atskirai kiekvienam darbuotojui, kurioje numatomi atsakingi ir dalyvaujantys asmenys, paskirstomos jų pareigos ir atsakomybė; nurodomi adaptavimo etapai, veiksmai, vieta, adaptavimo programos įsisavinimo terminai, priemonės ir apibrėžiami laukiami rezultatai bei

⁴ A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), G. Dessler (2001)

adaptacijos vertinimo kriterijai. Formalių adaptavimo instrumentų pavyzdžiai: įvadinė programa, karjeros planavimas ir orientavimas, atlikto darbo įvertinimas, darbuotojų ugdymas. Bakanauskienė (2002) išskiria dvi formalizuotos adaptavimo programos sudėtinės dalis: bendro ir specifinio pobūdžio.

Bendro pobūdžio – supažindama su organizacijos istorija, veikla, politika, disciplininiais reikalavimais, pagrindinių vadovų titulais, pareigomis, skatinimo ir nuobaudų sistema, patalpų išdėstymu, atlyginimo mokėjimo tvarka ir pan. **Specifinio pobūdžio** – supažindinama su darbo vieta, užduotimis, funkcijomis, saugumo reikalavimais, taip pat su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, kitais organizacijos darbuotojais, su kuriais reikės tiesiogiai bendrauti atliekant naujo darbo užduotis (p. 81).

Neformalizuotas adaptavimas – neplanuotas, nestruktūrizuotas, savaiminis adaptavimas, kuris vyksta tarpasmeninių santykių dėka ir priklauso nuo naujo darbuotojo asmeninių savybių bei kolegų iniciatyvumo bei geranoriškumo. Neformalaus adaptavimo pavyzdžiai galėtų būti draugiškų santykių su patyrusiais kolegomis ir vadovais užmezgimas, socialinė veikla su kolegomis, kelionės kartu su bendradarbiais ir kt.

Tinkamai įgyvendintas adaptacijos procesas organizacijai naudingas daugeliu aspektų:

- Sumažėja naujo darbuotojo patiriamas stresas, įtampa, nerimo jausmas, įveikiama psichologinė įtampa;
- Naujokai greičiau pajunta pasitenkinimą darbu ir organizacija;
- Prireikia mažiau laiko, kad nauji darbuotojai dirbtų visu pajėgumu ir pelningai;
- Sumažėja darbuotojų kaita. Tyrimai rodo, kad efektyvi adaptavimo sistema gali iki 25% sumažinti darbuotojų kaitą (Pečiulienė, 2008);
- Palengvėja naujoko įsiliejimas į organizacinę kultūrą;
- Taupomas tiesioginio vadovo ir kolegų laikas, organizacijos kaštai.

Parama naujam darbuotojui

Adaptacija yra sėkmingiausia ir veiksmingiausia, kai procese dalyvauja keletas asmenų: tiesioginis vadovas, personalo skyriaus darbuotojai, bendradarbiai, globėjas ir, žinoma, pats naujokas. Naujo darbuotojo ir aplinkinių sąveika, kitų asmenų parama, įtaka, paskatinimai paspartina adaptacijos eigą. Žukauskaitė (2009) teigia, kad nauji darbuotojai, kurie bendrauja su bendradarbiais, tiesioginiais vadovais ir kitais gali gauti geresnį supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje ir kas ten yra praktikuojama; kolegos gali paspartinti mokymosi procesą patardami naujiems darbuotojams, suteikdami technines instrukcijas ir socialinę paramą. Tik turėdami visą reikalingą informaciją darbuotojai gali susitelkti ties darbo reikalavimais ir savo vaidmenimis. Dauguma atliktų tyrimų patvirtina, kad naujo darbuotojo bendravimas su kolegomis turi teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai, vaidmens aiškumu, ketinimu likti organizacijoje ir kt.

Tiesioginis vadovas yra pagrindinis asmuo, turintis didelę įtaką adaptacijos sėkmei, efektyviai veiklai, darbo kokybei, pasitenkinimui darbu, įsipareigojimui, lojalumui ir motyvacijai. Augaitytė

(2005) (cit. pagal Žukauskaitę, 2009) nustatė, kad aukštesnė vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi su didesniu vaidmens aiškumu, socialine integracija, geresniais organizacijos istorijos, tikslų ir vertybių skalių įvertinimais. Žukauskaitės (2009) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad geresni vadovo ir naujo darbuotojo tarpusavio santykiai yra susiję su palankesnėmis naujo darbuotojo nuostatomis darbo ir organizacijos atžvilgiu, taip pat, kad lojalumu, abipuse parama, pagarba, pasitikėjimu ir išsipareigojimu paremti santykiai su vadovu mažina nerimą darbe. Dėl šių priežasčių labai svarbus tiesioginio vadovo pozityvus požiūris, teigiamas nusiteikimas naujo darbuotojo atžvilgiu. Vadovas naujam darbuotojui turi suteikti visą reikalingą informaciją - supažindinti su darbu ir pagrindinėmis pareigomis, naująja darbo vieta, skyriaus veikla, vidinėmis taisyklėmis; atskleisti pagrindinius sunkumus, su kuriais, jo manymu, susidurs naujokas ir patarti, kaip tuos sunkumus įveikti; aptarti veiklos reikalavimus, procesą ir kokių rezultatų siekiama; parinkti mokymo metodus ir adaptacijos programas; skatinti teigiamą elgesį, grįstą organizacijoje vyraujančia kultūra, vertybėmis ir normomis. Taip pat tiesioginis vadovas turi pristatyti naują bendradarbiams (seniau dirbantys darbuotojai turėtų žinoti, kur naujokas dirbo anksčiau, kokios jo stipriosios savybės, specializacijos sritis) ir bendradarbius naujokui, su kuriais jam teks aktyviai bendradarbiauti, išsamiai paaiškinamos šių darbuotojų pareigos. Vadovas adaptacijos metu turi nuolat domėtis naujoku, rodyti jam dėmesį, visuomet geranoriškai padėti, paremti, sudaryti visas sąlygas jaustis laisvai, nesivaržyti klausti, domėtis, kad nereikėtų informacijos ieškoti aplinkiniais kanalais.

Personalo skyriaus darbuotojas pateikia naujam darbuotojui bendrą informaciją apie organizaciją, jos pagrindinę veiklą, produktus, supažindina su organizacijos politika, istorija, filosofija, vizija, misija, tikslais, kultūra, vertybėmis. Personalo skyrius turi pasirūpinti ir formaliais dalykais – suderinti ir pasirašyti darbo sutartį, padaryti darbuotojo pažymėjimą, reikalingus leidimus, pasirūpinti, kad būtų paruošta darbo vieta ir reikalingos darbo priemonės, aprodyti bendro naudojimo patalpas ir priemones, pristatyti formalias naujokų mokymo programas. Didžiąją dalimi nuo personalo skyriaus darbuotojų priklauso, ar naujasis darbuotojas perpras ir priims organizacijos vertybes, kultūrą.

Bendradarbiai pirmąją naujoko darbo dieną turėtų prisistatyti, papasakoti ką daro, už kokią sritį yra atsakingi ir į ką šis turėtų kreiptis, iškilus klausimams; supažindinti su formaliomis ir neformaliomis kolektyvo bendravimo ir elgesio taisyklėmis, tradicijomis. Bendradarbiai turėtų būti draugiški, tolerantiški, pakantūs ir geranoriški naujoko atžvilgiu, teikti jam paramą, žinias, patarimus, pagelbėti jam mokymosi procese ir pasirūpinti, kad jis kuo greičiau integruotųsi į kolektyvą. Labai svarbu, kad naujas darbuotojas užmegztų teigiamus santykius su bendradarbiais, nes tai padeda naujokui suformuoti palankesnes nuostatas darbo ir organizacijos atžvilgiu, didina išsipareigojimą jai, padeda greičiau perprasti, kas yra kas organizacijoje, pasiekti aukštą darbo atlikimo kokybę. „Tyrimais įrodyta, kad bendradarbiai labiausiai padeda perprasti ir perimti formalias ir neformalias grupės taisykles ir organizacijos vertybes.“ (Dereškevičiūtė ir Narijauskaitė, 2008, p. 51). Taip pat

bendradarbių įtraukimas į naujų darbuotojų adaptacijos procesą gali padidinti ir senų darbuotojų kūrybinį potencialą, labiau juos įtraukti į organizacijos gyvenimą, stiprinti organizaciją.

Globėjas – kompetentingas darbuotojas, savo srities ekspertas, kuris padeda naujokui pradiniu jo karjeros etapu – jis visada pasirengęs padėti naujokui išspręsti iškilusias darbo problemas, supažindinti su darbovieta, darbo specifika, greičiau ir aiškiau suprasti jo vaidmenį organizacijoje, integruoti jį į kolektyvą. Alerd ir kt. (Žukauskaitė, 2010) pabrėžia, kad „organizacijos kontekste mentorystė – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir/ar asmeninio tobulėjimo.“(p. 137). Adaptacijos procese labai svarbus globėjo ir naujoko lūkesčių suderinamumas. Dereškevičiūtė ir Narijauskaitė (2008) išskiria tokias pagrindines globėjo atliekamas funkcijas naujo darbuotojo socializacijos laikotarpiu:

- **karjeros funkcija** – tai mokymas ir ugdymas, tobulėti skatinančios užduotys, pristatymas ir „matomumo“ užtikrinimas karjeros kelyje;
- **psichosocialinė funkcija** – tai pagalba ugdant pasitikėjimą, identiškumą, gebėjimą įveikti emocines traumas. Taip pat globėjas padeda naujokui įgyti profesinio meistriškumo, periimti darbo grupės taisykles, vyraujančias darbo grupėje ir organizacijos kultūrą, suvokti savo vaidmenį – pareigas ir atsakomybę (p. 51).

Taip pat naujoko mokymas yra naudingas ir jį mokančiam darbuotojui, nes suteikia galimybę įgyti vadovavimo įgūdžių (Rancova, 2004).

Naujokas. Adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo paties darbuotojo aktyvaus įsitraukimo. Naujoko asmeninės savybės, būdo bruožai, charakteris lemia prisitaikymo prie organizacijos, kolektyvo ir darbo greitį. Tyrimai rodo, kad naujokai, kurie patys savarankiškai ir aktyviai ieško, siekia informacijos bei grįžtamojo ryšio turi daugiau žinių apie darbą ir organizaciją apskritai, yra labiau socialiai integruoti, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir rečiau išreiškia ketinimus palikti organizaciją. Tam nauji darbuotojai naudoja įvairias adaptaciją pagreitinančias ir palengvinančias taktikas – tiesioginis ir netiesioginis tiesioginio vadovo, globėjo, bendradarbių klausinėjimas, ribų tikrinimas, slaptas klausinėjimas, stebėjimas, sekimas, trečiųjų šalių įtraukimas, rašytinių šaltinių skaitymas ir kt.

Apibendrinant čia pateiktą medžiagą galima konstatuoti, kad adaptacijos sėkmė priklauso tiek nuo paties naujoko, tiek nuo jį supančių žmonių. Naujas darbuotojas pats aktyviai įsitraukdamas į adaptacijos procesą bei jausdamas personalo skyriaus darbuotojų, tiesioginio vadovo, globėjo ir visų kolegų palaikymą greičiau prisitaikys prie organizacijos, perpras ir perims joje vyraujančias vertybes ir normas, pritaikys savo profesinius įgūdžius naujame darbe, tinkamai atliks naujas pareigas. Svarbus visų be išimties kolegų įsitraukimas, parama ir pagalba, nes skirtingi darbuotojai naujokui gali suteikti vis kitokią, bet vienodai svarbią informaciją ir pagalbą.

1.3.3 Pasikeitimo ir išmokymo etapas – integracija

Trečiajame socializacijos proceso etape naujasis darbuotojas ir toliau ugdo savyje naujas vertybes, naujus elgesio modelius; vysto visuomeninius ir darbinius tarpusavio santykius su kolegomis; derina savo asmeninius ir organizacijos tikslus bei interesus; keičia ir tobulina savo vaidmenį; tobulina savo įgūdžius reikalingus sėkmingai atlikti darbą; vysto naują savo įvaizdį, kuris labiau derinasi prie esamų organizacijos narių; siekia aukštesnės kompetencijos, išreiškia norą nuolat augti, vystytis ir tobulėti; planuoja savo karjerą; rūpinasi ne tik savo darbinės ateities perspektyvomis, bet ir visos organizacijos sėkme ir gerove.

Ypatingai svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo profesinės karjeros planavimas, aukštesnio kompetencijos lygio siekimas. Kiekvienos organizacijos vadovas turi skatinti visų darbuotojų saviugdą, nuolatinį lavinimąsi, užtikrinti kompetencijų tobulinimo galimybes, sudaryti galimybes išnaudoti ir ugdyti jų gabumus, suteikti pagalbą planuojant profesinę karjerą. Planuojant darbuotojo profesinę karjerą būtina orientuotis į darbuotojo individualių poreikių struktūrą, derinti asmeninius darbuotojo tikslus, pageidavimus, interesus su organizacijos tikslais, poreikiais, galimybėmis ir interesais.

Norint įvertinti, ar šiame socializacijos proceso etape įvyko sėkmingas pasikeitimas, reiktų remtis šiais kriterijais:

Profesinis meistriškumas – tai naujo darbo užduočių įvaldymas, meistriškumas; veiklos ir darbo rezultatų stabilumas bei atitiktis keliamiems reikalavimams; mokėjimas išspręsti sudėtingas ir svarbias užduotis; bendradarbiavimo įgūdžių išstobulinimas; pasitikėjimo savo kompetencija įgijimas, jautimasis savo srities profesionalu, viską mokančiu ir galinčiu mokyti kitus. Profesinis meistriškumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiantis prisitaikymą ir tapimą tikruoju organizacijos nariu.

Įsijungimas į darbo grupę – tai supratimas, kaip vykdomos darbo grupės užduotys, ir išmokimas dirbti taip, kaip dirba kiti grupės nariai. Grupės bendravimo ir elgesio normų, taisyklių, procedūrų bei vertybių supratimas ir pripažinimas; neformaliai priimtinos veiklos praktikos priėmimas; draugiški, šilti, atviri, be konfliktų, pasitikėjimu ir pagarba pagrįsti tarpasmeniai santykiai su bendradarbiais ir vadovais, vyresnių darbuotojų palaikymas, pasitikėjimas naujoku ir jo priėmimas bei teigiamas įvertinimas.

Žinios apie organizacijos kultūrą ir kultūros priėmimas – tai organizacijos istorijos, tradicijų, papročių, normų, giluminių vertybių, net žargono supratimas ir priėmimas. Kultūros priėmimas padeda naujokui ne tik susikurti naują identitetą, bet ir suvokti bei įprasmiti kasdienius įvykius, pasirinkti tinkamą elgesio variantą įvairiose situacijose.

Asmeninis išmokimas - tai naujoko žinių apie save įgijimas. Naujokas turi žinoti, koks jis yra, kokie jo privalumai ir silpnybės, kaip jis reaguoja įprastose ir sudėtingose situacijose. Vaidmens konflikto išsprendimas, savo vaidmens išsiaiškinimas ir įsisamoninimas – tai savo naujo darbo užduočių ir atsakomybės bei kitų organizacijos narių lūkesčių jo atžvilgiu žinojimas. (Dereškevičiūtė ir Narijauskaitė, 2008, p. 50)

Tuo tarpu žymus organizacinės socializacijos tyrėjas Taormina (1997) savo tęstinės socializacijos modelyje išskiria keturis šio proceso komponentus teigdamas, kad organizacinė socializacija yra ilgalaikis procesas besitęsiantis per visą darbuotojo karjerą. Tęstinis modelis siūlo kiekviename procese vertinti tam tikrus rodiklius, kuriuos galima matuoti visu darbuotojų socializacijos organizacijoje laikotarpiu. Norint įvertinti, koks yra darbuotojo socializacijos lygis apskritai, reiktų matuoti pažangą keturiose srityse:

Darbo mokymai - tai veiksmas, procesas ar metodas, kuriuo darbuotojas įgyja funkcinius įgūdžius ir gebėjimus, reikalingus atlikti specifinį darbą. Šis rodiklis leidžia įvertinti, kaip gerai organizacija paruošia darbuotoją atlikti darbą.

Supratimas – reiškia lygį, kuriuo darbuotojas puikiai supranta ir gali taikyti žinas apie savo darbą, organizaciją, jos narius ir kultūrą. Šis rodiklis matuoja, kaip gerai darbuotojas suvokia, kaip funkcionuoja organizacija, kurioje jis dirba ir kaip reikia veikti joje.

Bendradarbių parama – emocinis, moralinis ir instrumentinis palaikymas, kuris yra teikiamas kitų organizacijos narių be finansinio atlygio su tikslu sumažinti nerimą, baimę ir abejones. Šis rodiklis vertina, kaip sėkmingai darbuotojas užmezgė santykius su kitais organizacijos nariais.

Ateities perspektyvos – tai laipsnis, kuriuo darbuotojas mato sau palankias karjeros galimybes dabartinėje organizacijoje. Vertina darbuotojo ilgalaikį požiūrį į organizaciją, jo ateities perspektyvų siejimą su šia organizacija, kuomet tikimasi tęsti savo narystę joje, rūpinamasi visos organizacijos sėkme bei gerove.

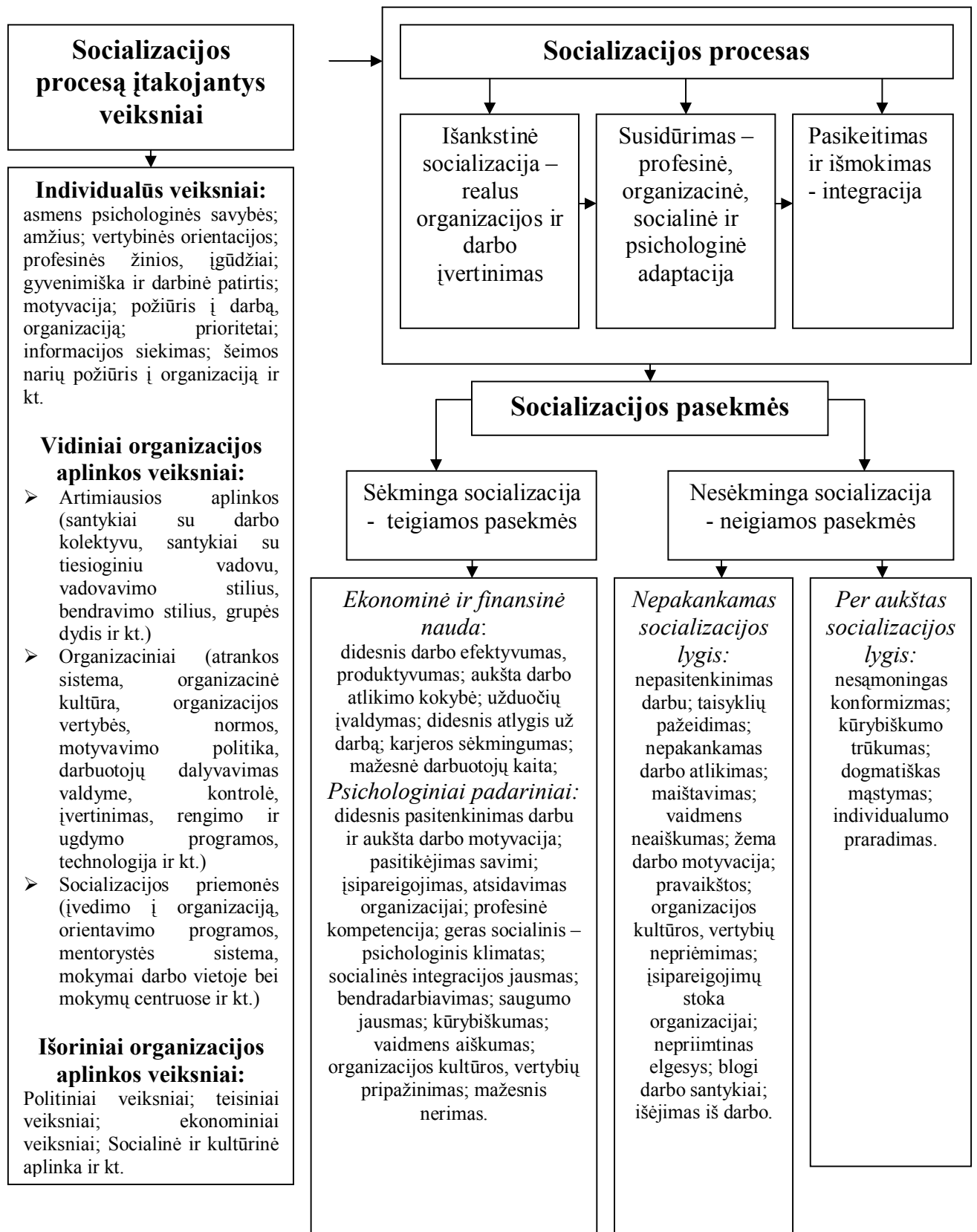
Pasak Robbins (2006) pasikeitimas ir įsijungimas į naują organizaciją yra baigti, kai naujieji nariai patogiausiai jaučiasi naujoje organizacijoje ir naujame darbe. Naujokai tampa organizacijos bruožų turinčiais, gerai jaučiasi savo naujajame vaidmenyje, susitapatina su organizacija, pasijunta jos dalimi bei pasijaučia pilnateisiais ir pilnaverčiais kolektyvo nariais. Esant sėkmingai integracijai organizacijos ir darbuotojo tikslai, lūkesčiai vienas kito atžvilgiu, vertybinės orientacijos, nuomonės, nuostatos, pažiūros sutampa.

Socializacijos pasekmės

Teisingas/neteisingas socializacijos proceso interpretavimas bei tinkamas/netinkamas visų minėtų socializacijos proceso elementų pritaikymas praktikoje lemia sėkmingą/nesėkmingą darbuotojo socializaciją (žr. 2 paveikslas). Pasak Jucevičienės (1996) dėl nesėkmingos socializacijos kiekvienam naujam darbuotojui individualiai gali iškilti elgesio, psichologinių bei fiziologinių problemų.

Netinkama socializacija gali pasireiškšti nepakankamos ar per aukštos socializacijos lygiais. Nepakankamai socializuotas darbuotojas jaus nepasitenkinimą, pažeidinės taisykles, nepakankamai atliks darbą, prieštaraus organizacijos normoms, vertybėms ir greičiausiai pasirinks išėjimą iš darbo, kuris lemia dideles darbuotojų paieškos, atrankos ir jų mokymo išlaidas. Tuo tarpu jeigu organizacija per daug socializuos naujus darbuotojus, jie tikriausiai prisitaikys prie organizacijos vertybių, normų, taisyklių, tačiau praras dalį savo individualumo, kūrybiškumo, stokos novatoriškumo ir negalės tinkamai savęs realizuoti. Naujokas tik tiksliai vykdys organizacijos nurodymus, laikysis taisyklių, bendrai priimtų normų, tačiau nesijaus organizacijoje kaip tikrasis jos narys, neturės galimybių tobulėti, kurti ką nors naujo, negalės atskleisti savo individualių savybių ir jų panaudoti organizacijos gerovei.

Teigiamos socializacijos pasekmės įtakoja tiek individo, tiek ir organizacijos gerovę. Sėkminga naujoko integracija naudinga ir ekonominiais, ir psichologiniais aspektais: pasitenkinimas darbu, aukšta darbo motyvacija, produktyvumas, įsipareigojimas, atsidavimas organizacijai, karjeros sėkmingumas, saugumas, kūrybiškumas, bendradarbiavimas ir kt. Esant sėkmingai socializacijai organizacija sukuria darbuotojui palankias sąlygas pasireikšti kaip individualybei, sudaro galimybes atsiskleisti kiekvieno gabumams, sugebėjimams bei realizuoti jų lūkesčius, kartu leidžia nuolat kurti bei tobulėti ir savo kūrybingu darbu prisidėti prie organizacijos vystymosi.



2 paveikslas. Bendras socializacijos proceso, jį įtakojančių veiksnių ir pasekmių modelis

Šaltinis: adaptuota pagal Gražulis, 2011, p. 38; Gražulis, Bazienė, 2008, p. 9; Jucevičienė, 1996; Dareškevičiūtė, Narijauskaitė, 2008; Robbins, 2006; Stoner, 1999 ir kt.

1.3.4 Socializacijos taktikos

Socializacijos taktikos – naujų darbuotojų įsijungimą į organizaciją pagreitinantys socializacijos variantai. Socializacija yra mokymosi procesas, kuriame informacija, jos perdavimas vaidina svarbiausią vaidmenį. J. Van Mannen ir E. H. Schein (1979) bei užsienio autoriai⁵, besiremiantys pastarųjų mokslininkų darbais, išskiria du socializacijos taktikų tipus, kuriais dažniausiai naudojasi organizacijos norėdamos sustiprinti naujų darbuotojų atsidavimą organizacijai, padidinti produktyvumą ir sumažinti darbuotojų kaitą. Taigi kurdamos informacijos perdavimo modelį organizacijos renkasi vieną iš dviejų išskiriamų socializacijos taktikų: **individualizuota** ir **institucinė** socializacijos. Taktikų pasirinkimą labiausiai lemia darbo, kurį atliks naujas darbuotojas, pobūdis ir pagrindinis socializacijos proceso tikslas.

Ardts et.al., (2001) teigia, kad institucinė socializacija siejama su grupiniais procesais ir yra valdoma organizacijos. Priešingai institucinei, individualizuota taktika yra mažiau valdoma organizacijos ir mažiau sutelkta į grupės socializaciją. Institucinė taktika skatina naujus darbuotojus paklusti jau egzistuojančiam darbo vaidmens apibrėžimui, tuo tarpu individualizuota taktika įkvepia naujus darbuotojus atnaujinti ir iš naujo apibrėžti savo darbo vaidmenį. Institucinė taktika labiau sustiprina lojalumą ir emocinį įsipareigojimą organizacijai, padeda įveikti nerimą ir susitvarkyti su neaiškumais, kurie kyla atėjus į naują darbą. Kai tuo tarpu individualizuota taktika skatina naują mestį iššūkį *status quo*, kuris padidina kūrybiškumą, bet nebūtinai lojalumą organizacijai (R.W. Griffeth ir P. W. Hom, 2001). Vieni iš labiausiai pabrėžiamų institucinės taktikos privalumų yra tai, kad šis socializavimo tipas yra daug ekonomiškesnis žiūrint iš organizacijos perspektyvos, taip pat jis suteikia naujokams galimybę vystyti tarpusavio santykius. Tuo tarpu individualizuota socializacija vertinga tuo, kad leidžia organizacijai šiek tiek labiau kontroliuoti naujokui perduodamą informaciją, o tai leidžia pasiekti norimus rezultatus, suformuotus organizacijos, tačiau tai yra brangu ir reikalauja daug laiko (Jex, 2002).

Išskiriamos šešios strateginės socializacijos taktikos, kurios pasižymi bipoliškumu (žr. 3 lentelė)

⁵ S.P. Robbins (2007), S. M. Jex (2002), J. Ardts et.al. (2001), R. W. Griffeth, P. W. Hom (2001), D. Lacaze ir J. Rosse (2001)

3 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija

	Institucinė socializacija	Individualizuota socializacija
Susijusios su kontekstu	Kolektyvinė – naujuosius narius galima suburti į grupes vykdant socializacijos procedūras, kuriose jiems bus pateikta ta pati informacija, lygiai tos pačios užduotys.	Individuali – nauji darbuotojai socializuojami individualiai, kuomet mokomasi dirbant, atliekant konkrečias užduotis. Šis socializacijos tipas dažniausiai naudojamas kuomet informacija, kurią turi įsisavinti naujokas, yra labai sudėtinga ir kada socializacija trunka ilgą laiko tarpą.
	Formali – vykdant formalią socializaciją naujasis darbuotojas yra atskiriamas nuo kasdienės darbo aplinkos, nuolatinų organizacijos narių, akivaizdžiai pabrėžiama, kad jis yra naujokas. Tokios socializacijos pavyzdys – konkrečios orientavimo ir mokymo programos.	Neformali – tuo tarpu vykdant neformalią socializaciją naujasis darbuotojas yra iš karto paskiriamas į savo darbą ir jam skiriama nedaug dėmesio. Neformali socializacija vyksta tarpasmeninių santykių dėka. Ši taktika skatina, kad nauji darbuotojai išmoktų naująjį savo vaidmenį „bandymas-klaida“ pagrindu, padedant patyrusiems darbuotojams.
Susijusi su turiniu	Nuosekli – šis socializacijos tipas pasižymi tuo, kad naujokus moko ir skatina patyrę darbuotojai, pvz., mentorių programos. Organizacija ar profesionalų grupė tiksliai apibrėžia žingsnelius, kurie veda į darbo atlikimo meistriškumą.	Atsitiktinė – vykdant atsitiktinę socializaciją susilaikoma nuo konkrečių pavyzdžių. Naujasis darbuotojas pats privalo viską išsiaiškinti. Taip pat nėra apibrėžta griežta žingsnelių seka, kuria naujokas turi vadovautis.
Susijusi su laiku	Fiksuota – būdinga tai, kad naujiems darbuotojams pateikiami tvarkaraščiai, fiksuoti grafikai, kuriuose numatoma skirtingų žingsnelių trukmė jų asimiliacijoje (susitapatinime) su organizacija, standartizuoti perėjimo etapai.	Kintama – naujokams nėra pateikiami tikslūs grafikai, tvarkaraščiai, kuriuose būtų numatytas skirtingų etapų užbaigimo laikas.
Susijusios su socialiniais aspektais	Įtvirtinimo – vykdant įtvirtinimo socializaciją vertinamos naujoko asmeninės savybės, kvalifikacija, kompetencija, kurios yra reikalingos sėkmingai atlikti darbui, todėl esamos naujojo darbuotojo savybės, pažiūros, vertybės ir gebėjimai įtvirtinami, remiami ir skatinami.	Panaikinimo – panaikinimo socializacijos atveju siekiama iš esmės pakeisti naują darbuotoją. Stengiamasi, kad naujasis darbuotojas atsikratytų tam tikrų atsineštų savybių, vertybių, bruožų, charakteristikų ir bandoma suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus.
	Serijinė – serijinė socializacija pasižymi tuo, kad patyrę darbuotojai, kurie užima tas pačias pareigas, socializuoja naujokus, moko juos ir padrąsina, nuosekliai nurodo vaidmens modelio tinkamumą.	Atskirianti – autoritetų sąmoningai vengiama, naujieji darbuotojai paliekami savarankiškai išsiaiškinti naujo darbo vaidmens modelį.

Šaltinis: sudaryta pagal Robbins, 2006; Jex, 2002; Ards et. al., 2001; Griffeth, Hom 2001; Žukauskaitė, 2009

Apibendrinant individualizuotos ir institucinės socializacijos taktikų palyginimą galima teigti, kad individualizuota socializacija naujus darbuotojus veda prie novatoriško elgesio modelio, kas reiškia tendenciją vykdyti patobulinimus ir pakeitimus darbo atlikimo procedūrose; veda prie nuolatinio individo tobulėjimo, leidžia jam atskleisti individualias savybes ir jas panaudoti organizacijos gerovei. Tik vyraujant tokiai kultūrai individas gali įnešti naujo į organizaciją, kurti ir

tobulėti. Tačiau individualizuotos taktikos yra susijusios su aukštesniu vaidmenų konfliktu ir dviprasmiškumu (Lacaze ir Rosse, 2001). Tuo tarpu institucinė socializacija veda prie prisitaikėliško elgesio modelio, ugdo konformistų pajėgas kuomet individas prisitaiko prie organizacijos normų, vertybių, tačiau praranda žymią dalį savo individualumo; mažina streso simptomus, stiprina įsipareigojimą, atsidavimą organizacijai bei norą pasilikti joje. Pasak Robbins (2007) „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...“ (p. 36).

Reiktų pabrėžti, kad socializacijos taktikos retai kada egzistuoja grynu pavidalu. Dažniausiai organizacijos naudoja institucinės ir individualizuotos taktikų derinius, pasirinkdamos tokius socializacijos metodus, kurie tikėtina iššauks pageidaujamus rezultatus tiek organizacijai, tiek naujam darbuotojui.

1.4 Naujų darbuotojų socializacijos procesas: naujoko perspektyva

Dažnai yra daroma klaidinga prielaida, kad už sėkmingą naujo darbuotojo socializaciją organizacijoje yra atsakinga viena pusė – arba organizacija, arba naujokas. Pasak Dereškevičiūtės ir Narijauskaitės (2008) „**organizacijos ir darbuotojo santykių procesas** nuo pat pirmosios susitikimo akimirkos **yra dvikryptis: organizacija renkasi ir formuoja darbuotoją** (kompetenciją, nuostatas, vertybes, elgesį ir kt.), o **darbuotojas renkasi organizaciją ir daro įtaką jos funkcionavimui** (rezultatams, efektyvumui, kultūrai)“ (49 p.). Taigi socializacija neturėtų būti vienkryptis procesas, t.y. į socializaciją neturėtų būti žiūrima vien tik iš organizacijos pusės – ką vadovas, personalo skyriaus darbuotojai, globėjas, kolegos turi padaryti, kad naujasis darbuotojas greičiau ir efektyviau prisitaikytų prie organizacijos, kolektyvo ir darbo. Juk tiek organizacijos, tiek naujo darbuotojo tikslas yra tas pats – kad naujokas kuo greičiau prisitaikytų ir pradėtų efektyviai dirbti, todėl šio tikslo turėtų siekti kartu. Abi pusės turėtų būti suvokiamos, kaip aktyvios šio proceso veikėjos.

Pastaruoju metu organizacinės socializacijos srityje atliekama vis daugiau naujokų tyrimų, kuomet siekiama išsiaiškinti, kokias prisitaikymo taktikas naudoja nauji darbuotojai, norėdami greičiau įsilieti į organizaciją. Kiekvienas individas patekęs į naują organizaciją patiria baimę, stresą, nerimą, įtampą dėl nežinomybės ir netikrumo suvokimo naujoje aplinkoje, kurio priežastis dažnu atveju yra **informacijos stygius** – to, ką pateikia organizacija, ir to, ko reikia naujam darbuotojui. Socializacijos proceso metu gaunama informacija sumažina netikrumą, nežinomybę ir nerimą, kuri darbuotojai

patiria darbe. Todėl nauji darbuotojai organizacinės socializacijos proceso metu, kad sumažinti savo netikrumą ir nerimą naujoje darbo vietoje, ima aktyviai ieškoti informacijos, siekti grįžtamojo ryšio apie savo veiklos atlikimą naudodami įvairiausias prisitaikymo taktikas ir metodus.

Milleris ir Jablinas (cit. pagal Jex, 2002) sukūrė modelį (žr. 3 paveiklas), kuris detaliai apibūdina kompleksą procesų, kurie vyksta naujokams siekiant gauti kuo daugiau informacijos apie savo darbą ir organizaciją. Pirmasis žingsnis šiame modelyje – tai **veiksniai**, kurie lemia informacijos paieškos procesą. Vienas iš veiksmų – naujo darbuotojo **nežinomybės ir netikrumo suvokimas**. Naujokas deda daug pastangų į informacijos paiešką kuomet suvokia, kad yra be galo daug neaiškumų, nežinomybės naujoje aplinkoje. Naujo darbuotojo netikrumo suvokimas priklauso nuo daugybės veiksmų, tokių kaip informacijos, kurios siekia naujokas, pobūdžio, individualių skirtumų, konteksto aplinkybių, informacijos šaltinių prieinamumo, galiausiai nuo vaidmenų konflikto ir neaiškumo lygio.

Antrasis veiksnys, kuris lemia naujo darbuotojo informacijos paieškos metodų pasirinkimą yra **socialinė kaina**. Socialinė kaina koncentruojasi į įvaizdį, kurį naujokas nori demonstruoti kitiems organizacijos nariams – vadovams ir bendradarbiams. Kuomet atviro informacijos ieškojimo kaina yra didelė naujasis darbuotojas yra labiau linkęs naudoti netiesioginius informacijos gavimo metodus bei mažiau grėsmingus informacijos šaltinius.

Naujokai, remdamiesi nežinomybės ir netikrumo suvokimu bei informacijos paieškos socialine kaina, naudoja **tiesioginius ir netiesioginius informacijos gavimo metodus**, kad įgyti įvairių tipų informaciją: techninę, referentinę, įvertinimo, organizacinę, normatyvinę, galios ir socialinę. Iš pradžių naujokas deda visas pastangas, kad įgyti informaciją, kuri jam padėtų tinkamai atlikti darbo užduotis ir leistų užmegzti tarpusavio santykius su artimiausios darbo grupės nariais. Kuomet naujas darbuotojas jau gali sėkmingai atlikti savo darbą, jis visą savo dėmesį nukreipia į informacijos paiešką, kuri susijusi su platesniais organizacijos funkcionavimo aspektais, tokiais kaip organizacinės kultūros perpratimas.

Atviriausia taktika, kurią nauji darbuotojai naudoja norėdami sužinoti tam tikrą informaciją yra **tiesioginis klausinėjimas**. Tai veiksmingiausias būdas norint išgauti reikiamą informaciją, kuri būtų tiksli ir neiškraipyta. Ši taktika taip pat padeda naujokams užmegzti ir ugdyti tarpusavio santykius su kitais organizacijos nariais. Nepaisant visų išvardytų privalumų, didžiausias trūkumas naudojant atviro klausinėjimo metodą tai, kad naujokui gali tekti „susimokėti“ didelę socialinę kainą, nes jis rizikuoja pasirodyti nekompetentingas ir užtraukti kolegų nepasitenkinimą bei susierzinimą.

Netiesioginis klausinėjimas. Naudojant šį metodą iki norimos informacijos „prisikasama“ užduodant netiesioginius klausimus informacijos šaltiniui. Netiesioginis klausinėjimas leidžia išlikti korektiškam kebliose situacijose, nes sumažina riziką įžeisti vadovą ar kolegas užduodant nederamus klausimus. Tačiau naudojantis šiuo metodu sudėtinga išgauti tikslią ir patikimą informaciją.

Šiek tiek rizikingesnis informacijos gavimo būdas - **ribų tikrinimas**. Naudojant šį metodą sukuriama tam tikros situacijos, kuriose informacijos taikinyje turėtų sureaguoti ir vienokiu ar kitokiu būdu suteikti norimą informaciją.

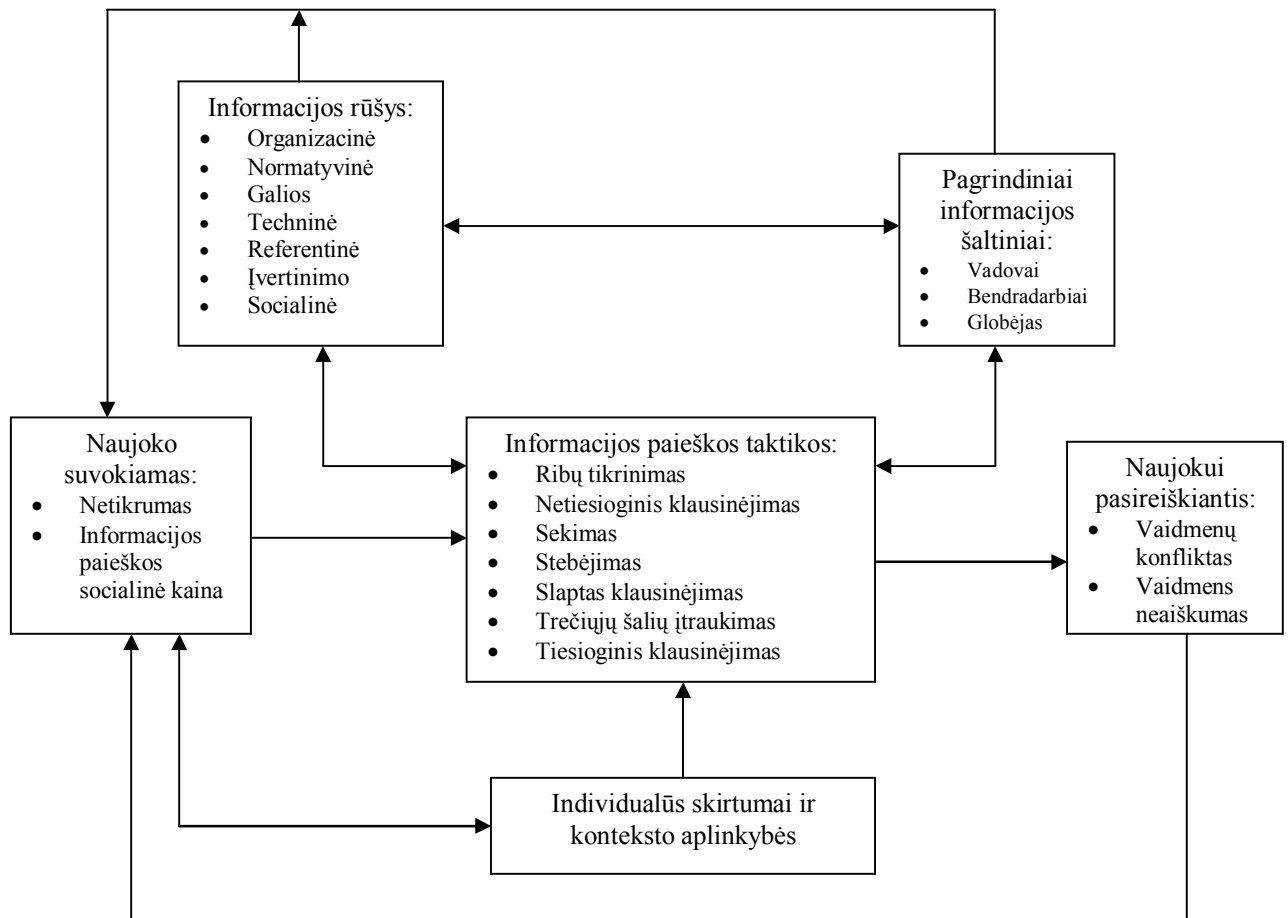
Slaptas klausinėjimas. Naujasis darbuotojas pradeda pokalbį tam tikra jam rūpima tema, kad sužinotų norimą informaciją, tačiau šio savo tikslo tiesiogiai nepasako, paslepia jį. Slaptas klausinėjimas yra naudingas, nes apsaugo naujoką nuo nepatogių klausimų. Tačiau didžiausias šios taktikos trūkumas, kad naujasis darbuotojas dažniausiai negali kontroliuoti informacijos šaltinio atsakymo.

Vienas iš svarbiausių nežodinių informacijos paieškos metodų yra **stebėjimas**. Naujokai dažniausiai greitai perpranta už kokių elgesį organizacijoje yra apdovanojama, o už kokių baudžiama. Stebėjimo taktika naudojama norint igr̃yti įvairių tipų informaciją, tačiau dažniausiai ji pasirenkama kuomet socialinė kaina klausiant informacijos šaltinio tiesiogiai yra pernelyg didelė. Stebėjimas yra vienas iš saugiausių kelių norint išgauti norimą informaciją, kuomet tiesiogiai klausti nėra socialiai priimtina.

Artimai su stebėjimu susijęs kitas informacijos rinkimo būdas – **sekimas**. Stebėjimą nuo sekimo skiria tai, kad sekimas yra mažiau įkyrus būdas ir labiau paremtas retrospektyviu įprasminimu. Naujokas, norėdamas suprasti organizacijoje egzistuojančias normas greičiausiai rinksis sekimo metodą. Sekimas leidžia naujokui gauti svarbios informacijos išvengiant didelės socialinės kainos, kurią dažnai tenka susimokėti užduodant nepatogius klausimus tiesiogiai. Sekimo taktika dažnai naudojama itin neapibrėžtose situacijose ir dažniau norint išgauti informaciją iš bendradarbių nei vadovų, nes bendradarbių elgesys yra daug informatyvesnis. Tačiau šis būdas iš dalies yra rizikingas, nes naujokas negali kontroliuoti informacijos šaltinio.

Trečiųjų šalių įtraukimas. Naudojant šį metodą naujasis darbuotojas informaciją bando išgauti ne iš pirminių šaltinių, o įtraukiant trečiuosius asmenis. Šis būdas tinkamas kuomet klausinėjimo kaina yra pernelyg didelė, o stebėti neįmanoma. „Pasirodo, naujokai mieliau rizikuoja gauti netikslią informaciją negu klausti „nepatogių“ klausimų. Kai kurių autorių nuomone, didžiausi konfliktai organizacijose vyksta dėl to, kad žmonės ne klausia tiesiai, o ieško informacijos „per aplinkui“.“ (Dereškevičiūtė, Narijauskaitė, 2008, p. 52).

Kitas svarbus klausimas aptariamas Millerio ir Jablino (cit. pagal Jex, 2002) modelyje yra **rezultatai** susiję su informacijos paieškos taktikomis. Taikydamas skirtingus metodus naujas darbuotojas gauna skirtingos kiekybės ir kokybės informaciją. Tai pasireiškia naujoko vaidmenų konfliktu, dviprasmiškumu ir neaiškumu. **Vaidmens neaiškumas** atsiranda kuomet naujokas nėra tikras dėl vaidmeniui keliamų reikalavimų bei nėra aiškios atsakomybės ribos. **Vaidmenų konfliktas** pasireiškia kada informacija gauta iš įvairių šaltinių yra prieštaringa.



3 paveikslas. **V. D. Miller ir F. M. Jablin (1991) naujų darbuotojų informacijos paieškos elgsenos modelis**

Šaltinis: adaptuota pagal Jex, 2002, p. 74

Vaidmenų konfliktas ir neaiškumas yra didžiausi, kai naujokas pasikliauja netiesioginio ar slapto klausinėjimo metodais, nes jie yra labiausiai nutolę nuo patikimų informacijos šaltinių ir tikslios informacijos. „Tai neigiamai atsiliepia organizacijai, todėl svarbu sukurti tokį klimatą, kad naujokui nereikėtų griebtis slapto klausinėjimo ir jis galėtų tiesiai klausti rūpimų klausimų.“ (Dereškevičiūtė ir Narijauskaitė, 2008, p. 53).

Ostroff'o ir Kozlovskio (cit. pagal Jex, 2002) atlikti tyrimai parodė, kad nauji darbuotojai, turintys daug informacijos apie savo darbo užduotis, vaidmens reikalavimus, grupės dinamiką ir apie organizaciją apskritai, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, yra labiau atsidaavę organizacijai ir prisitaikę prie jos, patiria mažiau streso ir rečiau išreiškia ketinimus palikti organizaciją.

Apibendrinant galima teigti, kad socializacijos organizacijoje proceso metu darbuotojas, tiek savo asmeninėmis pastangomis, tiek organizacijos pastangomis įgauna esminį supratimą apie organizaciją, perima joje priimtina elgesio būdą, įgyja žinių ir įgūdžių, reikalingų sėkmingam darbo atlikimui, užmezga efektyvius ir teikiančius pasitenkinimą darbo santykius su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, savo darbo rezultatų vartotojais bei kitais organizacijos nariais, su kuriais tenka

tiesiogiai bendrauti atliekant darbo užduotis. Taigi tiek naujo darbo užduočių įvaldymas, įsijungimas į darbo grupę bei santykių su kitais organizacijos nariais užmezgimas, tiek turima visa reikalinga informacija apie organizaciją ir darbą, tiek savo darbo vaidmens įsisamoninimas, savęs kaip organizacijos nario identifikavimas bei rūpinimasis ne tik savo darbinės karjeros perspektyvomis, bet ir visos organizacijos sėkme ir gerove yra rodikliai, kurie suteikia informacijos apie naujo darbuotojo socializacijos organizacijoje sėkmingumą. „Taip socializacija organizacijoje, skatinama tiek nevaldomų procesų, tiek sąmoningų vadovybės pastangų, leidžia iš skirtingų žmonių su įvairiais tikslais sukurti darnų socialinį organizmą, suteikantį organizacijai papildomų atsparumo nepalankiomis sąlygomis išteklių.“(Butkus, 1996, p. 46).

1.5 Socializaciją organizacijoje įtakojojantys veiksniai

Jokia sistema, procesai neveikia izoliuotai nuo aplinkos bei joje susiformavusių veiksnių. Naujų darbuotojų socializacijai didelę įtaką daro vidiniai ir išoriniai organizacijos aplinkos veiksniai. Išoriniai veiksniai susiformuoja už organizacijos ribų, kurių dažniausiai organizacijos tiesiogiai nevaldo, tačiau gali imtis tam tikrų priemonių, veiksmų esamai padėčiai pakeisti. Tuo tarpu vidiniai veiksniai formuojasi sistemos viduje ir yra jos valdomi. Taip pat socializacijos procesą organizacijoje pastebimai įtakoja ir pats individas – jo asmeninės savybės, turimos nuostatos, vertybės, tikslai, įgūdžiai, patirtis, kuriuos jis atsineša ateidamas į organizaciją.

Siekiant efektyvaus naujų darbuotojų socializacijos proceso valdymo labai svarbu nustatyti, kas gali paspartinti, o kas priešingai – kliudyti sėkmingai naujo darbuotojo integracijai. Svarbu objektyviai įvertinti individualius, išorinius bei vidinius organizacijos aplinkos veiksnius, darančius įtaką socializacijos procesui organizacijoje.

Kaip matyti (žr. 2 paveikslas), veiksnių, lemiančių naujų darbuotojų socializacijos procesą yra daug ir įvairių. Mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama, kad darbuotojo socializacijai esminę įtaką darančiais veiksniais laikytini valdymo stilius, darbo įvertinimas, darbo motyvacija, organizacinė komunikacija bei kultūra.

Valdymo stilius

„Vadovavimo stilius - tai vadovo poveikio pavaldiniui būdas, siekiant daryti jam įtaką ir skatinti jį siekti organizacijos tikslų.“ (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p.47) Vadovavimo stiliui įtaką daro vadovo asmeninės savybės, jo nuostatos, vertybinės orientacijos, išsilavinimas, jo požiūris į pavaldinius ir jų gebėjimus, kolektyvo tradicijas, taip pat pavaldinių lūkesčiai ir kompetencija bei susiklosčiusi situacija.

Mokslininkų dėmesys vadovavimo stiliui bei vadovo vaidmeniui naujo darbuotojo socializacijoje skiriamas dėl neišvengiamų jų tarpusavio santykių. Vadovo sugebėjimas suteikti visą reikalingą

informaciją, tinkamai paskirstyti darbus, skatinti teigiamą elgesį, grįstą organizacijoje vyraujančia kultūra, vertybėmis ir normomis yra svarbus darbuotojų socializacijai. Puškorė (2011) nustatė, kad kuo vadovas labiau orientuotas į žmogiškuosius santykius, dalijasi turima informacija su pavaldiniais, remiasi jų idėjomis ir pasiūlymais priimdamas sprendimus, tuo mažesnis darbe patiriamas nerimas bei tuo greičiau sekasi darbuotojui socializuotis (p. 52).

Labiausiai paplitusi vadovavimo stilių klasifikacija, atsižvelgiant į vadovo ir pavaldinio santykius, remiasi valdžios pobūdžiu. Išskiriami autokratinis, demokratinis ir liberalusis valdymo stiliai.

Autokratinis valdymo stilius pasižymi stipria valdymo centralizacija kuomet visa valdžia koncentruojama vienoje rankose. Vadovas autokratas su pavaldiniais bendrauja nenoriai, stengiasi išlaikyti distanciją, ryšį palaikydamas tik nurodymais ir kontrole. Didžiausias trūkumas, kad vadovaujant šiuo stiliumi užgniaužiama pavaldinių iniciatyva, nevertinamas savarankiškumas, varžomas kūrybingumas, o tai iššaukia jų pasyvumą arba, atvirkščiai, pasipriešinimą vadovo diktatui, ko pasekoje didėja darbuotojų kaita. Dar daugiau autokratinis valdymo stilius neleidžia iki galo panaudoti pavaldinio potencialo – turimų žinių, įgūdžių ir patirties – organizacijos tikslams siekti. Autokratiškai valdomose organizacijose vyrauja įtempta atmosfera, būdingas kolektyvo susiskaldymas, nepasitikėjimas vienas kitu, priešiškus, o tai blogina socialinį – psichologinį klimatą.

Demokratinis valdymo stilius pasižymi bendradarbiavimu siekiant tikslo – vadovas ir pavaldiniai bendrai sprendžia valdymo ir sprendimų priėmimo klausimus, o tai leidžia darbuotojams geriau suvokti atliekamo darbo esmę ir svarbą. Demokratiškas vadovas draugiškas, mėgstantis bendrauti, su pavaldiniais elgiasi pagarbiai, mandagiai ir taktiškai. Šis valdymo stilius suteikia galimybę darbuotojams panaudoti savo intelektualinį, profesinį, kūrybinį potencialą bei tobulėti ir labiau susitapatinti su organizacija. Aktyvina pavaldinius realizuoti augimo siekius bei skatina jų iniciatyvumą ir savarankiškumą. Vadovo demokrato vadovaujamuose kolektyvuose vyrauja darbinga, tarpusavio pagarba ir pasitikėjimu paremta atmosfera, tarp kolegų susiklosto draugiški, bendradarbiavimu pagrįsti santykiai.

Liberaliajam valdymo stiliui būdingas nereglamentuotas valdymas, kuris pasireiškia minimaliu vadovo kišimusi į pavaldinių veiklą. Taigi darbuotojai turi visišką laisvę rengti sprendimus, juos priimti bei organizuoti jų įgyvendinimą. Bendraudamas su pavaldiniais vadovas liberalas pabrėžtinai mandagus ir geranoriškas. Toks liberalaus vadovo požiūris į pavaldinius leidžia jiems atpalaiduoti savo kūrybines galimybes.

Apibendrinant padarytas išvagas galima teigti, kad tinkamai pasirinktas valdymo stilius daro teigiamą įtaką socializacijos proceso kokybei ir greičiui. Valdymo stilius lemia darbuotojo nuostatas organizacijos, darbo ir vadovų atžvilgiu; teigiamai veikia socialinį – psichologinį klimatą

organizacijoje; vadovo ir pavaldinio santykių kokybę, darbuotojų elgseną, savijautą darbe; gerina darbo atlikimą; mažina stresą; apsprendžia socializaciją skatinančių ir nukreipiančių metodų kokybę – darbo įvertinimą ir motyvaciją bei lemia didesnę vaidmens aiškumą ir susitapatinimą su organizacija.

Darbo vertinimas

Darbo vertinimas – tai procesas, įvertinantis darbuotojų atliekamą darbą bei jų tinkamumą užimamoms ar numatomoms ateityje pareigoms. Organizacijose šio proceso metu vertinami darbuotojų atliekamo darbo rezultatai ir kokybė; elgsena; dalykinės ir asmeninės savybės veikiančios darbo atlikimo kokybę bei organizacijos kultūros, tikslų, vertybių supratimas ir požiūris į darbą. Darbuotojų vertinimą organizacijoje gali atlikti tiesioginis vadovas, personalo skyriaus darbuotojas, vertinimo komitetai, kolegos, tiesioginiai pavaldiniai, organizacijos, kurios užsiima personalo vertinimu bei gali būti atliekamas 360 laipsnių įvertinimas (vertina vertintojų grupė: tiesioginis vadovas, pavaldiniai, kolegos, klientai ir kt.). Taip pat reiktų pabrėžti, kad ir pats darbuotojas turi vertinti save ir savo darbo rezultatų atitikimą organizacijoje nustatytiems standartams. Tik nuolatinis savęs vertinimas, lyginimas su kitais tampa motyvuojančiu veiksmu žmogui siekti kažko naujo, keistis bei nuolat tobulėti.

Nagrinėjant personalo valdymo literatūrą⁶ galima išskirti tokius esminius darbuotojų vertinimo tikslus: suteikti grįžtamąjį ryšį darbuotojui, apie jo atliekamą darbą bei jo tinkamumą einamosios ir ateityje numatomoms pareigoms; gerinti vadovavimo procesą; optimizuoti personalo įvedimo procesą;

didinti bendradarbiavimo intensyvumą; tobulinti personalo ugdymo sistemą; gerinti personalo motyvavimą; organizuoti darbo apmokėjimą pagal rezultatus.

Bakanauskienė (2002) ir Stankevičienė, Lobanova (2006) išskiria formalųjį ir neformalųjį darbuotojų vertinimą. **Formalusis vertinimas** – tai struktūrizuotas procesas, skirtas darbuotojams ir jų atliekamam darbui vertinti, kuomet vertinimas vyksta pagal iš anksto nustatytą ir patvirtintą procedūrą vertinimo rezultatus registruojant dokumentuose.

Neformalus vertinimas – tai nuolatinis darbuotojo stebėjimas grindžiamas kasdienės darbuotojo veiklos rezultatų bei elgesio vertinimu. Pagrindinis neformalaus vertinimo tikslas – nuolatinis **grįžtamojo ryšio** pavaldiniams apie jų darbo kokybę ir elgesį suteikimas, informavimas apie tai, kaip jiems sekasi dirbti organizacijoje.

Socializacijos proceso laikotarpiu naujam darbuotojui yra itin svarbus vertinimas, ypač grįžtamojo ryšio suteikimas, kuomet sulaukiama kuo daugiau atsiliepimų apie tai, kaip jam sekasi atlikti pavestas užduotis, prisitaikyti prie darbo tvarkos ir darbo kolektyvo, o tai savo ruožtu didina motyvaciją, įtakoja pasitenkinimą darbu ir skatina tinkamą darbuotojo elgesį. Atlikto darbo įvertinimas ir nuolatinis grįžtamojo ryšio suteikimas leidžia darbuotojui įtvirtinti privalumus, šalinti trūkumus, planuoti karjerą bei informuoja apie socializacijos eigą. Taigi jei nuo pat pirmųjų darbo dienų naujokas

⁶ A. Sakalas (2003), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), I. Bakanauskienė (2002)

žinos, ko iš jo tikimasi, kokios jo, kaip darbuotojo, silpnosios ir stipriosios pusės, kur kas greičiau patenkins organizacijos lūkesčius jo atžvilgiu.

Darbo motyvacija

„**Motyvacimas** – tai savęs ir kitų veiklos, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų, skatinimo procesas.“ (Sakalas ir Šilingienė, 2000, p. 107). Kasdienio darbo situacija apibūdinama motyvaciniu barnduoliu, kurį sudaro **aprūpinimo** (susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti įvertinimu), **pripažinimo** (pasireiškia individo siekimu realizuoti savo potencialias galimybes darbe) ir **prestižo** (skatina individo siekimą realizuoti savo socialinį vaidmenį ir dalyvauti darbo ir visuomeninėje veikloje) motyvai (Stankevičienė, Lobanova (2006), p.156; Šalčius, 2009, p.125).

Kaip matyti motyvų yra daug ir įvairių. Jie skatina žmogų veikti, žadina jo veržlumą. Skirtingus žmones veikia, įkvepia veiklai skirtingi motyvai priklausomai nuo jų psichologinių savybių, socialinės ir profesinės kvalifikacinės individo charakteristikos, laiko ir sąlygų. Todėl motyvacijos procesas turėtų prasidėti nuo darbuotojų motyvų, poreikių, interesų ir lūkesčių nustatymo, nes norint paveikti dirbančiuosius reikia jų motyvus suprasti ir kuo tiksliau apibūdinti. Darbuotojų motyvų nustatymas „leidžia atlikti dvi svarbias užduotis: pritaikyti savo bendravimo stilių darbuotojo individualiems poreikiams ir skatinti geresnius darbo rezultatus, pasirenkant veiksmingiausią pripažinimo ir atlygio būdą kiekvienam darbuotojui.“ („Kaip motyvuoti žmones...“, 2006, p.47). Tik išsiaiškinęs darbuotojo motyvavimo lygį, sąlygas ir galimybes vadovas gali parinkti tinkamą poveikio priemonių kompleksą. Juk vienus darbuotojus labiau veikia **materialiniai motyvai**: darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos, premijos, o kitus **dvasinių ir socialinių poreikių patenkinimas**: domėjimasis darbu, saviraiška, vykdomų funkcijų svarbos pripažinimas, pagyrimas ar padėka, karjeros galimybės, padidinti įgaliojimai ir atsakomybė, geros darbo sąlygos, bendradarbių pagarba ir pripažinimas, palankus socialinis – psichologinis klimatas kolektyve ir kt.

Motyvuoti darbuotojus būtina dėl daugelio priežasčių. Motyvacija sąlygoja pageidaujamą darbuotojų elgesį, kuris padeda produktyviai įgyvendinti numatytus organizacijos tikslus bei priimtus vadovų sprendimus. Motyvuotas darbuotojas dirba gerai, efektyviai, našiai ir kokybiškai; jis labiau atsidavęs organizacijai ir darbui, didžiuojasi savo darbu ir jaučia pasitenkinimą juo. Taip pat motyvacija padeda darbuotojams realizuoti savo potencialias galimybes.

Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės ir būdai socializacijos proceso metu skatina naują darbuotoją kaip galima greičiau prisitaikyti prie darbo ir organizacijos, siekti aukštesnių darbo rezultatų ir didesnio susitapatinimo su organizacija.

Organizacinė komunikacija

Pasak Stoškaus ir Beržinskienės (2005) „**komunikacija organizacijoje** – tai dviejų ar daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis

atskirų organizacijos grupių veiksmus siekiant bendro tikslo.“ (p.187). Taigi siekiant efektyvios organizacijos veiklos reikia užtikrinti pasikeitimą informacija, žiniomis, jausmais, mintimis tarp organizacijos ir jos aplinkos, tarp įvairių organizacijos valdymo lygių, tarp padalinių, skyrių ir darbuotojų. Vadybos autoriai⁷ pabrėžia, kad organizacijoje komunikavimas atlieka dvi pagrindines **funkcijas: remti organizacijos tikslus, politiką bei programas** (užtikrina savalaikį pasikeitimą informacija, siekiant bendrų organizacijos tikslų) ir **patenkinti informacijos vartotojų poreikius** (skirta tiek išorinės aplinkos vartotojų, tiek savų darbuotojų informavimui).

Komunikacijos procesas organizacijoje vyksta horizontalia ir vertikalia kryptimis. **Vertikali komunikacija** skirstoma į komunikaciją „aukštyn“ ir komunikaciją „žemyn“.

Darbuotojas, kad galėtų nukreipti savo veiksmus į bendrą organizacijos tikslo siekimą efektyviai vykdydamas jam pavestas užduotis, privalo žinoti ne tik informaciją būtiną jo tiesioginėms pareigoms vykdyti, bet ir bendradarbių informacijos poreikius, neišvengiamai ir bendrą organizacijos padėtį, jos vietą rinkoje, jos laimėjimus ir problemas. Todėl vadovai organizacinės komunikacijos proceso metu turėtų naudoti komunikavimo kryptį „žemyn“, kad darbuotojams pateikti informaciją apie jų darbo užduotis, veiklos tikslus, tobulinimo kryptis, įvertinimus, perduoti nurodymus, darbines instrukcijas ir paaiškinimus, apmokymų instrukcijas, procedūrinę informaciją, taip pat neturėtų darbuotojų aplenkti ir informacija apie aukštesniųjų valdymo lygių veiksmus, numatomus veiklos planus, iškylančias problemas.

Vadovai taip pat turėtų gauti pakankamai informacijos iš savo pavaldinių, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus, vykdyti patobulinimus, apibrėžti veiklos tikslus ir uždavinius. Šiai funkcijai atlikti naudojama komunikacija „aukštyn“, kai įvairi informacija perduodama iš žemesnių valdymo lygmenų į aukštesnius. Pavaldiniai, naudodamiesi šiuo informacijos perdavimo būdu turi suteikti vadovams grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jiems sekasi vykdyti pavestas užduotis, suteikti informaciją apie neišspręstas darbo problemas, pasiūlyti darbo procesų patobulinimus ir kt. Iš pateikiamos informacijos vadovai susidaro įspūdį, ką darbuotojai mano apie savo darbą, bendradarbius ir organizaciją apskritai.

Horizontali komunikacija vyksta tarp asmenų esančių tame pačiame organizacijos hierarchiniame lygmenyje, kurios pagrindinės funkcijos yra užduočių koordinavimas, problemų sprendimas ir konfliktų šalinimas.

Apibendrinant būtina akcentuoti komunikacijos svarbą organizacijai ir efektyviai jos veiklai. Tik reguliariai ir visapusiškai informuoti darbuotojai gali tinkamai įvykdyti jiems pavestas užduotis ir įvertinti savo darbo rezultatus. Gaudami informaciją darbuotojai jaučia mažesnę įtampą darbe, pagerėja organizacijos mikroklimatas, padidėja darbuotojų saugumo jausmas. Visaapimantis informavimas leidžia kiekvienam darbuotojui pajusti ryšį su organizacija, pasijusti jos dalimi. Juk dėl

⁷ A. Sakalas, V. Šilingienė, (2000, p. 91), S.Stoškus, D. Beržinskienė (2005, p. 186)

svarbios informacijos slėpimo ar nutylėjimo padidėja darbuotojų nuogąstavimai ir įtarinėjimai dėl aukštesnio rango vadovų ketinimų, o tai gali ilgam ir visiškai sutrikdyti organizacijos darbą.

Naujų darbuotojų socializacijos procese informacija ir jos perdavimas vaidina svarbiausią vaidmenį. Taigi, jei komunikacijos procesas organizacijoje vyks sklandžiai ir naujam darbuotojui informacija bus pateikta laiku, tinkamais komunikacijos kanalais ir priemonėmis, ji bus stabili, kokybiška, patikima, pakankama, aiški ir objektyvi, naujoko socializacijos laikas sutrumpės.

Organizacinė kultūra

Organizacinė kultūra – tai nuostatų, įsitikinimų, vertybių, kuriomis remiasi organizacija vykdydama savo veiklą ir siekdama savo tikslų, sistema, pripažįstama jos narių, veikianti jų elgesį, palaikoma organizacijos istorijos, legendų ir mitų bei pasireiškianti tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

Išanalizavus autorių⁸ teorines nuostatas reiktų akcentuoti tokią organizacinės kultūros svarbą ir organizacijai, ir darbuotojui :

- suteikia organizacijai unikalumo, išskiria ją iš kitų, nes kiekvienoje iš jų vyrauja savitos vertybės, elgesio normos, tradicijos;
- teikia tapatumo, identiškumo jausmą organizacijos nariams, jie labiau jaučiasi organizacijos dalimi;
- susitiprina organizacijos, kaip socialinės sistemos, stabilumą;
- stiprina bendrumo jausmą, sukuria darną, lojalumą, padeda ugdyti atsidavimą organizacijai bei sustiprina įsipareigojimą jai ir jos misijai, taigi mažina darbuotojų kaitą;
- skatina darbuotojų bendradarbiavimą, gerina sprendimų priėmimo procesą ir taip didina organizacijos efektyvumą;
- padeda išsiaiškinti ir sustiprinti elgesio standartus; nukreipia bei formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną;
- sumažina dviprasmiškumą, nes pasako darbuotojams, kaip reikia dirbti, kaip elgtis organizacijoje;
- leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems ir reikšmingiems, o tai savo ruožtu skatina juos našiau dirbti, siekti organizacijos tikslų, jausti pasitenkinimą savo veikla, o tai sumažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją.

Apibendrinant, organizacijos kultūra socializacijos procesui svarbi tuo, kad organizacijos nariams suteikia tapatumo jausmą; sumažina dviprasmiškumą pasakydama, kaip reikia elgtis, bendrauti, dirbti; nukreipia ir formuoja darbuotojų nuostatas ir elgseną, sustiprina lojalumą, atsidavimą organizacijai bei mažina darbuotojų polinkį palikti organizaciją. Žvelgiant iš organizacijos

⁸ B. Martinkus ir k t. (2010), P. Jucevičienė (1996), A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006), S. P. Robbins (2006), L. Preikšienė (2003)

perspektyvos sėkminga asmens socializacija yra vienas iš tiesioginių būdų, kuriuo yra perduodama ir išlaikoma organizacinė kultūra. (Žukauskaitė, 2009)

Abibendrinant padarytas išvalgas apie socailizacijos procesą įtakojančius veiksnius galima tvirtinti, kad jei individas jaučiasi pilnateisiu ir visaverčiu organizacijos nariu, tai yra visų veiksmų grupių funkcija. Darbuotojo socializavimuisi organizacijoje įtakos turi ne tik jo asmeninės savybės, vertybinės orientacijos, amžius, patirtis, motyvacija, bet ir šeimos narių požiūris į organizaciją bei organizacijos kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo stilius, bendravimo stilius, darbo įvertinimas, komunikacijos procesas ir vadovo, kolegų požiūris į naujoką.

2 METODOLOGINĖ DALIS. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

Vaikų globos namai yra specifinės institucijos, kuriose darbuotojų sėkminga/nesėkminga socializacija bei jos pasekmės įtakoja ne tik įstaigos veiklos sėkmingumą, bendruomenės narių tarpusavio santykius, bet ir auklėtinių sėkmingą socializaciją, psichinę savijautą. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, ar Vilniaus miesto vaikų globos namuose teisingai interpretuojamas socializacijos procesas, ar skiriamas pakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai, ar suteikiama reikalinga informacija, parama ir pagalba. Vaikų globos namų naujų darbuotojų vientisas socializacijos procesas, jo organizavimo ypatumai nėra tyrinėti.

Tyrimo tikslas: ištirti ir palyginti dviejų Vilniaus miesto vaikų globos namų naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus, identifikuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria nauji darbuotojai integruojantis į organizaciją bei parengti konkrečias rekomendacijas šio proceso tobulinimui.

Tyrimo uždaviniai:

- ištirti ir palyginti darbuotojų atrankos proceso (išankstinės socializacijos) ypatumus dviejuose Vilniaus miesto vaikų globos namuose;
- ištirti ir palyginti adaptacijos proceso (susidūrimo etapo) ypatumus dviejuose Vilniaus miesto vaikų globos namuose;
- ištirti ir palyginti integracijos (pasikeitimo ir išmokymo etapo) ypatumus dviejuose Vilniaus miesto vaikų globos namuose;
- ištirti ir palyginti bendrą darbuotojų socializacijos lygį, identifikuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria dviejų Vilniaus miesto vaikų globos namų personalas integruojantis į organizaciją bei nustatyti naujų darbuotojų socializacijos proceso tobulinimo sritis.

Tyrimo hipotezė: Vilniaus miesto vaikų globos namuose skiriamas nepakankamas dėmesys naujų darbuotojų socializacijai, procesas nėra sistemingas ir tinkamai organizuojamas.

Tyrimo metodas

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą bei uždavinius pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas:

- 1) **anketinės apklausos metodas** pasirinktas, nes leidžia per palyginti trumpą laiką apklausti daug tiriamųjų, surinkti daug informacijos, kuri suteikia galimybę nustatyti dėsningumus tiriamojoje srityje. Taip pat anketos anonimiškumas lemia didesnę respondentų atvirumą ir sąžiningumą. Surinktą informaciją anketinės apklausos metodas leidžia apdoroti statistiniais metodais. Anketavimas yra aiškus, paprastas, nedviprasmiškas ir patikimas apklausos metodas;

- 2) **statistinis metodas** taikytas atliekant tyrimo duomenų statistinį įvertinimą. Tyrimo duomenys apdoroti programine įranga SPSS for Windows 19 versija. Duomenų analizėje be įprastų procentų ir dažnių buvo skaičiuojamas vidurkis ir moda. Analizuojant duomenų statistinį reikšmingumą buvo taikomas X^2 (Chi kvadratas) neparametrinis kriterijus, konkrečiai homogeniškumo kriterijus, kuris taikomas, kai keliuose imtyse stebimas vienas ir tas pats kintamasis.

Buvo atlikta kiekybinė (rezultatai aprašomi lentelių, diagramų, grafikų pavidalais) ir kokybinė (gautų duomenų mokslinė interpretacija) duomenų analizė.

Tyrimo instrumento charakteristika

Atsižvelgiant į teorinę dalyje atliktą darbo temos mokslinę analizę, iškeltą tikslą ir uždavinius bei remiantis metodologine socialinių tyrimų literatūra⁹ pačios tyrėjos suformuluotas tyrimo instrumentas – anketa. Anketa sudaro 24 uždaro/pusiau uždaro tipo klausimai, į kuriuos atsakoma pažymint tinkančio atsakymo variantą/us arba kelis teiginius/nuostatas, kuriems pritariama. Taip pat daugelyje klausimų pateikiama tuščia eilutė, kurioje respondantai patys galėjo įrašyti norimą atsakymą, jei nei viena iš pateiktų alternatyvų neatspindi respondento nuomonės. Siekiant išsiaiškinti kuo daugiau naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumų tiriamose organizacijose prie kiekvieno iš klausimų buvo pateikta 4 - 19 atsakymų variantų/teiginių. Atsakymuose į kai kuriuos klausimus naudojamos nominalinės, ranginės, nuostatų bei intervalinės skalės.

Anketos įžanginėje dalyje pristatoma, kas ir koku tikslu atlieka tyrimą, pateikiama anketos užpildymo instrukcija, įvardijamos tyrimo rezultatų panaudojimo galimybės, akcentuojamas tyrimo anonimiškumas.

Pagrindinėje anketos dalyje komponuojami klausimai tiesiogiai susiję su iškeltais tyrimo uždaviniais. Anketos klausimai diferencijuojami į 4 dimensijas:

- Siekiant įvertinti ir palyginti darbuotojų atrankos proceso ypatumus vaikų globos namuose bandoma išsiaiškinti pagrindinius priėmimo į darbą aspektus bei perduodamos informacijos kiekį atrankinio pokalbio metu, kurie įtakoja darbuotojo socializaciją (2, 3, 4 kl.).
- Siekiant ištirti ir palyginti adaptacijos proceso ypatumus vaikų globos namuose bandoma įvertinti, kiek įvairaus pobūdžio informacijos ir kokiais būdais gauna darbuotojai bei kokie adaptavimo variantai yra taikomi organizacijose (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 kl.).
- Siekiant ištirti ir palyginti darbuotojų integravimo ypatumus vaikų globos namuose norima atskleisti, kokie integracijos būdai taikomi organizacijose bei įvertinti integracijos proceso sėkmę (14, 15 kl.).

⁹ K. Kardelis (2005), R. Tidikis (2003)

- Siekiant įvertinti ir palyginti bendrą darbuotojų socializacijos lygį, identifikuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria darbuotojai integruojantis į organizaciją bei nustatyti socializacijos proceso tobulinimo sritis vaikų globos namuose interpretuojami visų socializacijos proceso etapų tyrimo rezultatai bei papildomi klausimai: kiek darbuotojai jaučiasi tikraisiais organizacijos nariais (16 kl., pagal Žukauskaitę (2008)), kaip sieja savo ateitį su organizacija (17 kl.), kokios yra organizacijos palikimo priežastys (18 kl.) ir socializacijos proceso tobulinimo sritys (19 kl.).

Taip pat anketoje pateikiamas dar vienas papildomas klausimas (1 kl.) siekiant išsiaiškinti, ar tiriamų organizacijų darbuotojai teisingai suvokia socializacijos organizacijoje proceso sampratą.

Anketos pabaigoje pateikiami klausimai siekiant nustatyti respondentų demografinius duomenis (lytis, amžius, šiuo metu organizacijoje užimamos pareigos, išsilavinimas, darbo stažas (20, 21, 22, 23, 24)).

Tyrimo eiga

Tyrimo naudotas klausimynas patikrintas per žvalgomąjį tyrimą su nedidele respondentų grupele. Po apklausos su tiriamaisiais aptarta, ko jie nesuprato, su kokiais sunkumais susidūrė pildydami anketą, kaip jie ją vertina, išnagrinėti anketos privalumai ir trūkumai, klausimynas pakoreguotas. Tyrimas vyko dviejuose Vilniaus miesto vaikų globos namuose 2012 m. vasario – kovo mėn. Tiriamieji buvo apklausiami asmeniškai tyrėjai atėjus į darbo vietą ir išdalinus anketas.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi apklausos etikos principų. Prieš pradėdant vykdyti apklausą buvo kreiptasi į organizacijas, kuriose vykdomas tyrimas, prašant leisti atlikti anketinę apklausą. Pasirinktų organizacijų vadovai sutiko, kad būtų atliekama personalo apklausa jų vadovaujamose organizacijose, bet pageidavo, kad organizacijos nebūtų įvardijamos. Iš visų anketinėje apklausoje dalyvavusių organizacijos darbuotojų buvo gautas sutikimas dalyvauti apklausoje. Sutikusiems dalyvauti apklausoje respondentams buvo pateikta informacija apie tyrimo tikslą, nurodoma tyrimo nauda jo dalyviams bei organizacijai, paaiškinama, kad visi tyrimo rezultatai bus panaudoti tik mokslo tikslais, sisteminami ir analizuojami tik apibendrintai, todėl garantuojamas anonimiškumas, neatpažįstamumas, konfidencialumas. Dalyviai supažindinti su anketos turiniu, pateikta anketos užpildymo instrukcija.

Tyrimo imtis

Planuojant atlikti tyrimą, labai svarbu nustatyti imtį, kuria remiantis būtų galima pagrįsti iškeltas hipotezes ir padaryti statistiškai teisingas išvadas. Statistinis imties dydžio nustatymas, kai visuma yra maža, atliekamas naudojant V. I. Paniotto formulę:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

Δ – paklaida (nuo 1 proc. iki 5 proc.)

N – tiriamos visumos dydis.

Tyrimė dalyvaujančiuose Vilniaus miesto vaikų globos namuose A dirba 51 darbuotojas, B – 46 darbuotojai. Taigi remiantis formule, reikiamas apklausti respondentų skaičius yra toks:

$$\text{Įstaiga A: } n = 1/(0.05^2 + 1/51)$$

$$n = 45;$$

$$\text{Įstaiga B: } n = 1/(0.05^2 + 1/46)$$

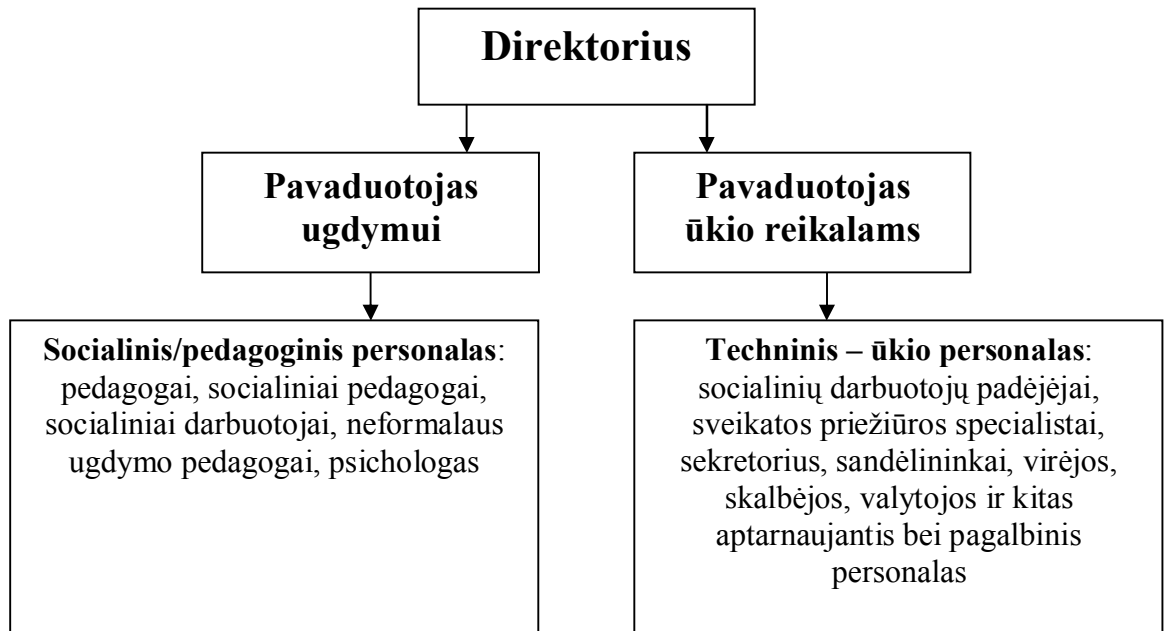
$$n = 41.$$

Organizacijoje A išdalinta 45 anketos, gražinta 43; organizacijoje B – 41 anketa, gražinta 37. Anketinėje apklausoje dalyvavo 43 organizacijos A darbuotojai, o tai sudaro 84,3 procentus visų darbuotojų; organizacijoje B - 37 darbuotojai, o tai sudaro 80,4 procentus visų darbuotojų. Pasirinktas atrankos patikimumas reprezentatyvumo požiūriu yra pakankamas.

Tirtų Vilniaus miesto vaikų globos namų institucijų trumpa charakteristika

Vilniaus miesto vaikų globos namai (A, B) – Vilniaus savivaldybės biudžetinės įstaigos, kurių veikla grindžiama Lietuvos Respublikos Konstitucija, Europos Sąjungos teisės aktais, LR civiliniu kodeksu, LR biudžetinių įstaigų įstatymu ir kitais LR įstatymais ir norminiais teisės aktais. Vaikų globos namų tikslas – užtikrinti vaikų globos namuose efektyvų ir kokybišką globos, ugdymo ir socialinių paslaugų teikimą, palaikyti aplinką, kurioje vaikas galėtų saugiai augti, vystytis ir tobulėti bei pasiruoštų savarankiškam gyvenimui visuomenėje. Įstaigos misija – tai globa, kokybiškas ugdymas, siekiant užtikrinti lygiateisį ir pilnavertį vaikų poreikių tenkinimą ir jų integraciją į visuomenę. Vaikų globos namuose didelis dėmesys skiriamas vaikų meniniam, darbiniam ugdymui, profesiniam orientavimui, laisvalaikiui bei vaiko sveikatos saugojimui ir stiprinimui.

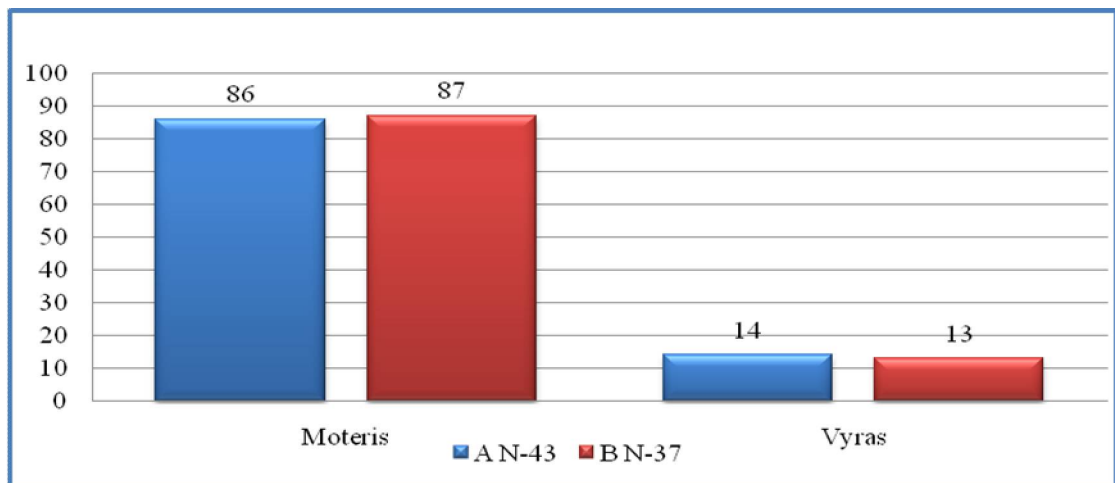
Vaikų globos namų institucijai vadovauja direktorius, kurį nustatyta tvarka į pareigas skiria ir atleidžia iš jų Savivaldybės taryba. Direktorius planuoja, organizuoja ir koordinuoja įstaigos darbą bei atsako už jos veiklą; tvirtina globos namų vidaus tvarkos taisykles; nustatyta tvarka priima ir atleidžia įstaigos darbuotojus, kontroliuoja jų atliekamų užduočių vykdymą, skatina juos, telkia kolektyvą globos namų tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, kūrybinei veiklai, rūpinasi jų profesiniu tobulėjimu.



4 paveikslas. Vaikų globos namų vidaus struktūra

Respondentų demografinės charakteristikos

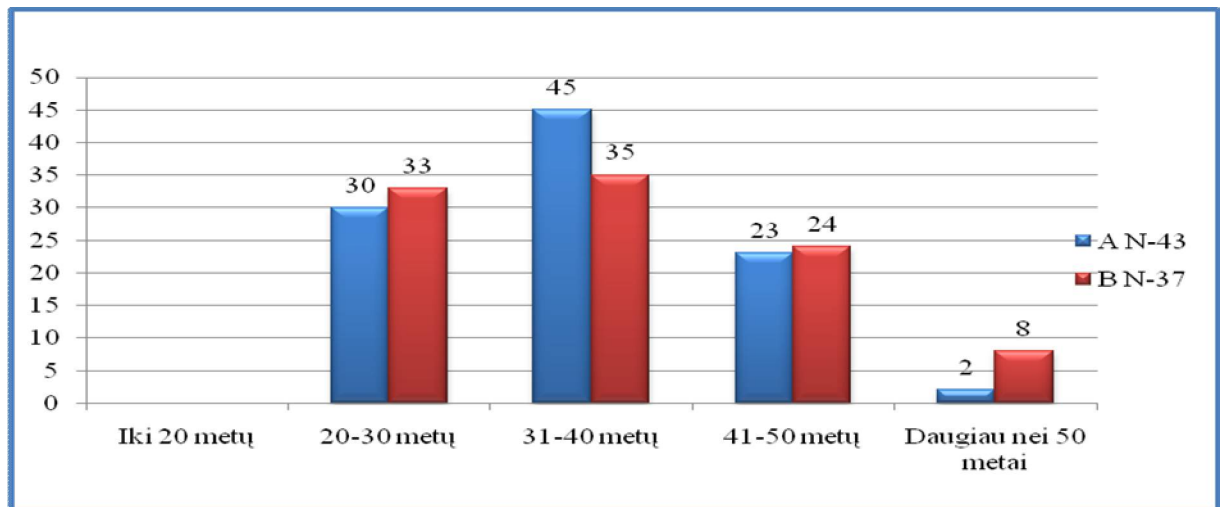
Apklausoje dalyvavę respondentai pagal lytį pasiskirstė taip (žr. 5 paveikslas):



5 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (proc.)

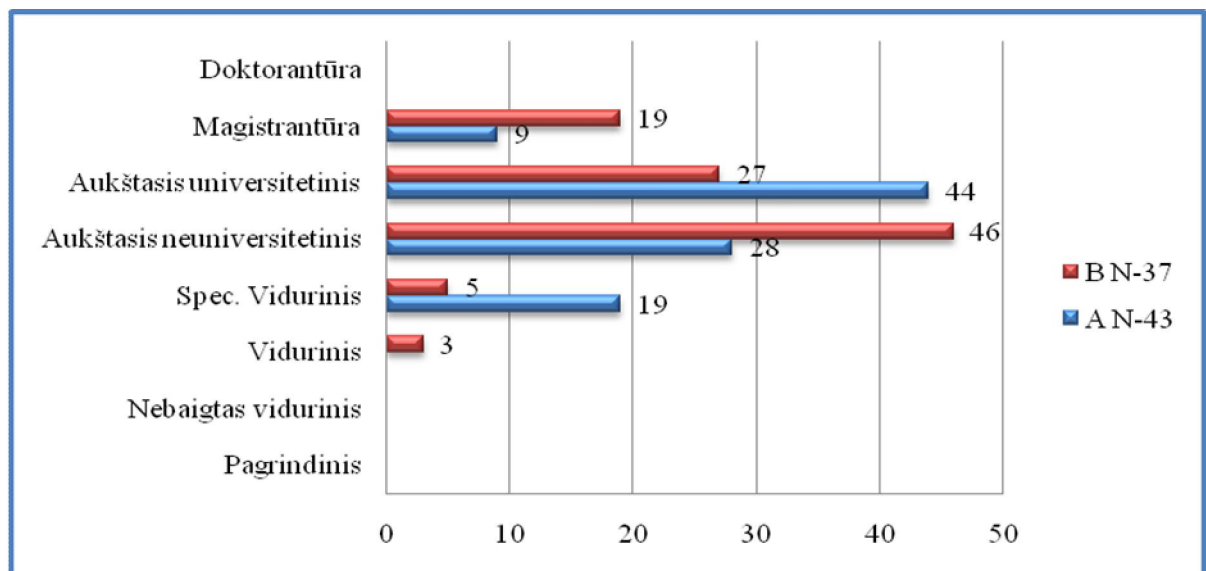
Kaip rodo tyrimo duomenys didžioji dalis respondentų pagal lytį tyrime dalyvavo moterys: 86 procentai organizacijoje A ir 87 procentai organizacijoje B.

Tyrimo duomenys rodo (6 paveikslas), kad dauguma respondentų tiriamose organizacijose yra nuo 20 iki 40 metų. Organizacijose daugiau (45%, 35%) respondentų 31-40 metų amžiaus.



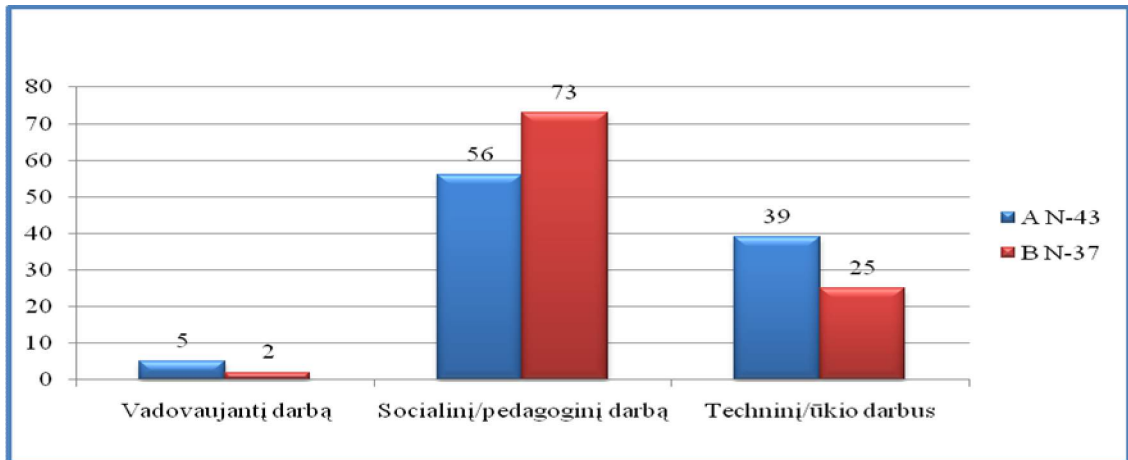
6 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Kaip rodo tyrimo rezultatai (7 paveikslas) abiejose organizacijose didžioji dalis respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, organizacijoje A daugiau respondentų (44%) yra įgiję aukštąjį universitetinį, o organizacijoje B (46%) - aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ir daug mažiau baigę magistrantūrą (9%, 19%).



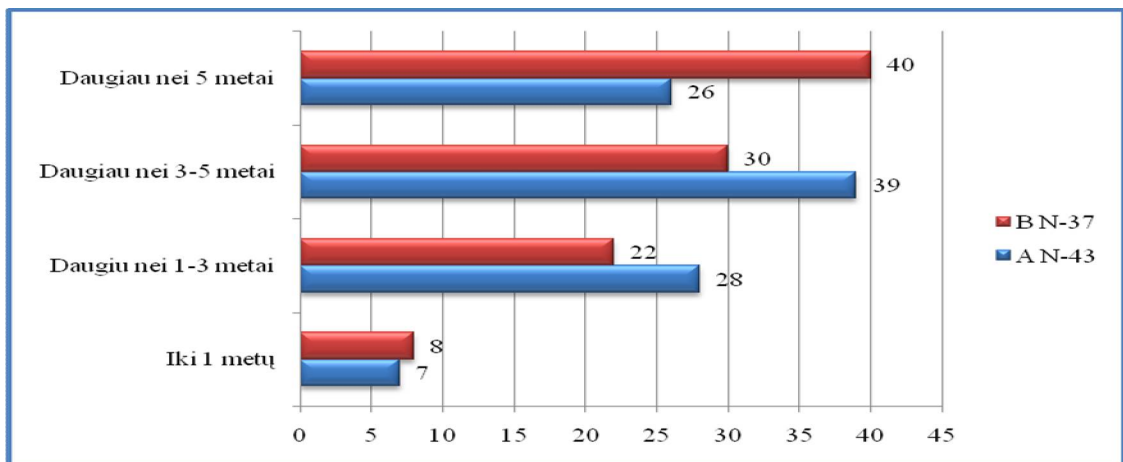
7 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Įvertinus respondentus pagal jų pagal jų atliekamą darbą organizacijoje (8 paveikslas) paaiškėjo, kad didžioji dalis abiejų įstaigų respondentų organizacijoje dirba socialinį/pedagoginį darbą (56%, 73%), organizacijoje A daugiau respondentų (39%), nei organizacijoje B (25%) dirba techninius/ūkio darbus. Pagal vadovaujantį darbą abiejose organizacijose respondentai pasiskirstė beveik vienodai.



8 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal atliekamą darbą įstaigoje (proc.)

Tyrimo duomenimis (9 paveikslas) įstaigoje A dauguma respondentų turi 3-5 metų darbo stažą (39%), kiek mažiau turi 1-3 metų darbo stažą (28%). Įstaigoje B dauguma respondentų joje dirba daugiau nei 5 metus (40%), antroje vietoje respondentai, turintys 3-5 metų darbo stažą (30%). Beveik toks pat skaičius respondentų abiejose organizacijose turi darbo stažą iki 1 metų.



9 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą įstaigoje (proc.)

3 NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO YPATUMŲ ANALIZĖ IR TOBULINIMO GALIMYBĖS DVIEJUOSE VILNIAUS MIESTO VAIKŲ GLOBOS NAMUOSE

Socializacijos organizacijoje proceso suvokimo tyrimas

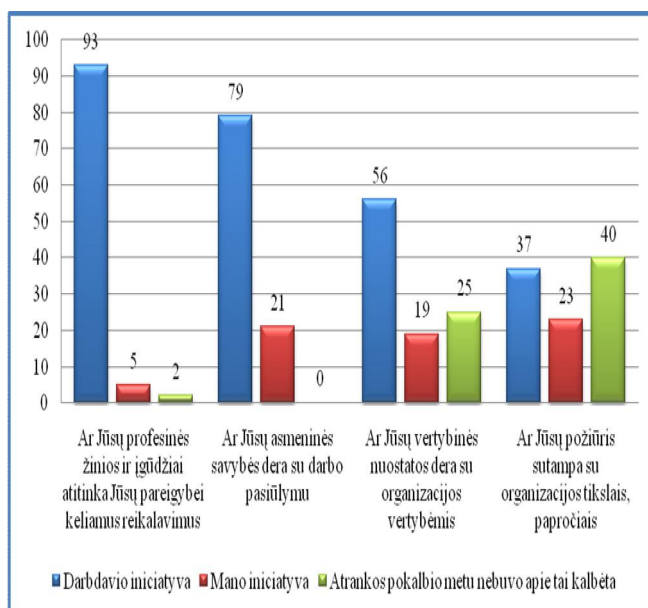
Pirmiausia tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tiriamų organizacijų **darbuotojai supranta atrankos, adaptacijos ir integracijos procesus**, nes nuo suvokimo lygmens ir teisingo socializacijos proceso interpretavimo priklauso minėtų procesų pobūdis ir eiga. Organizacijų vadovų nepakankamai aiškus šių procesų suvokimas gali neigiamai paveikti atskirų etapų ir bendrą socializacijos proceso raidą, nes vadovai yra atsakingi už naujų darbuotojų socializacijos proceso organizavimą, kontrolę bei vykdymą. Tuo tarpu darbuotojų atskirų socializacijos etapų nesupratimas ir neteisingas interpretavimas paverčia juos ne aktyviais šio proceso dalyviais, kurie patys gali įtakoti ir koreguoti proceso eigą, o tik pasyviais stebėtojais ar paklusniais vykdytojais.

Respondentams įvertinti buvo pateikti teiginiai, apibūdinantys atrankos, adaptacijos ir integracijos procesus (žr. 2 Priedas, 1 ir 2 lentelės). Tiriamų organizacijų darbuotojai dažnai klydo vertindami minėtuosius procesus, tačiau iš esmės nurodė teisingus teiginius. Respondentai turi mažiausiai žinių apie atrankos pokalbio metu vykstančius procesus, nes dalis jų visus tris atrankos procesą apibūdinančius teiginius priskyrė adaptacijai. Įstaigos B respondentai vieną iš atrankos proceso teiginių (procesas, kurio metu išsiaiškinama, ar asmens profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos, tikslai dera su organizacijos reikalavimais) visai neteisingai priskyrė adaptacijai ir integracijai. Procesų, kurių metu pateikiamas realistinis organizacijos ir būsimo darbo vaizdas; išsiaiškinama, ar asmens profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos, tikslai, požiūriai dera su organizacijos reikalavimais bei kultūra, priskyrimas adaptacijos procesui atskleidžia, kad atrankos pokalbis tiriamose organizacijose nėra tinkamai organizuotas, netampa vertybių, lūkesčių, nuostatų derinimo instrumentu. Taip pat abiejų tirtų įstaigų darbuotojai neatpažino kai kurių adaptacijos teiginių priskirdami juos integracijos procesui ir mažiausiai klydo vertindami integracijos proceso teiginius. Analizuojant duomenis pastebima, kad organizacinės kultūros elementus talpinantys atrankos, adaptacijos ir integracijos procesus apibūdinantys teiginiai yra mažiausiai atpažįstami respondentų, o tai rodo kultūros svarbos neįvertinimą atrankinio pokalbio metu.

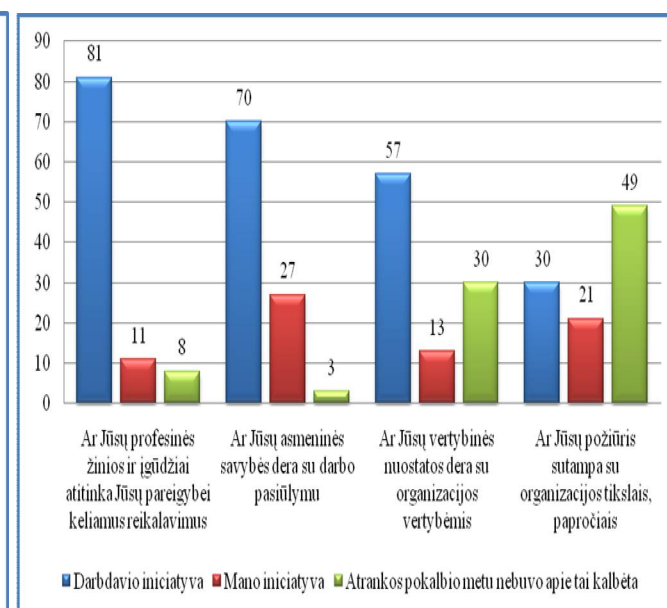
Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad tiriamų vaikų globos namų darbuotojų supratimas apie atrankos, adaptacijos ir integracijos procesus yra gana silpnas, nepakankamai aiškus, taigi ne visai teisingai interpretuojamas socializacijos procesas.

3.1 Darbuotojų atrankos proceso ypatumų tyrimas

Viena svarbiausių išankstinės socializacijos etapo dalių - atrankos procesas. Populiariausias darbuotojų atrankos metodas – darbo interviu. Organizacijos pasitelkia interviu metodą, kad išsiaiškintų ar kandidato profesinės žinios, įgūdžiai, gebėjimai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos atitinka konkrečiai pareigybei keliamus reikalavimus ir dera su organizacijos vertybėmis, tikslais ir papročiais. Atrankos pokalbis taip pat leidžia suderinti potencialaus darbuotojo ir organizacijos abipusius lūkesčius, interesus, įsisąmoninti abipusius įsipareigojimus ir atsakomybes. Tyrimu norėta atskleisti, **ką ir kieno iniciatyva** tiriamuose vaikų globos namuose buvo **siekama išsiaiškinti atrankos pokalbio metu** (žr. 10 paveikslas) bei **kokia informacija** potencialiems darbuotojams **buvo pateikta priėmimo į darbą metu** (žr. 11 paveikslas).



Organizacija A (N- 43)



Organizacija B (N- 37)

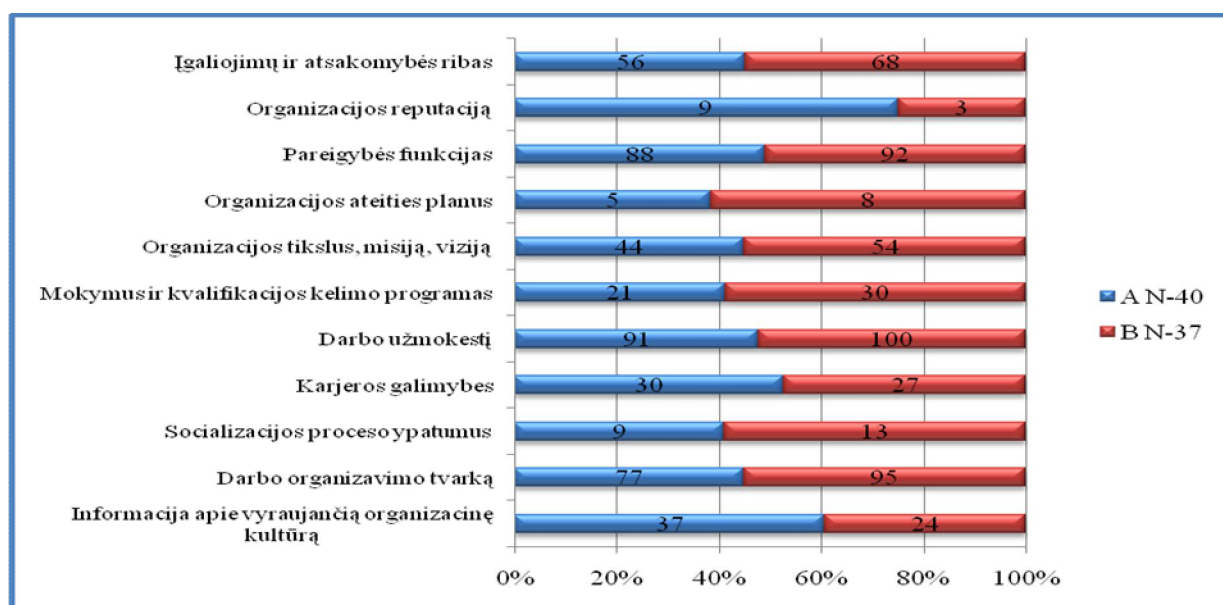
10 paveikslas. **Vadovų ir darbuotojų siekiama informacija atrankos pokalbio metu (proc.)**

Lyginant abiejų įstaigų duomenis šiuo klausimu statistiškai reikšmingų skirtumų nėra. Daugumos respondentų nuomone atrankos pokalbio metu aptariami dalykai yra inicijuojami paties darbdavio. Atranką vykdančius asmenis abiejose tiriamosiose organizacijose labiausiai domino, ar potencialaus darbuotojo profesinės žinios, įgūdžiai ir asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu. Profesinių žinių ir įgūdžių svarbą pažymėjo 93% ir 81% respondentų, o asmeninių savybių – 79% ir 70%. Šiek tiek daugiau nei pusė apklaustųjų teigia, kad darbdaviai vertino, ar jų vertybinės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis (56%, 57%) ir tik trečdalis, darbuotojų požiūriu, vadovų domėjosi, ar kandidato požiūriai sutampa su organizacijoje vyraujančia kultūra (37%, 30%).

Atrankos pokalbio metu (žr. 11 paveikslas) atranką vykdančias asmenys abiejose įstaigose potencialius darbuotojus informavo apie pareigybės funkcijas (88%, 92%), darbo organizavimo tvarką

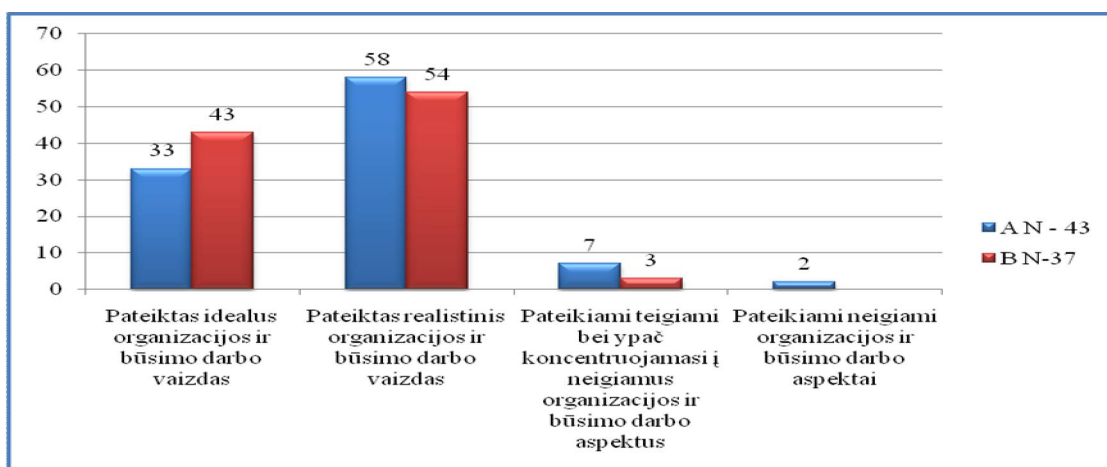
(77%, 95%), nurodė darbo užmokestį (91%, 100%), dauguma paaiškino įgaliojimų ir atsakomybės ribas (56%, 68%) ir tik apie pusę respondentų teigė buvę informuoti apie organizacijos tikslus, misiją, viziją (44%, 54%). Kaip matyti ekonominiai ir organizaciniai aspektai yra aptariami gana plačiai.

Analizuojant duomenis pastebėta, kad kai kurie pagrindiniai organizacinės kultūros elementai atrankinio pokalbio metu neaptariami beveik visai. Tik mažiau nei trečdalis apklaustų respondentų pažymi, kad su darbdaviais aptarė organizacijoje organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas, karjeros galimybes bei organizacijoje vyraujančią organizacinę kultūrą. Taip pat didžioji dalis respondentų nurodė, kad atrankinio pokalbio metu organizacijos reputacijos, ateities planų, socializacijos proceso ypatumų klausimai nebuvo aptariami. Lyginant abiejų įmonių duomenis statistinis skirtumas pastebėtas, kalbant apie darbo organizavimo tvarką ($\chi^2=4,97$; $df=1$; $p<0,05$).



11 paveikslas. Atrankos pokalbio metu potencialiam darbuotojui pateikiama informacija (proc.)

Išankstinės socializacijos etape išskiriami du pagrindiniai veiksniai: realus organizacijos ir realus darbo įvertinimas. Todėl labai svarbu, kad jau atrankos pokalbio metu kandidatui būtų kuo aiškiau, tiksliau ir realistiškiau pristatomas būsimas darbas ir organizacijos vaizdas, kuo labiau sumažintas atotrūkis tarp lūkesčių ir tikrovės, nesistengiant pagražinti kai kurių nemalonių darbo aspektų. Anketinės apklausos metu respondentų buvo prašoma įvertinti **atrakos pokalbio metu pateiktą informaciją apibūdinant organizaciją ir būsimą darbą** (žr. 12 paveikslas). Lyginant abiejų įmonių duomenis statiškai reikšmingų skirtumų nėra ($\chi^2=2,25$; $df=3$; $p>0,05$). Tik šiek tiek daugiau nei pusė tirtų vaikų globos namų institucijų apklaustųjų nurodė, kad darbdaviai pateikė realistinį organizacijos ir būsimo darbo vaizdą (58%, 54%) išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų. Net 38% respondentų pažymėjo, kad priimant juos į darbą buvo pateiktas idealus, o ne subalansuotas organizacijos ir būsimo darbo vaizdas. Tuo tarpu tik 5 procentai apklaustųjų teigė, kad apibūdinant būsimą darbą ir organizaciją pateikti teigiami bei ypač koncentruojamasi į neigiamus aspektus.



12 paveikslas. **Potencialiam darbuotojui atrankos pokalbio metu pateikta informacija apibūdinant organizaciją ir būsimą darbą (proc.)**

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad kas trečiam tiriamų organizacijų darbuotojui atrankos pokalbio metu pateikiamas idealus organizacijos ir būsimo darbo vaizdas koncentruojantis tik į teigiamus aspektus ir ignoruojant neigiamus, ko pasekoje būsimas darbuotojas formuojasi tikrovės neatitinkančius lūkesčius bei nuostatas ir susiduria su sunkumais tolesniuose socializacijos proceso etapuose. Atrankinio pokalbio metu atranką vykdantys asmenys siekia įvertinti potencialaus darbuotojo profesines žinias ir įgūdžius, asmenines savybes; paaiškinti darbo organizavimo tvarką, darbuotojų atsakomybę, pareigybės funkcijas, informuoti apie darbo užmokestį, tačiau vertybių suderinamumas vertinamas tik iš dalies, o tobulėjimo, saviugdos galimybės, ateities perspektyvos, asmens įsiliejimo į organizacinę kultūrą ypatumai ir kiti klausimai, susiję su potencialaus darbuotojo asmeniniais lūkesčiais ir interesais, apskritai nustumiami į antrą planą. Taigi išankstinės socializacijos etapo dalis – atrankinis pokalbis – tiriamuose vaikų globos namuose susijusi su darbuotojo profesine kompetencija bei kitais su darbu organizacijoje susijusiais aspektais, ignoruojant potencialaus darbuotojo socialinės kompetencijos aspektą. Dvasinėms vertybėms, susijusioms su organizacine kultūra bei asmens tobulėjimu, vystimusi, nėra skiriama pakankamai dėmesio. Tokio tipo atrankos metu nevyksta abipusių lūkesčių, įsipareigojimų, ateities planų derinimas tarp darbdavio ir potencialaus darbuotojo, kas trukdo daugumai kandidatų numatyti sėkmingo įsiliejimo į organizaciją galimybes ir sudaryti abiems pusėms naudingą psichologinį kontraktą.

3.2 Darbuotojų adaptacijos proceso ypatumų tyrimas

Susidūrimo etape išskiriamos trys adaptavimo formos: profesinė adaptacija (susipažinimas su darbu, darbo vieta, atliekamomis funkcijomis), organizacinė adaptacija (susipažinimas su organizacija ir jos veikla), socialinė – psichologinė adaptacija (tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, organizacijos ir darbo grupės suformuotų normų, vertybių, tradicinių požiūrių ir standartų įsisavinimas). Sėkmingai naujų darbuotojų adaptacijai reikia pateikti savalaikę, išsamią, stabilią,

patikimą, pakankamą bei kokybišką informaciją apie atliekamą darbą (techninė, referentinė ir įvertinimo informacija), darbo kolektyvą (socialinė informacija) bei organizaciją (normatyvinę, organizacinę ir galios informacija). Gaunama informacija sumažina netikrumą, nežinomybę, nerimą bei įtampą patiriamą darbe bei didina darbuotojo saugumo jausmą. Anketinėje apklausoje buvo siekiama įvertinti, kiek įvairaus pobūdžio informacijos (mokymosi turinys) gauna tirtų vaikų globos namų darbuotojai įsilieję į organizaciją.

4 lentelė. Darbuotojui pateikta informacija apie organizaciją adaptacijos metu (proc.)

Informacija apie organizaciją:	Organizacija A N- 43			Organizacija B N- 37		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
<i>Normatyvinė</i>						
1. Organizacijos tradicijos, papročiai, ritualai	39	47	14	32	49	19
2. Organizacijos vertybės	46	33	21	30	51	19
3. Organizacijos elgesio ir bendravimo taisyklės	56	42	2	70	19	11
4. Organizacijos tikslai, misija, vizija	49	39	12	53	28	19
5. Organizacijos istorija	19	49	32	14	43	43
<i>Organizacinė</i>						
6. Paaugštinimo kriterijai organizacijoje	5	44	51	11	47	42
7. Organizacijos darbo taisyklės ir normos	84	14	2	83	14	3
8. Organizacijos organizacinė ir funkcinė struktūra	44	47	9	33	58	9
9. Organizacijos teikiamos paslaugos/produktai	42	49	9	65	32	3
10. Vertingų išteklių ir informacijos gavimo tvarka	23	42	35	27	60	13
11. Saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisyklės	65	28	7	84	14	-
12. Organizacijos finansinė situacija ir jos veiklos sėkmingumas	14	53	33	19	54	27
<i>Galios</i>						
13. Pagrindiniai vadovų titulai, pareigos, atsakomybės pasiskirstymas	26	42	32	65	27	8
14. Kas organizacijoje priima svarbiausius sprendimus	33	53	14	43	46	11
15. Kas įtakingiausi žmonės organizacijoje	46	14	40	35	41	24

Analizuojant 4 lentelėje pateiktus anketinės apklausos duomenis matyti, kad naujiems darbuotojams suteikiama nepakankamai **informacijos apie organizacijos veiklą, struktūrą, darbo tvarką, kultūrą, galios pasiskirstymą sėkmingai organizacinei adaptacijai**. Didžioji dalis respondentų abiejose įstaigose pažymėjo, kad adaptacijos metu jiems buvo pateikta normatyvinė informacija apie organizacijoje vyraujančią kultūrą: organizacijos elgesio ir bendravimo taisyklės (56%, 70%). Apie pusė respondentų pažymėjo, kad buvo informuoti apie organizacijos tikslus, misiją, viziją. Įstaigoje A 46% respondentų nurodė, kad buvo pateikta informacija apie organizacijos vertybes. Kita normatyvinė informacija abiejų organizacijų respondentų nuomone pateikiama iš dalies, o mažiausiai informacijos arba jos nepateikiama visai apie organizacijos istoriją.

Didžioji dalis respondentų nurodė, kad adaptacijos metu jiems buvo pateikta infomacija apie organizacijos darbo taisykles ir normas (84%, 83%); saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisykles (65%, 84%). Kita organizacinė informacija (organizacijos struktūra, teikiamos paslaugos, vertingų išteklių ir informacijos gavimo tvarka) abiejose organizacijose pateikiama, bet iš dalies, o apie paaugštinimo kriterijus organizacijoje bei organizacijos finansinę situaciją ir jos veiklos sėkmingumą nebuvo pakankamai paaiškinta. Tai dar labiau patvirtina prielaidą, kad tiriamose

organizacijose atrankos pokalbio metu organizacijos reputacijos bei ateities planų ir asmens tobulėjimo, karjeros perspektyvų klausimai nebuvo aptarti. Šiais klausimais stokojama informacijos ir adaptacijos metu.

Analizuojant galios informacijos pateikimą naujiems darbuotojams galima išskirti tokias tendencijas: virš trijų nuošimčių abiejų organizacijų apklaustųjų nurodė, kad adaptacijos metu buvo informuoti apie tai, kas organizacijoje priima svarbiausius sprendimus. Nuomonės išsiskyrė apie pagrindinius vadovų titulus, pareigas, atsakomybės pasiskirstymą – organizacijos A respondentų nuomone ši informacija buvo pateikta, bet iš dalies, o organizacijos B didžioji dalis respondentų teigia, kad ji buvo pateikta. Kas įtakingiausi žmonės organizacijoje – įstaigos A apie pusę apklaustų darbuotojų pažymėjo, kad ši informacija buvo pateikta, o įstaigos B respondentai - kad ji buvo pateikta, bet didesnė dalis respondentų teigia, kad tik iš dalies.

Išanalizavus tyrimo rezultatus galima teigti, kad adaptacijos metu pateikiama informacija apie organizacijos veiklą, veikimo būdus, procedūras, politiką, organizacijoje vyraujančią kultūrą nėra pakankama sėkmingam naujo darbuotojo įsiliejimui į organizacijos gyvenimą bei prisiderinimui ir organiškam įsijungimui į organizacijos veiklą bei pritapimui prie organizacinės kultūros.

Sėkmingai **profesinei adaptacijai** būtina naujam darbuotojui **pateikti išsamią informaciją, kaip tinkamai atlikti darbą, apie darbo atlikimo standartus bei suteikti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip kiti vertina pareigų atlikimą.** Gauti tyrimo duomenys (žr. 5 lentelė) byloja, kad abiejose įstaigose adaptacijos metu naujiems darbuotojams suteikiama pakankamai referentinės informacijos apie pareigybės tikslus ir uždavinius (84%, 89%). Organizacijos B didžioji dalis respondentų pažymi, kad pateikiama informacija apie įgaliojimų ir atsakomybės ribas (84%), o kita referentinė informacija pateikiama, bet ji pateikiama tik iš dalies. Virš penkių nuošimčių (58%) organizacijos A apklaustųjų nurodo, kad adaptacijos metu jiems buvo pateikta informacija apie įgaliojimų ir atsakomybės ribas, kita referentinė informacija: standartai kaip atlikti darbą produktyviai, efektyviai ir vadovo lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu pateikiama, bet ji pateikiama iš dalies.

Analizuojant pateikiamą techninę informaciją apie atliekamą darbą, pastebima, kad didžioji dalis abiejų tiriamų įstaigų respondentų teigia, kad jiems adaptacijos proceso metu pateikiama ši techninė informacija: darbo funkcijos, užduotys (93%, 84%); supažindinimas su darbo vieta, jos priežiūros, saugumo reikalavimais (81%, 78%); supažindinimas su darbo sąlygomis, taisyklėmis ir reikalavimais (72%, 81%). Kita techninė informacija: reikiamos įrangos, medžiagų ir informacijos gavimo tvarka; darbo atlikimo terminai, abiejų organizacijų respondentų nuomone yra pateikiama, bet ne maža dalis apklaustųjų mano, kad ji pateikiama nepilnai – iš dalies. Tiriamų vaikų globos namų respondentų nuomonės išsiskyrė ir tai įrodo statistinis reikšmingumo testas, teiginyje - darbo krūvio paskirstymas - ($\chi^2=9,02$; $df=2$; $p<0,05$). Daugiau organizacijos B respondentų pažymi, kad jiems pateikiama informacija apie darbo krūvio paskirstymą.

Atlikus tyrimo duomenų analizę apie įvertinimo informacijos pateikimą naujiems darbuotojams, pastebima, kad lyginant su kitomis informacijos grupėmis, dauguma respondentų rinkosi atsakymo variantą „iš dalies“. Galima daryti prielaidą, kad tirtų vaikų globos namų darbuotojai stokoja informacijos, kiek jų turimi igūdžiai ir gebėjimai yra tinkami šiam darbui atlikti, kaip kiti kolegos vertina jų darbą, kokios yra silpnosios darbo atlikimo vietos, kokie yra darbo vertinimo kriterijai bei galimybės būti paaukštintam. Tai gali rodyti vadovo ar bendradarbių nemokėjimą ar nenorą suteikti naujam darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie jo veiklos sėkmingumą/nesėkmingumą.

Lyginant tirtų įstaigų nuomones statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi teiginiuose - kaip kiti kolegos vertina Jūsų darbą ($\chi^2=6,59$; $df=2$; $p<0,05$) ir silpnosios darbo atlikimo vietos ($\chi^2=7,92$; $df=2$; $p<0,05$). Didesnė dalis organizacijos A respondentų teigia gavę daugiau informacijos apie tai, kaip kiti kolegos vertina jų atliekamą darbą, tačiau mažiau apie silpnąsias darbo atlikimo vietas nei organizacijos B apklaustieji. Įvertinimo informacijos stygius neigiamai įtakoja socializacijos procesą, nes atlikto darbo įvertinimas ir nuolatinis grįžtamojo ryšio suteikimas naujam darbuotojui yra labai svarbus, nes skatina tinkamą jo elgesį, didina motyvaciją, leidžia įtvirtinti privalumus, šalinti trūkumus bei informuoja apie socializacijos eigą.

Apklaustos rezultatai byloja, kad adaptacijos metu naujam darbuotojui tiriamose organizacijose pateikiama pakankamai referentinės ir techninės informacijos, apie tai kaip tinkamai atlikti darbą, kokie yra darbo atlikimo standartai, kokios yra darbo funkcijos ir užduotys, tikslai ir uždaviniai, tačiau ypatingai jaučiamas grįžtamojo ryšio stygius, kuomet įvertinami darbuotojo atliekamo darbo rezultatai ir kokybė; elgsena; dalykinės ir asmeninės savybės veikiančios darbo atlikimo kokybę bei organizacijos kultūros, tikslų, vertybių supratimas ir požiūris į darbą.

5 lentelė. Darbuotojui pateikiama informacija apie atliekamą darbą adaptacijos metu (proc.)

Informacija apie atliekamą darbą:	Organizacija A (N – 43)			Organizacija B (N – 37)		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
<i>Referentinė</i>						
1. Standartai kaip atlikti darbą produktyviai, efektyviai	44	56	-	46	49	5
2. Pareigybės tikslai ir uždaviniai	84	16	-	89	11	-
3. Įgaliojimų ir atsakomybės ribos	58	35	7	84	13	3
4. Vadovo lūkesčiai Jūsų atžvilgiu	35	53	12	46	41	13
<i>Techninė</i>						
5. Darbo krūvio paskirstymą	47	37	16	73	27	-
6. Darbo funkcija, užduotis	93	7	-	84	16	-
7. Supažindinimas su darbo vieta, jos priežiūros, saugumo reikalavimais	81	19	-	78	22	-
8. Reikiamos įrangos, medžiagų ir informacijos gavimo tvarką	58	42	-	54	46	-
9. Darbo atlikimo terminus	58	40	2	62	35	3
10. Supažindinimas su darbo sąlygomis, taisyklėmis ir reikalavimais	72	28	-	81	19	-

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

<i>Ivertinimo</i>						
11. Jūsų igūdžių ir sugebėjimų tinkamumas atliekamam darbui	19	49	32	30	57	13
12. Kaip gerai atliekate savo darbą	19	65	16	35	51	14
13. Darbo vertinimo kriterijus	14	58	28	14	70	16
14. Jūsų galimybes būti paaugštintam	2	40	58	11	40	49
15. Kaip kiti kolegos vertina Jūsų darbą	21	33	46	3	49	48
16. Silpnosios darbo atlikimo vietos	12	49	39	8	78	14

Sėkmingos **socialinės adaptacijos** būtina sąlyga – naujam darbuotojui pateikiama **informacija apie kolegas ir santykių su jais formavimą bei kolektyvo suformuotų normų, vertybių, tradicinių požiūrių perdavimas**. Remiantis anketinės apklausos duomenimis (žr. 6 lentelė) išsiaiškinta, kad didžiajai daliai abiejų įstaigų apklaustųjų adaptacijos metu buvo pateikta informacija apie kolegų užimamas pareigas, pagrindines funkcijas (79%, 73%). Ši informacija darbo pradžioje naujokui yra labai svarbi, nes suteikia žinių apie tai, kas ką daro, už kokią sritį yra atsakingas ir į ką reikėtų kreiptis iškilus klausimams. Kita socialinė informacija apie formalias ir neformalias kolektyvo bendravimo ir elgesio taisykles; apie tai, kaip sekasi sugyventi su savo kolegomis; apie kolektyve įsitvirtinusias konfliktų sprendimo, pasidalijimo patirtimi, grupinio darbo tradicijas; pažintis su kitų padalinių vadovais bei darbuotojais, su kuriais teks bendradarbiauti yra pateikiama, bet nemažos dalies respondentų nuomone, ji pateikiama tik iš dalies. Mažiausiai socialinės informacijos arba ji yra pateikiama iš dalies, abiejų įstaigų respondentų nuomone, apie tai, kuo galima pasitikėti ir kuo negalima, apie žmonių su kuriais dirbama elgesį bei asmenines savybes, padedančios prisitaikyti prie darbo kolektyvo. Socialinės informacijos stygius gali trukdyti ir sulėtinti sėkmingą darbuotojo integravimąsi į kolektyvą ir identifikaciją su juo.

6 lentelė. Darbuotojui pateikiama informacija apie darbo kolektyvą adaptacijos metu (proc.)

Informacija apie darbo kolektyvą:	Organizacija A (N – 43)			Organizacija B (N – 37)		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
1. Formalios ir neformalios kolektyvo bendravimo ir elgesio taisyklės	42	46	12	30	49	21
2. Kaip Jums sekasi sugyventi su savo kolegomis	21	53	26	16	54	30
3. Kolegų užimamos pareigos, pagrindinės funkcijos	79	21	-	73	27	-
4. Žmonių, su kuriais dirbate elgesį ir asmenybes	7	58	35	11	59	30
5. Pažintis su kitų padalinių vadovais bei darbuotojais, su kuriais teks bendradarbiauti	40	44	16	35	43	22
6. Kuo galima pasitikėti ir kuo negalima	5	23	72	3	41	57
7. Konfliktų sprendimo, pasidalijimo patirtimi, grupinio darbo tradicijos	21	53	26	22	51	27

Apibendrinus gautus atsakymus galima daryti prielaidą, kad adaptacijos metu naujam darbuotojui nepilnai pateikiama informacija, kuri teigiamai įtakoja darbuotojo socialinę adaptaciją. Stokodamas informacijos apie žmonių su kuriais dirbama elgesį bei asmenybes, apie tai kuo galima pasitikėti ir kuo negalima, apie kolektyve priimtinas formalias ir neformalias darbo, elgesio ir bendravimo normas vargu ar naujas darbuotojas galės sėkmingai integruotis į kolektyvą ir pasijusti pilnaverčiu jo nariu.

Apibendrinant tirtų vaikų globos namų respondentų nuomones, galima teigti, kad naujokui daugiausiai pateikiama ta informacija, kuri padėtų patenkinamai atlikti darbo užduotis, formuoti reikiamus profesinius įgūdžius, tačiau praleidžiama organizacinės kultūros, vertybių perdavimo bei tarpusavio santykių kūrimo, bendravimo ir bendradarbiavimo svarba. **Taigi, naujam darbuotojui adaptacijos metu pateikiama informacija nėra pakankama, kad efektyviai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje, kad taptų pilnateisiu ir pilnaverčiu darbo grupės ir organizacijos nariu.**

Naujo darbuotojo **psichologinė adaptacija** organizacijoje darbo pradžioje yra pakankamai sunki. Naujokas patekęs į organizaciją susiduria su savo išankstinių lūkesčių dėl darbo, bendradarbių, tiesioginio vadovo ir organizacijos apskritai neatitikimo tikrovei. Tuomet jis turi pervertinti savąsias vertybes, elgesio ir bendravimo normas pakeisdamas jas naujomis, kurios yra priimtinos organizacijai. Taigi šiame laikotarpyje naujas darbuotojas gali patirti stresą, jausti įtampą, nerimą ir baimę. Anketinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip vyko darbuotojų psichologinis adaptavimas organizacijoje (žr. 7 lentelė).

7 lentelė. Psichologinė adaptacija organizacijoje (proc.)

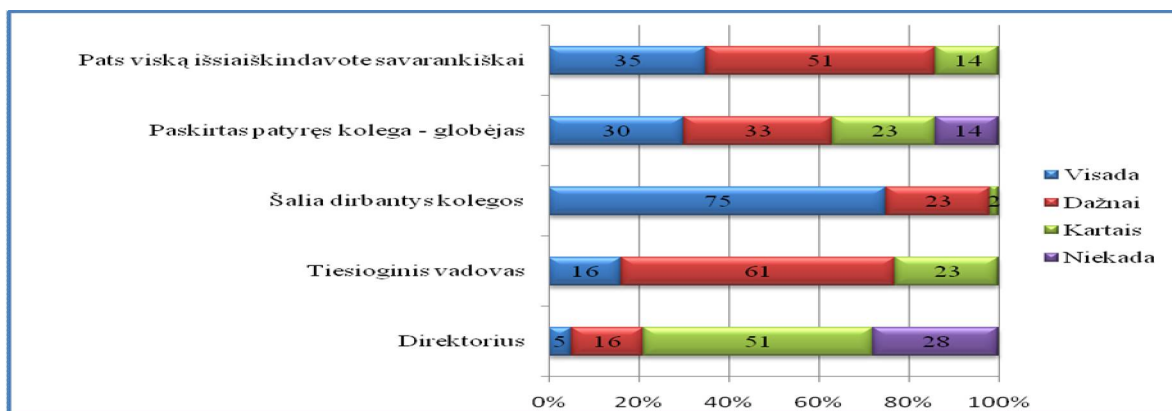
Adaptacijos metu teko patirti:	Organizacija A N- 43			Organizacija B N- 37		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
1. Pirmos darbo dienos „realybės šoką“	14	28	58	13	49	38
2. Stresą dėl darbo vaidmens neaiškumo, neapibrėžtumo	19	60	21	-	60	40
3. Stresą dėl konfliktinių situacijų su kolegomis	7	16	77	11	24	65
4. Stresą dėl organizacijoje vyraujančios kultūros	2	26	72	5	22	73
5. Nerimą ir baimę dėl nežinomybės ir netikrumo suvokimo naujoje aplinkoje	26	58	16	11	73	16

Analizuojant psichologinės adaptacijos ypatumus abiejose tiriamose organizacijose galima teigti, kad daugiau nei pusei respondentų teko iš dalies patirti stresą dėl darbo vaidmens neaiškumo, neapibrėžtumo (60%) bei patirti nerimą ir baimę dėl nežinomybės ir netikrumo suvokimo naujoje aplinkoje (58%, 73%). Taip pat apie pusė organizacijos B respondentų iš dalies patyrė pirmos darbo dienos „realybės šoką“. Galima pastebėti, kad abiejų įstaigų respondentų nuomone jiems neteko patirti streso dėl konfliktinių situacijų su kolegomis ir dėl organizacijoje vyraujančios kultūros. Daugiau nei pusė organizacijos A apklaustų darbuotojų nepatyrė ir pirmosios darbo dienos „realybės šoko“.

Apibendrinant galima teigti, kad psichologinės adaptacijos metu dalis darbuotojų jautė stresą, nerimą ir baimę, nes dar atrankos pokalbio metu nebuvo atskleistas realus darbas ir organizacijos vaizdas, nebuvo derinami darbuotojo lūkesčiai ir organizacijos galimybės, nebuvo aptarti įsiliejimo į organizacinę kultūrą ypatumai; taip pat dėl adaptacijos metu pateikiamos informacijos susijusios su atliekamu darbu, darbo kolektyvu bei organizacija trūkumo, dėl savalaikės ir kokybiškos paramos ir pagalbos nesuteikimo.

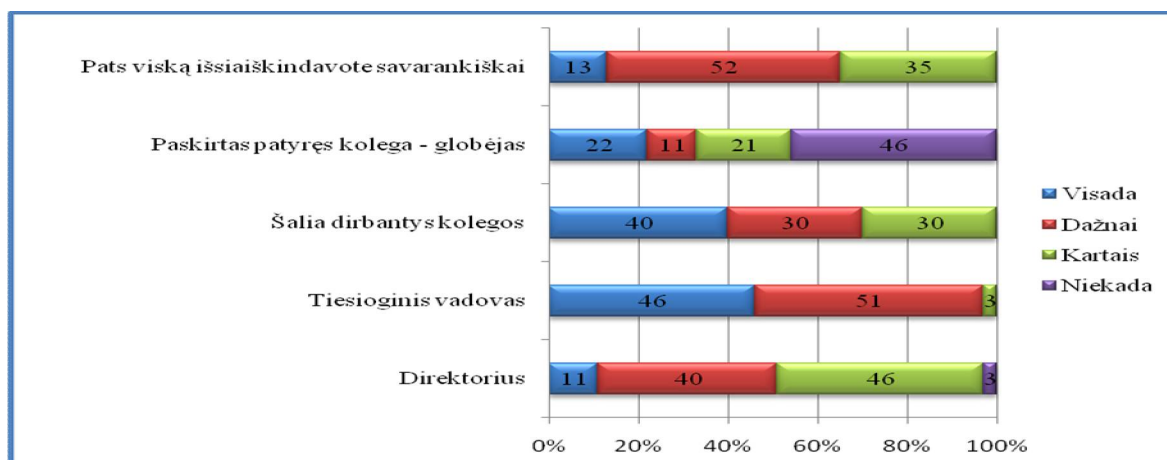
Adaptacija yra sėkmingiausia ir veiksmingiausia, kai procese dalyvauja keletas asmenų: vadovai, kolegos, paskirtas globėjas ir, žinoma, pats naujokas. Organizacijos narių parama padeda naujokui greičiau įsijungti į organizaciją, paspartinti mokymosi procesą, įgyti pakankamas žinias darbo

atlikimui, perprasti ir perimti organizacijos vertybes, kultūrą. Tyrime siekta išsiaiškinti, kas „visada“ arba „dažnai“ **suteikdavo naujam darbuotojui visą reikalingą informaciją, konsultacijas, paramą ir pagalbą** (žr. 13, 14 paveikslai).



13 paveikslas. Naujam darbuotojui informaciją, konsultacijas, paramą ir pagalbą teikiantis asmuo ir dažnumas (organizacija A) (proc.) N- 43

Lyginant abiejų tiriamų įstaigų respondentų nuomones, aptikti statistiškai reikšmingi skirtumai. Organizacijoje A didžioji dalis respondentų pažymi, kad pagrindinis paramos teikėjas yra šalia dirbantys kolegos (98%) ir net 86% apklaustųjų nurodė, kad patys viską išsiaiškina savarankiškai. Dažnai reikiamą informaciją bei konsultacijas naujam darbuotojui suteikia tiesioginis vadovas (77%) ir paskirtas patyręs kolega – globėjas (63%). Viena vertus, tai parodo teigiamą adaptacijos veiksnį - aktyvų visų kolegų įsitraukimą teikiant paramą naujokui, nes skirtingi darbuotojai gali suteikti vis kitokią, bet vienodai svarbią informaciją ir pagalbą. Kita vertus, verčia sunerimti didžiosios daugumos respondentų pažymėtas atsakymas, kad visada ar dažnai tekdavo patiems viską išsiaiškinti savarankiškai. Taigi, dažniausiai naujam darbuotojui darbo sąlygas tenka aiškintis nuolat klausinėjant bendradarbių ar savarankiškai aiškinantis „bandymų ir klaidų“ keliu. Toks vadovų požiūris galbūt ir leidžia sutaupyti lėšas, reikalingas naujam darbuotojui apmokyti, tačiau kuomet darbuotojai mokosi bandydami ir klysdami sugaišta daug laiko ir energijos darbo specifikai perprasti, daro daug klaidų, o jas taisant prarandamas laikas ir naudojamos papildomos pastangos bei nuolat jaučiamas stresas.



14 paveikslas. Naujam darbuotojui informaciją, konsultacijas, paramą ir pagalbą teikiantis asmuo ir dažnumas (organizacija B) (proc.) N- 37

Analizuojant organizacijos B apklaustųjų atsakymus matome, kad pagrindinis paramos teikėjas yra tiesioginis vadovas (97%). 70% respondentų nurodė, kad konsultacijas gavo iš šalia dirbančių kolegų ir 65% pažymėjo, kad patys viską išsiaiškino savarankiškai. 51 procentas darbuotojų nurodė, kad reikiamą pagalbą suteikdavo direktorius ir tik 33% - paskirtas patyręs kolega – globėjas. Taigi galima daryti prielaidą, kad naujam darbuotojui kuratorius nėra paskiriamas arba jo veikla ir pagalba naujokui yra nepakankama. Teigiamas veiksnys – aktyvus tiesioginio vadovo įsitraukimas ir pagalba naujokui adaptacijos metu, tačiau visgi dažnas atvejis, kuomet naujam darbuotojui tenka darbo sąlygas aiškintis pačiam.

Apibendrinant galima teigti, kad abiejuose vaikų globos namuose darbuotojai adaptacijos metu reikiamą informaciją, pagalbą ir paramą dažniausiai gauna iš šalia dirbančių kolegų bei tiesioginio vadovo. Tačiau dažnai nauji darbuotojai paliekami vieni su savo problemomis ir turi viską išsiaiškinti savarankiškai. Abejonių kelia ir kuratoriaus vaidmuo paramos teikimo procese adaptacijos metu: tik šiek tiek daugiau nei pusė organizacijos A ir tik trečdalis organizacijos B darbuotojų nurodė pagalbos sulaukę iš paskirto globėjo. Šis faktas leidžia daryti prielaidą, kad kuratoriaus paskyrimas tiriamose organizacijose iš dalies yra tik formalumas. Patyrusio kolegos nepaskyrimas ar paramos stygius bei nepakankama jo veikla naujam darbuotojui neigiamai įtakoja adaptaciją ir tolesnį socializacijos procesą, nes globėjas atlieka labai svarbias karjeros bei psichosocialines funkcijas socializacijos laikotarpiu.

Adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo paties darbuotojo aktyvaus įsitraukimo. Naujokai savarankiškai ir proaktyviai siekia informacijos bei grįžtamojo ryšio, naudodami įvairiausių tiesioginius ir netiesioginius informacijos gavimo metodus, kad sumažinti netikrumą ir nežinomybę naujoje aplinkoje. Anketinėje apklausoje buvo siekiama nustatyti, kokias **prisitaikymo taktikas** „visada“ arba „dažnai“ **naudoja nauji darbuotojai**, norėdami greičiau įsilieti į organizaciją (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Naujo darbuotojo naudojami informacijos įgijimo būdai (proc.)

Informacijos paieškos taktikos:	Organizacija A (N – 43)				Organizacija B (N – 37)			
	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
1. Kolegų apie rūpimus dalykus klausiate tiesiogiai ir atvirai	37	56	5	2	27	65	8	-
2. Norėdami gauti norimą informaciją kolegų klausiate netiesiogiai, užslėpdami savo tikslą	-	12	56	32	-	22	46	32
3. Norimą informaciją stengiatės įgyti stebėdami kolegas	9	49	37	5	11	38	46	5
4. Reikiamą informaciją stengiatės įgyti sekdami kolegas	5	14	28	53	-	17	36	47
5. Reikiamos informacijos savarankiškai ieškote rašytiniuose šaltiniuose	19	39	33	9	5	30	60	5
6. Reikiamą informaciją bandote įgyti per trečiuosius asmenis	2	7	61	30	3	11	62	24

Lyginant abiejų įstaigų respondentų nuomones statistiškai reikšmingų skirtumų nėra. Abiejose tiriamose organizacijose didžioji dalis respondentų pažymėjo, kad siekdami įgyti norimą informaciją

jie naudoja tiesioginį informacijos gavimo būdą – tiesiogiai ir atvirai apie rūpimus dalykus klausia kolegų (93%, 92%). Tai teigiamai įtakoja darbuotojų adaptaciją, nes naudojant šią taktiką įgyta informacija yra patikima, tiksli ir neiškraipyta. Atviras klausinėjimas taip pat padeda darbuotojams užmegzti ir ugdyti tarpusavio santykius su kitais kolektyvo nariais. Tačiau visgi net 58% organizacijos A ir 49% organizacijos B apklaustųjų nurodė reikiamą informaciją įgyjantys naudodami netiesioginį informacijos gavimo metodą – kolegų stebėjimas. Didžiausi konfliktai organizacijose kyla kuomet darbuotojai naudoja netiesioginius informacijos gavimo būdus, tame tarpe ir stebėjimą, nes jie yra labiausiai nutolę nuo patikimų informacijos šaltinių ir tikslios informacijos. Tai neigiamai atsiliepia organizacijai ir paties darbuotojo sėkmingai veiklai.

Atlikus rezultatų analizę taip pat galime pastebėti, kad daugiau nei pusė įstaigos A ir virš trijų nuošimčių įstaigos B apklaustųjų teigia, kad reikiamos informacijos savarankiškai ieško rašytiniuose šaltiniuose. Tai rodo bendravimo ir bendradarbiavimo stoką tarp kolektyvo narių. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad tirtose organizacijose nėra iki galo sukurtas toks socialinis – psichologinis klimatas, kuriam vyraujant darbuotojas galėtų atvirai, tiesiai ir nesivaržydamas klausti rūpimų klausimų savo kolegų, taip išvengdamas vaidmens neaiškumo ir vaidmenų konflikto, o ne ieškoti informacijos aplinkiniais kanalais

Adaptacijos proceso metu svarbus ne tik perduodamos informacijos turinys, ją perduodantys žmonės (paramos teikėjai), bet ir informacijos perdavimo modelis (adaptacijos taktikos). Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokie **adaptavimo variantai** yra taikomi tiriamose organizacijose (žr. 9 lentelė).

9 lentelė. Adaptacijos būdai organizacijoje (proc.)

Adaptacijos variantai	Organizacija A (N – 43)			Organizacija B (N – 37)		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
<i>Institucinė</i>						
1. Buvote atskirtas nuo kasdienės darbo aplinkos, pabrėžiant Jūsų, kaip naujoko, vaidmenį	7	33	60	-	46	54
2. Su darbo ir organizacijos ypatumais Jūs buvote supažindinamas kartu su kitais naujokais	12	37	51	8	24	68
3. Jus mokė, rėmė, skatino patyręs darbuotojas (globėjas)	44	51	5	24	54	22
4. Adaptacijos laikotarpiu Jums buvo pateikiami fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) etapai	14	19	67	8	19	73
5. Jūsų savybės, pažiūros, gebėjimai ir vertybės buvo pripažinti, remiami ir skatinami	26	65	9	19	73	8
<i>Individualizuota</i>						
6. Jūs iš karto buvote paskirtas į savo darbo vietą	67	28	5	78	11	11
7. Jūs buvote individualiai supažindinamas su būsimo darbo ir organizacijos ypatumais	63	32	5	70	27	3
8. Jūs pats privalėjote viską išsiaiškinti savarankiškai	5	91	4	21	68	11
9. Jums buvo bandoma suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus, stengiantis pašalinti tam tikras Jūsų savybes, bruožus, vertybes.	16	44	40	-	68	32

Analizuojant abiejų įstaigų darbuotojų nuomonę apie tai, kaip vyksta naujo darbuotojo adaptacija organizacijoje pastebėta, kad nė vienas iš adaptacijos variantų nė vienoje iš organizacijų

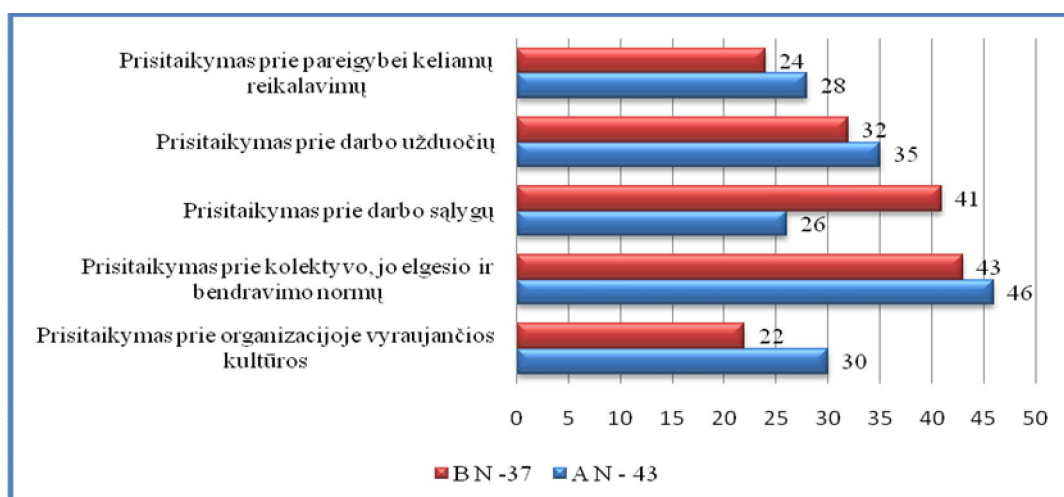
neegzistuoja grynu pavidalu, organizacijos naudoja institucinės ir individualizuotos taktikų derinius. Lentelėje pateikti duomenys byloja, kad abiejose organizacijose labiau pasireiškia individualizuotos adaptacijos bruožai. Tyrimo rezultatai rodo, kad didžioji dalis abiejų įstaigų respondentų pažymi, kad adaptacijos metu jie iš karto buvo paskirti į darbo vietą (67%, 78%) bei su būsimo darbo ir organizacijos ypatumais buvo supažindinti individualiai (63%, 70%). Įstaigų respondentų nuomones lyginant statistiškai, teiginių – „Jūs pats privalėjote viską išsiaiškinti savarankiškai“ ($\chi^2=6,91$; $df=2$; $p<0,05$) ir „Jums buvo bandoma suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus, stengiantis pašalinti tam tikras Jūsų savybes, bruožus, vertybes“ ($\chi^2=8,27$; $df=2$; $p<0,05$) - vertinimas yra statistiškai reikšmingas ir jų vertinimai skiriasi tarp įstaigų. Beveik visi organizacijos A (91%) respondentai ir daugiau nei šeši nuošimčiai (68%) organizacijos B respondentų pažymi, kad iš dalies jie viską turėjo išsiaiškinti savarankiškai. Daugiau nei keturi nuošimčiai (44%) organizacijos A apklaustųjų ir net daugiau nei šeši nuošimčiai (68%) organizacijos B darbuotojų mano, kad iš dalies jiems buvo bandoma suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus, stengiantis pašalinti tam tikras jų turimas savybes, bruožus, vertybes.

Analizuojant institucinės taktikos bruožų pasireiškimą adaptacijos laikotarpiu pastebime, kad daugiau nei pusė tiriamų organizacijų respondentų teigia, jog jiems nebuvo pateikiami fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) etapai (67%, 73%); su darbo ir organizacijos ypatumais jie nebuvo supažindinami kartu su kitais naujokais (51%, 68%); nebuvo atskirti nuo kasdienės darbo aplinkos (60%, 54%). Lyginant abiejų organizacijų nuomones, pastebima, kad statistiškai reikšmingi skirtumai yra vertinant teiginį – „Jūs mokė, rėmė, skatino patyręs darbuotojas (globėjas)“ ($\chi^2=6,85$; $df=2$; $p<0,05$). Daugiau nei keturi nuošimčiai (44%) įstaigos A respondentų pasirinko atsakymo variantą „taip“ ir 51% atsakymo variantą „iš dalies“, kad adaptacijos metu juos mokė, rėmė, skatino patyręs kolega (globėjas). Tuo tarpu organizacijoje B šiek tiek daugiau nei pusė respondentų pažymėjo, kad globėjas juos mokė, rėmė ir skatino tik iš dalies. Didžioji dalis apklaustųjų mano, kad vykstant adaptacijai jų savybės, pažiūros, gebėjimai ir vertybės buvo pripažinti, remiami ir skatinami taip pat tik iš dalies.

Apibendrinant respondentų nuomones galima teigti, kad tiriamose organizacijose naujas darbuotojas yra iš karto paskiriamas į savo darbo vietą ir jam skiriama nedaug dėmesio. Ši taktika vyksta tarpasmeninių santykių dėka ir skatina, kad nauji darbuotojai savo naująjį vaidmenį išmokytų „bandymas – klaida“ pagrindu. Naujiems darbuotojams yra paskiriamas kuratorius, tačiau jo teikiama pagalba bei parama nėra pakankama. Galbūt dėl šios priežasties didžioji dalis apklaustųjų sutiko su teiginiu, kad naujokas iš dalies pats privalo viską išsiaiškinti savarankiškai. Lyginant šiuos teiginius su prieš tai aptartais paramos teikimo klausimais tik dar labiau patvirtinama prielaida, kad dažnai nauji darbuotojai paliekami vieni su savo problemomis ir turi viską patys išsiaiškinti savarankiškai. O tai dažnu atveju yra susiję su vaidmenų konfliktu bei dviprasmiškumu ir įtampa, stresu, baime, nerimu

patiriamu naujo darbuotojo atėjus į naują organizaciją. Naujieji nariai su darbo ir organizacijos ypatumais yra supažindinami individualiai, kuomet mokomasi dirbant, atliekant konkrečias užduotis. Teisingai atliekamas individualus naujoko supažindinimas su darbo ypatumais bei organizacijos gyvenimu yra geras naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją metodas, nes padeda darbuotojui geriau įsisavinti profesines žinias, tačiau sumažina galimybes užmegzti ir vystyti tarpusavio santykius su kitais organizacijos nariais. Iš dalies naujų darbuotojų savybės, pažiūros, gebėjimai ir vertybės buvo pripažinti, remiami ir skatinami, tačiau taip pat buvo bandoma suformuoti ir tam tikrus organizacijos nario bruožus. Vyraujant tokiai kultūrai pasirinktas adaptavimo būdas skatina darbuotoją atnaujinti ir iš naujo apibrėžti savo darbo vaidmenį, didina kūrybiškumą, tačiau nebūtinai sustiprina lojalumą ir emocinį įsipareigojimą organizacijai, padeda įveikti nerimą ir susitvarkyti su neaiškumais – kas yra institucinės taktikos privalumai.

Siekiant identifikuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria tiriamų vaikų globos namų personalas adaptacijos laikotarpiu, respondentų buvo prašoma įvardinti **sudėtingiausius aspektus prisitaikymo laikotarpiu** (žr. 15 paveikslas). Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp įstaigų respondentų nuomonių nėra, nes visų teiginių vertinimas $p > 0,05$. Apie pusę abiejų organizacijų apklaustųjų pažymi, kad sudėtingiausia adaptacijos metu buvo prisitaikyti prie kolektyvo, jo elgesio ir bendravimo normų (46%, 43%), virš trisdešimt procentų mano, kad prie darbo užduočių (35%, 32%), daugiau nei dvidešimt procentų respondentų teigia, kad sunkumų kėlė prisitaikymas prie pareigybei keliamų reikalavimų (28%, 24%). Analizuojant duomenis pastebima, kad nuomonės tarp tiriamų organizacijų nežymiai skiriasi: organizacijos B darbuotojams adaptacijos metu buvo sunku prisitaikyti prie darbo sąlygų (41%), o organizacijos A - prie organizacijoje vyraujančios kultūros (30%).

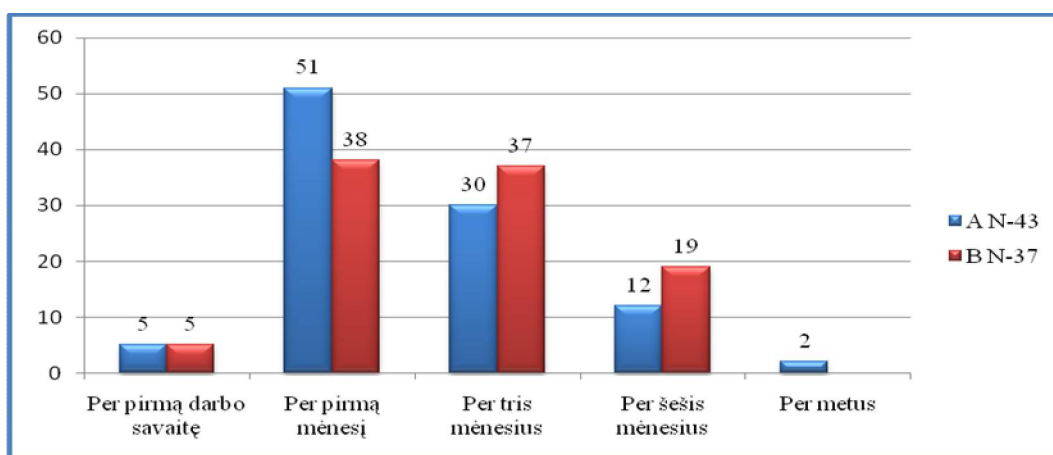


15 paveikslas. **Sudėtingiausi aspektai prisitaikymo laikotarpiu (proc.)**

Apibendrinant galima teigti, kad abiejų įstaigų darbuotojams prisitaikymo laikotarpiu sudėtingiausia buvo socialinė – psichologinė adaptacija, nes susidūrė su sunkumais integruojantis į kolektyvą. Tai galima paaiškinti tuo, kad adaptacijos metu naujiems darbuotojams pateikta socialinė informacija apie žmonių su kuriais dirbama elgesį bei asmenines savybes, apie santykių su kitais

organizacijos nariais formavimą, apie kolektyve įsitvirtinusias elgesio ir bendravimo normas nebuvo pakankama. Taip pat darbuotojai patyrė sunkumų ir profesinės adaptacijos metu prisitaikant prie darbo užduočių, darbo sąlygų, pareigybei keliamų reikalavimų. Viso to priežastis – informacijos apie tai, kaip tinkamai atlikti pareigas stygius. Įtakos turi ir paramos teikėjų nelaiku suteikta ir nepakankama pagalba bei parama, bendravimo ir bendradarbiavimo stoka. Su sunkumais prisitaikant susiduriama ir dėl organizacijose taikomų netinkamų adaptavimo variantų kada naujokas iš karto paskiriamas į savo darbo vietą dažnu atveju paliekant vieną su savo problemomis, kuomet viską išsiaiškinti tenka savarankiškai. Taip pat nemaža dalis darbuotojų susidūrė su sunkumais prisiderinant prie organizacinės kultūros galbūt dėl adaptacijos metu pateikiamos normatyvinės informacijos trūkumo, netinkamai organizuoto paramos teikimo bei atrankos pokalbio metu neaptariamų išsilyginimo į organizacinę kultūrą galimybių.

Anketinės apklausos metu buvo siekiama atskleisti kaip tiriamų organizacijų **darbuotojai vertina adaptacijos eigą**. Respondentų buvo prašoma įvertinti, per kokį laikotarpį jiems pavyko adaptuotis (žr. 16 paveikslas). Lyginant abiejų organizacijų respondentų duomenis matome, kad daugumai darbuotojų pavyko adaptuotis per pirmą mėnesį ar per tris mėnesius. Per pirmą mėnesį adaptavosi 51% organizacijos A ir 38% organizacijos B respondentų, tuo tarpu per tris mėnesius – 30% organizacijos A ir 37% organizacijos B apklaustųjų. Apie dvidešimt procentų abiejų įstaigų respondentų pažymi, kad adaptuotis jiems pavyko per šešių mėnesių laikotarpį. Taigi, didžiosios dalies respondentų nuomone vieno – trijų mėnesių laikotarpis yra pakankamas adaptacijai.



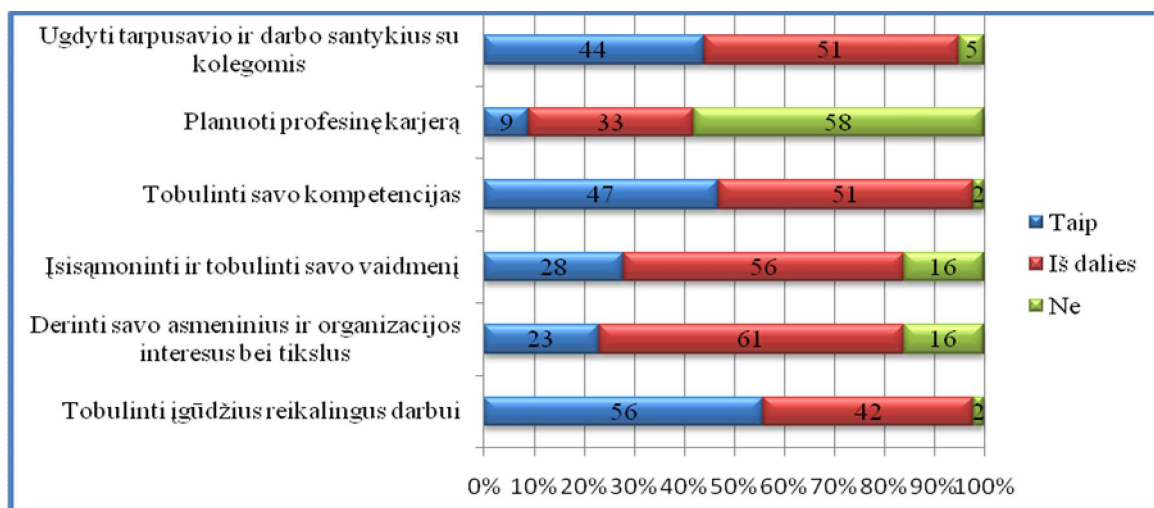
16 paveikslas. **Naujo darbuotojo adaptavimosi laikotarpis (proc.)**

Apibendrinant galima teigti, kad tirtuose vaikų globos namuose naujo darbuotojo adaptacijai skiriamas nepakankamas dėmesys, profesinė, organizacinė ir socialinė – psichologinė adaptacija nėra tinkamai, sistemingai organizuota, savalaikė ir iki galo išbaigta: pateikiama informacija apie organizacijos gyvenimą, organizacinę kultūrą, atliekamą darbą bei darbo kolektyvą nėra pakankama tinkamam darbo atlikimui, sėkmingam prisitaikymui prie organizacijoje vyraujančios kultūros bei įsijungimui į darbo grupę, tarpusavio ir darbo santykių įtvirtinimui ko pasekoje patiriamas stresas, baimė, nerimas. Pasirinktas adaptavimo būdas (naujokas individualiai supažindinamas su darbo ir

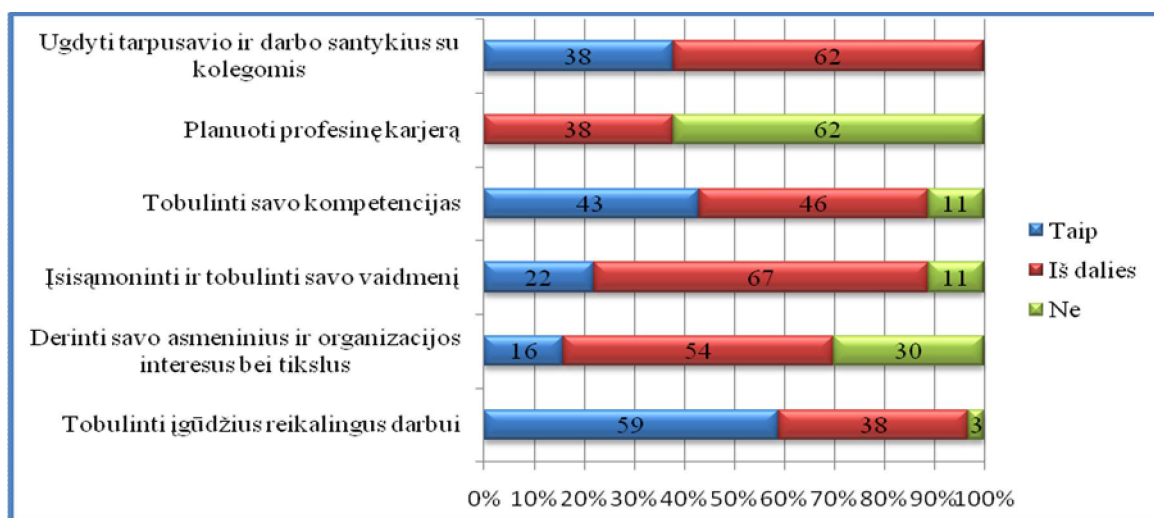
organizacijos ypatumais, iš karto nepastebimai paskiriamas į darbo vietą, viską išsiaiškinti paliekamas vienas pats) bei paramos teikėjai (šalia dirbantys kolegos; kuratoriaus nepaskyrimas arba nepakankama jo veikla) neužtikrina sklandžios naujų darbuotojų adaptacijos raidos. Problemos kylančios adaptacijos procese neišvengiamai daro neigiamą poveikį veiksmingam integracijos procesui.

3.3 Darbuotojų integracijos proceso ypatumų tyrimas

Integracijos proceso metu darbuotojas ir toliau ugdo savyje naujas vertybes, naujus elgesio modelius; vysto socialinius ir darbinius tarpusavio santykius su kolegomis; derina savo asmeninius ir organizacijos tikslus bei interesus; keičia ir tobulina savo vaidmenį; tobulina savo įgūdžius; siekia aukštesnės kompetencijos, išreiškia norą nuolat augti, vystytis ir tobulėti; planuoja savo karjerą. Todėl tyrimu siekiama išsiaiškinti, kokia **pagalba** tiriamose organizacijose **suteikiama darbuotojui integracijos metu** (žr. 17, 18 paveikslai).



17 paveikslas. Pagalba darbuotojui integracijos metu (organizacija A) (proc.) N- 43



18 paveikslas. Pagalba darbuotojui integracijos metu (organizacija B) (proc.) N- 37

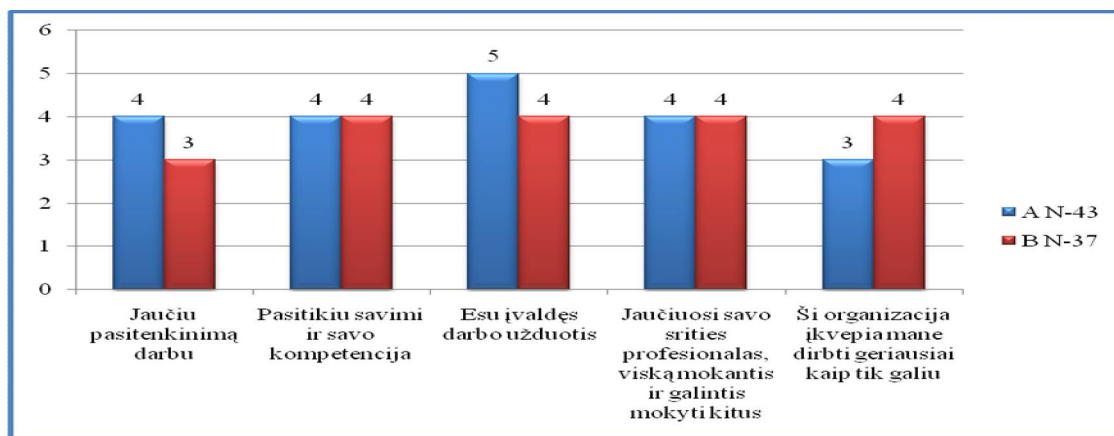
Statistiškai lyginant abiejų įmonių respondentų nuomones statistiškai reikšmingų skirtumų tarp jų nuomonių nėra, nes $p > 0,05$. Analizuojant integracijos metu suteiktos pagalbos pobūdį matyti, kad abiejų organizacijų daugiau nei pusė apklaustų darbuotojų nurodo, jog jiems buvo suteikta pagalba tobulinant įgūdžius reikalingus darbui (56%, 59%). Virš keturių nuošimčių respondentų pažymi „taip“ ir apie pusė respondentų „iš dalies“, kad buvo suteikta pagalba tobulinti kompetencijas. Taip pat didžioji dalis respondentų teigia visada (44%, 38%) ir iš dalies (51%, 62%) sulaukiantys iš vadovų pagalbos ugdant socialinius ir darbo santykius su kolegomis. Tuo tarpu tiriamose organizacijose pagalba darbuotojui integracijos metu įsisauginti ir tobulinti savo vaidmenį bei derinti asmeninius ir organizacijos interesus bei tikslus didžiajai daliai apklaustųjų yra suteikiama tik iš dalies. Ir net 58% organizacijos A ir 62% organizacijos B apklaustųjų pažymi, kad vadovai nesisirūpina jų karjera, ateities perspektyvomis.

Apibendrinant respondentų nuomones galima teigti, kad tiriamose vaikų globos namų institucijose integracijos procesas nėra tinkamai ir pakankamai organizuotas. Integracijos metu darbuotojams suteikiama pagalba tik dar labiau patvirtina prielaidą, kad techniniams su darbu susijusiems dalykams, profesinių įgūdžių formavimui, kas padeda darbuotojui tinkamai atlikti darbą ir atneša organizacijai ekonominę naudą, yra skiriama nemažai dėmesio. Tuo tarpu socialinis, psichologinis ir dvasinis socializacijos aspektai, kurie ir sudaro integracijos proceso esmę, dažnai paliekami paties darbuotojo valioje neskiriant jiems deramo dėmesio. Darbuotojo vaidmens tobulinimui, asmeninių ir organizacijos lūkesčių, interesų ir tikslų derinimui, tolimesnei saviugdai bei profesinės karjeros planavimui neskiriama pakankama parama ir pagalba. Ši tendencija stebima jau trečią kartą: atrankos pokalbio metu nevyksta abipusių lūkesčių, išipareigojimų, ateities planų derinimas tarp darbdavio ir potencialaus darbuotojo; asmens tobulėjimo, karjeros galimybių klausimais stokojama informacijos bei paramos ir adaptacijos metu; kaip matyti, pagalbos šiais klausimais darbuotojai nesulaukia ir integracijos proceso metu.

Siekiant išsiaiškinti ar šiame socializacijos proceso etape įvyko sėkminga integracija anketinės apklausos metu buvo prašoma tiriamų organizacijų darbuotojų remiantis bendra savijauta darbe penkių balų skalėje įvertinti teiginius, kurie matuoja pažangą penkiose srityse: profesinis meistriškumas; įsijungimas į darbo grupę; asmeninis išmokymas; žinios apie organizaciją, organizacijos kultūrą ir kultūros priėmimas bei ateities perspektyvos.

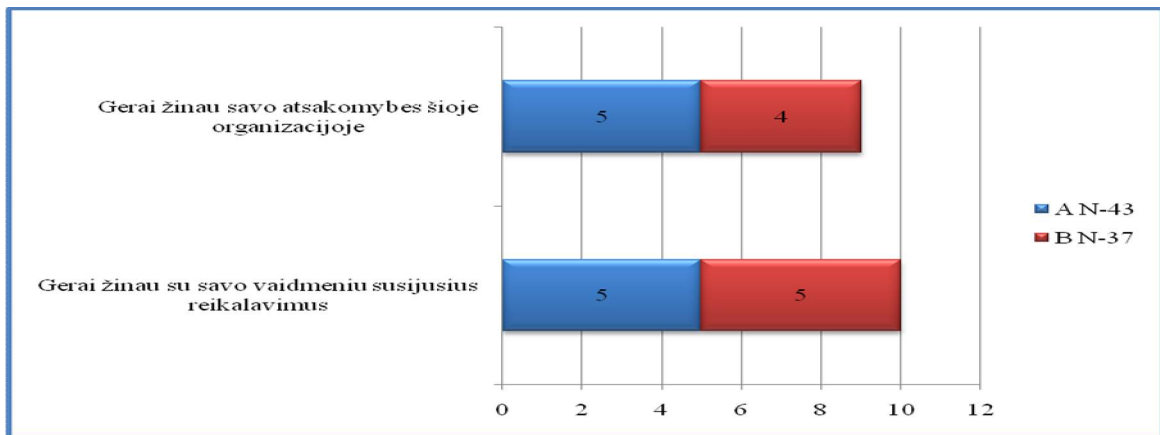
Atlikus tyrimo duomenų analizę galima teigti, kad abiejų organizacijų tiriamieji savo savijautą darbe bendrai vertina teigiamai, nes dažniausiai pasikartojanti mažiausia reikšmė yra 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, o didžiausia reikšmė 5 – „visiškai sutinku“. Daugiausia teiginių vertinama 4 – „sutinku“. Statistiškai lyginant abiejų įstaigų respondentų nuomones statistiškai reikšmingų skirtumų tarp jų nuomonių nėra, nes $p > 0,05$.

Analizuojant **profesinio meistriškumo** rodiklį (žr. 19 paveikslas) siekiama įvertinti, kaip gerai organizacija paruošia darbuotoją atlikti darbą. Abiejų organizacijų tyrime dalyvavusių darbuotojų aukšti profesinio meistriškumo įvertinimai leidžia teigti, kad darbuotojai geba tinkamai atlikti su darbu susijusias užduotis. Apklaustieji pažymi, kad yra įvaldę darbo užduotis, pasitiki savo kompetencija ir netgi jaučiasi savo srities profesionalais, viską mokančiais ir galinčiais mokyti kitus. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai turi pakankamai žinių, įgūdžių ir gebėjimų reikalingų tinkamai atlikti specifinį darbą, nes jau atrankinio pokalbio metu buvo stengiamasi išsiaiškinti, ar potencialaus darbuotojo profesinės žinios ir įgūdžiai atitinka pareigybei keliamus reikalavimus, adaptacijos metu pateikiama pakankamai techninės ir referentinės informacijos, integracijos metu suteikiama pagalba tobulinant su darbu susijusius įgūdžius. Taigi darbuotojai yra įvaldę techninius darbo aspektus, tačiau darbo psichologiniams aspektams jau nėra suteikiami tokie aukšti įverčiai. Organizacijos A respondentai negalėjo įvertinti teiginio, kad organizacija juos įkvepia dirbti geriausiai kaip tik gali, o organizacijos B apklaustieji teiginio, kad jaučia pasitenkinimą darbu. Tirtų vaikų globos namų darbuotojai nors ir yra įvaldę darbo funkcijas ir užduotis, tačiau išreiškia abejones dėl įkvėpimo darbui ir pasitenkinimo juo.



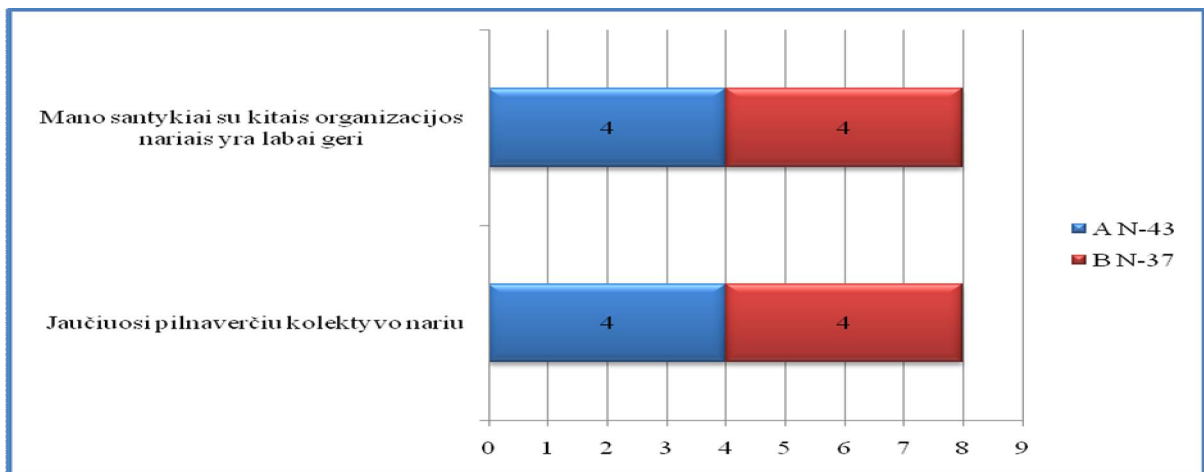
19 paveikslas. **Profesinis meistriškumas (moda)**

Asmeninis išmokimas – tai naujoko žinių apie save įgijimas. Šis rodiklis leidžia įvertinti, kaip gerai darbuotojas yra išsąmoninęs su vaidmeniu susijusius reikalavimus, lūkesčius ir atsakomybes (žr. 20 paveikslas). Abiejų tiriamų organizacijų respondentai pažymi, kad jie gerai žino su savo vaidmeniu susijusius reikalavimus bei savo atsakomybes organizacijoje, kurioje dirba. Aukšti šios srities įvertinimai siejasi su aukštais profesinio meistriškumo balais ir liudija apie pakankamai sėkmingą darbuotojų socializaciją profesinėje plotmėje.



20 paveikslas. Asmeninis išmokimas (moda)

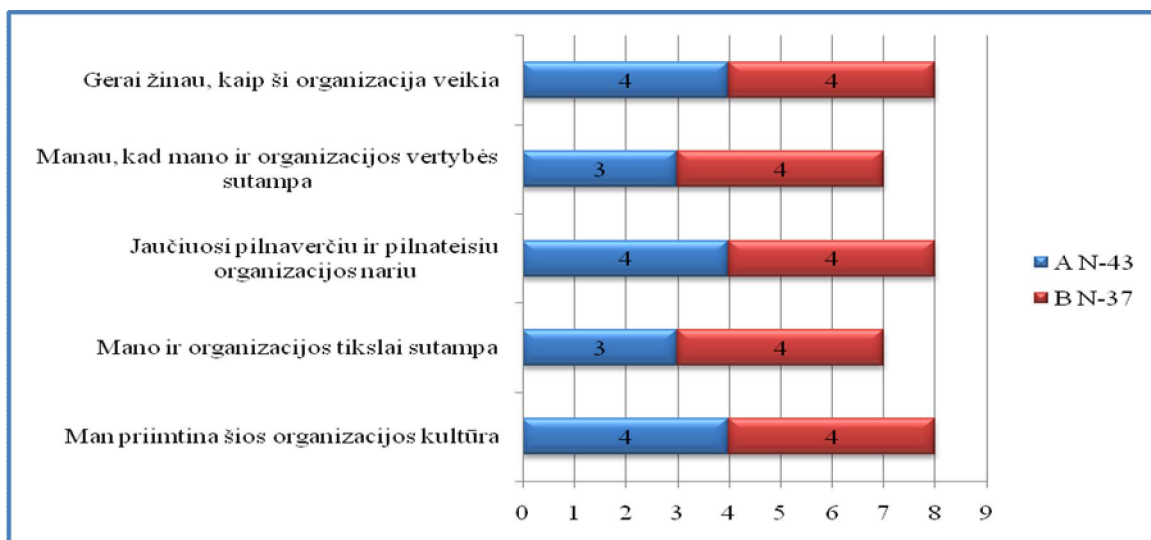
Įsijungimo į darbo grupę rodiklis vertina, kaip sėkmingai darbuotojas užmezgė santykius su kitais organizacijos nariais. Analizuojant respondentų atsakymus matome (žr. 21 paveikslas), kad abiejų organizacijų tiriamieji išreiškė pritarimą teiginiams, kad jų santykiai su kitais organizacijos nariais yra labai geri ir kad jie jaučiasi pilnaverčiais kolektyvo nariais. Remiantis respondentų atsakymais galime daryti prielaidą, kad tirtų įstaigų darbuotojai yra gana sėkmingai integravęsi į kolektyvą, identifikuoję su juo.



21 paveikslas. Įsijungimas į darbo grupę (moda)

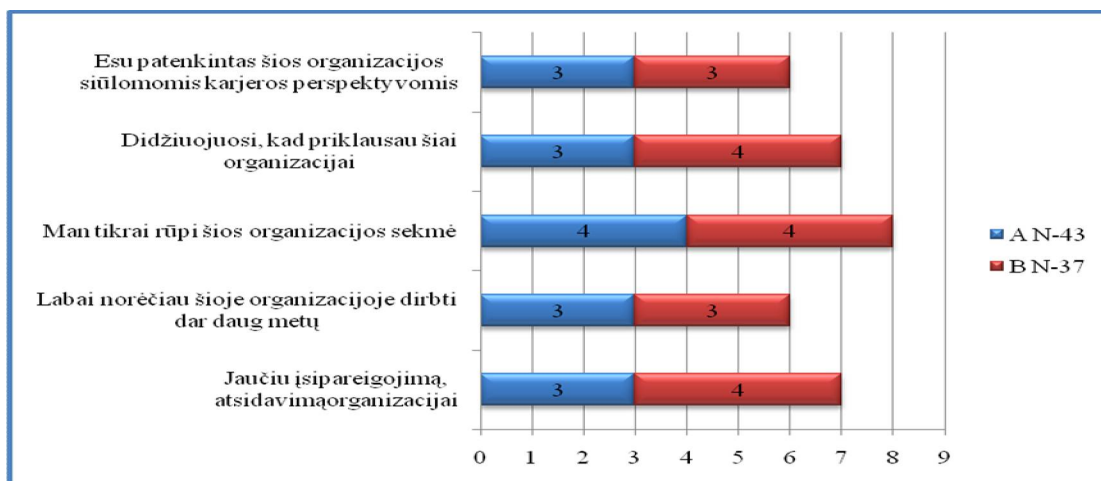
Siekiant įvertinti kaip gerai darbuotojas suvokia, kaip funkcionuoja organizacija, kurioje jis dirba, kaip reikia veikti joje bei organizacinės kultūros supratimą ir jos priėmimą pasitelkiamas **supratimo** rodiklis. Analizuojant 22 paveiksle pateiktus duomenis pastebime, kad abiejų tiriamų organizacijų respondentai sutinka su teiginiais, kad gerai žino kaip veikia organizacija, kurioje jie dirba, kad jaučiasi pilnaverčiais ir pilnateisiais organizacijos nariais bei, kad jiems yra priimtina organizacijos kultūra. Tačiau skirtumai tarp įstaigų išryškėja vertinant organizacinės kultūros elementus: vertybes ir tikslus. Organizacijos B darbuotojai pritaria teiginiais, kad jų ir organizacijos vertybės bei tikslai sutampa, o organizacijos A tiriamieji neturėjo tvirtos nuomonės vertindami pastaruosius teiginius. Taip pat pastebimas prieštaravimas tarp organizacijos A darbuotojų vertinant

organizacinės kultūros priėmimą: respondentai teigia, kad organizacijos kultūra jiems yra priimtina, bet kartu negali sutikti su teiginiais, kad jų ir organizacijos tikslai bei vertybės sutampa. Remiantis organizacijos A respondentų atsakymais, galima teigti, kad darbuotojai dar nėra iki galo priėmę organizacijos vertybių ir įsijungę į organizacinę kultūrą.



22 paveikslas. Žinios apie organizaciją, organizacijos kultūrą ir kultūros priėmimas (moda)

Ateities perspektyvos rodiklis leidžia įvertinti darbuotojo ilgalaikį požiūrį į organizaciją, kuomet darbuotojas tikisi tęsti savo narysę organizacijoje bei mato sau palankias karjeros galimybes dabartinėje organizacijoje. Abiejų tiriamų organizacijų apklaustieji sutiko su teiginiu (žr. 23 paveikslas), kad jiems tikrai rūpi organizacijos, kurioje dirba, sėkmė. Organizacijos B darbuotojai taip pat išreiškė pritarimą teiginiais, kad jaučia įsipareigojimą, atsidavimą organizacijai bei didžiuojasi, kad priklauso organizacijai, kurioje dirba. Tuo tarpu organizacijos A respondentai neturėjo tvirtos nuomonės ir išliko neutralūs vertindami pastaruosius teiginius. Kiti du teiginiai leidžiantys įvertinti darbuotojo ilgalaikį požiūrį į organizaciją – „Esu patenkintas šios organizacijos siūlomomis karjeros perspektyvomis“ ir „Labai norėčiau šioje organizacijoje dirbti dar daug metų“ – abiejų organizacijų darbuotojų buvo įvertinti 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“. Galima teigti, kad darbuotojai abejoja, neturi tvirtos nuomonės dėl savo karjeros perspektyvų, o tai tik dar labiau patvirtina prielaidą, kad tiriamuose vaikų globos namuose neskiriama pakankamai dėmesio darbuotojo ateities perspektyvoms: karjeros galimybių klausimas nebuvo aptartas atrankos pokalbio metu, apie paaukštinimo galimybes nebuvo pateikta informacija adaptacijos metu, pagalba planuojant profesinę karjerą nebuvo suteikta ir integracijos proceso metu. Nematydami sau palankių karjeros perspektyvų darbuotojai abejones išreiškia ir dėl noro tęsti savo narysę dabartinėje organizacijoje. Paveiksle pateikti tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tiriamų vaikų globos namų darbuotojai nėra tvirtai apsisprendę dėl savo ateities organizacijoje.

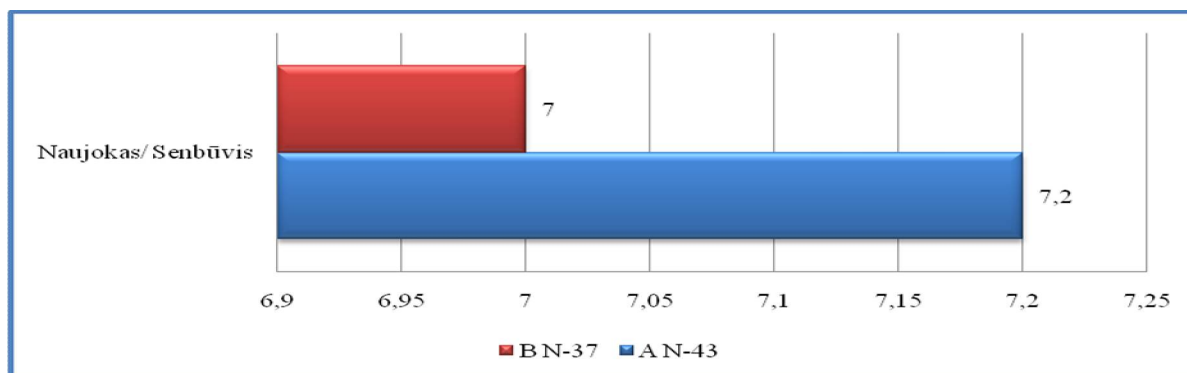


23 paveikslas. Ateities perspektyvos (moda)

Apibendrinus galima teigti, kad tirtų vaikų globos namų darbuotojai savo profesinę kompetenciją, integraciją į organizaciją, kolektyvą bei organizacinę kultūrą vertina pakankamai gerai. Respondentai teigia, kad yra įvaldę atliekamo darbo užduotis, žino savo atsakomybes organizacijoje, supranta organizacijos veikimo principus, jaučiasi pilnaverčiais organizacijos ir kolektyvo nariais, tačiau neturi tvirtos nuomonės dėl savo ateities perspektyvų organizacijoje, nes nėra tinkamų karjeros galimybių. Įvertinus tiriamųjų atsakymus, bendrą darbuotojų integracijos lygį būtų galima vertinti kaip pakankamai sėkmingą. Šie vertinimai tarsi iškrinta iš bendro konteksto, nes remiantis ankstesne socializacijos proceso ypatumų analize pastebime, kad socializacijos procesas dėl atskirų etapų nepakankamo organizavimo pasekmių tiriamose įstaigose turi reikšmingų trūkumų. Darbuotojų teigiamus įvertinimus galbūt būtų galima paaiškinti tuo, kad daugumos darbuotojų darbo stažas yra 3-5 metai ir daugiau. Tikėtina, kad per tokį ilgą laiko tarpą darbuotojams pavyko perprasti darbo užduotis, organizacijos veiklą, identifikuotis su kolektyvu, galbūt ne tiek dėl organizacijos dedamų socializavimo pastangų, kiek pačių darbuotojų pastangomis bei įsitraukimu.

3.4 Bendras socializacijos proceso įvertinimas

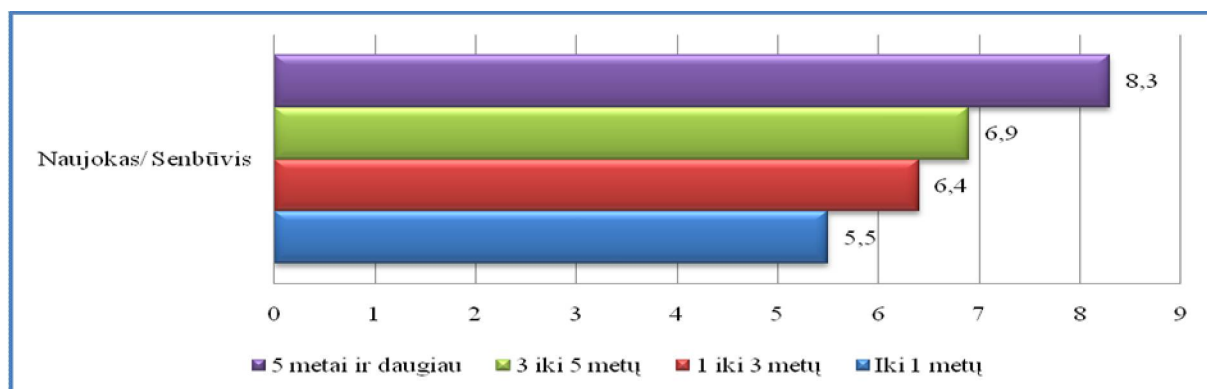
Jautimasis tikruoju organizacijos nariu – rodiklis svarbus vertinant bendrą darbuotojo socializacijos lygį. Siekiant įvertinti kaip sėkmingai darbuotojai socializavosi tiriamuose vaikų globos namuose respondentų buvo prašoma dešimties balų skale įvertinti, kiek, atsižvelgiant į visą jų turimą informaciją apie organizaciją, atliekamą darbą; užmegztus santykius su kitais sorganizacijos nariais ir išmoktas atlikti darbo užduotis jie jaučiasi tikrieji organizacijos nariai (žr. 24 paveikslas). Remiantis abiejų įstaigų atsakymų rezultatais (7 balai iš 10) galima teigti, kad darbuotojai vertina save daugiau senbuviais nei naujokais, bet dar ir netikraisiais organizacijos nariais.



24 paveikslas. Jautimasis tikruoju organizacijos nariu (vidurkiai)

Atlikus jautimosi tikruoju organizacijos nariu analizę pagal darbo stažą pastebėta, kad kuo didesnis darbuotojo turimas darbo stažas organizacijoje, tuo labiau jis linkęs save vertinti senbuviu organizacijoje (žr. 25 paveikslas). Iki vienerių metų organizacijose dirbantys respondentai dešimties balų skalėje savo poziciją naujoko – senbuvio kontinuume įvertino 5,5 balo (nei naujokas, nei senbuvis), daugiau nei penkerių metų darbo stažą turintys darbuotojai – 8,3 balo (ne naujokas, bet dar ir ne senbuvis). Tačiau net ir darbuotojai organizacijoje išdirbę 1 – 3 metus ar 3 – 5 metus labai panašiai įvardija savo savijautą: jie labiau linkę save priskirti senbuvio kategorijai, tačiau dar negali tvirtai pasakyti, kad jaučiasi tikraisiais organizacijos nariais.

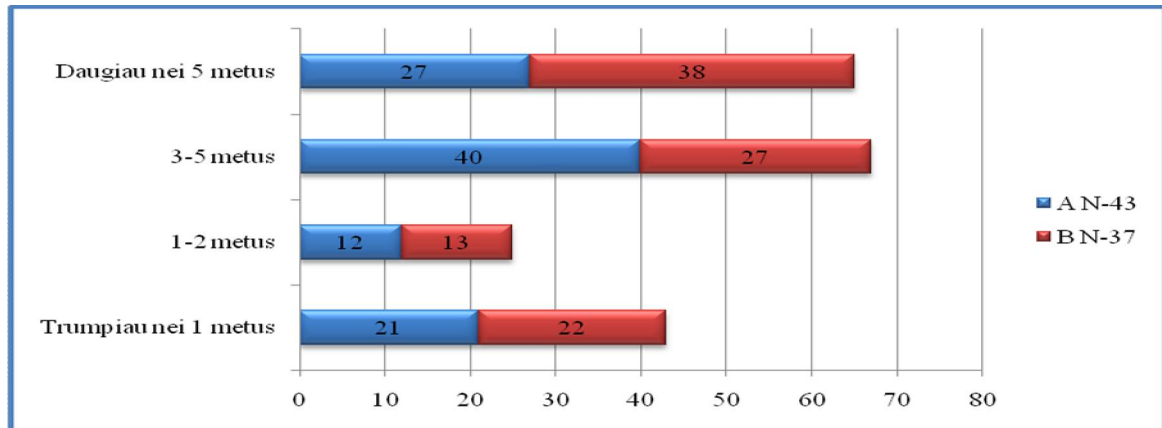
Apibendrinant galima daryti išvadą, kad tiriamų vaikų globos namų darbuotojų socializacija nepakankamai sėkminga: net ir turintys pakankamai ilgą darbo stažą darbuotojai nesijaučia pilnateisiais, pilnaverčiais ir tikraisiais organizacijos nariais.



25 paveikslas. Jautimasis tikruoju organizacijos nariu pagal darbo stažą (vidurkiai)

Anketinės apklausos metu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip tiriamų organizacijų respondentai sieja savo ateitį su organizacija. Tiriamiesiems buvo užduotas klausimas, kiek ilgai jie planuoja dirbti savo dabartinėje darbovietėje (žr. 26 paveikslas). Šis klausimas labai artimas ir siejasi su ateities perspektyvos rodiklio matavimais. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad dauguma (40%) organizacijos A respondentų planuoja dirbti 3-5 metus, organizacijos B respondentų (38%) daugiau nei 5 metus. Abiejose įstaigose beveik vienoda dalis respondentų planuoja dirbti trumpiau nei 1metus (21%, 22%) ir nuo 1 iki 2 metų (12%, 13%). Taigi, atlikta apklausa parodė, kad kas penktas tiriamų organizacijų

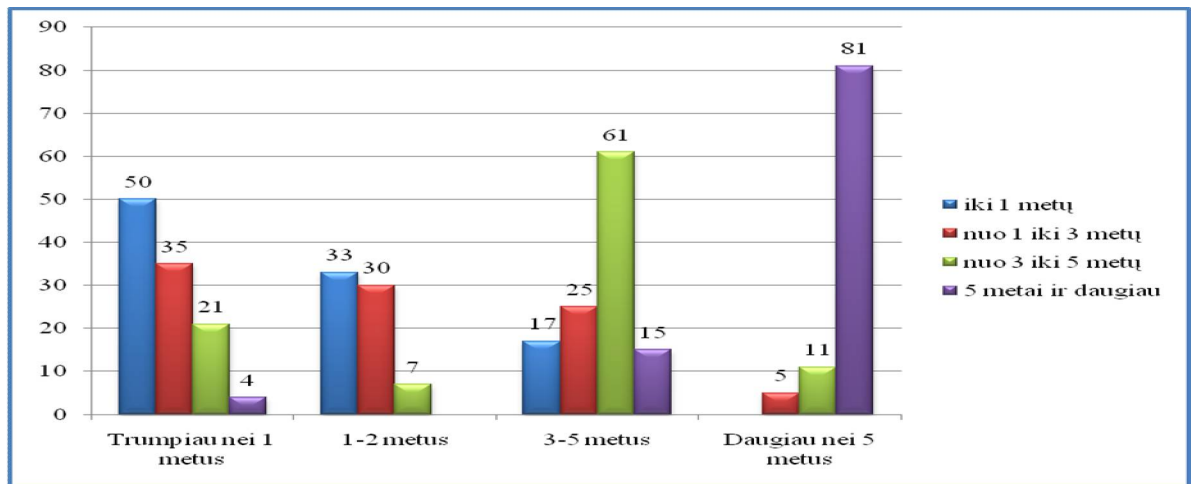
darbuotojas išreiškė ketinimus palikti organizaciją vienerių metų bėgyje. Statistiškai reikšmingų nuomonių skirtumų šiame klausime nėra, nes $p > 0,05$.



26 paveikslas. Planuojamas darbo laikas dabartinėje organizacijoje (proc.)

Analizuojant darbo stažo įtaką planuojamam darbo laikui organizacijoje (žr. 27 paveikslas) paaiškėjo, kad pusė respondentų, kurių darbo stažas iki vienerių metų ketina dirbti dabartinėje organizacijoje trumpiau nei vienerius metus, 33% apklaustųjų pažymėjo, kad 1 – 2 metus ir 17 procentų nurodė planuojantys organizacijoje dirbti 3 – 5 metus. Šie skaičiai turėtų priversti labai rimtai susimąstyti tiriamų organizacijų vadovus, nes net 83% naujų, iki vienerių metų organizacijoje dirbančių darbuotojų, ketina keisti darbovietę per ateinančius dvejus metus. Taip pat nemaža dalis tiriamųjų, dirbančių organizacijoje nuo 1 iki 3 metų, išreiškė ketinimus palikti organizaciją vienerių metų bėgyje (35%) ir laikotarpyje nuo 1 iki 2 metų (30%). Tuo tarpu didžioji dalis respondentų (81%) turinčių daugiau nei 5 metų darbo patirtį tiriamose organizacijose nurodė planuojantys dirbti dabartinėje darbovietėje ilgiau nei penkerius metus.

Apibendrinus rezultatus galime teigti, kad darbo trukmė susijusi su išėjimo iš darbo tendencijomis: kuo mažesnis darbo stažas organizacijoje, tuo dažniau išreiškiamas ketinimas nebetęsti savo narystės joje, ir priešingai, kuo ilgiau dirbama organizacijoje, tuo mažesnė tikimybė, kad darbuotojas ją paliks. Galbūt dėl to, kad ilgiau dirbantys organizacijoje asmenys daugiau investuoja į organizaciją. Didelis darbuotojų, išreiškusių ketinimus palikti organizaciją, skaičius leidžia daryti prielaidą, kad tiriamose organizacijose darbuotojų socializacija visumoje nėra sėkminga, nes viena iš dažniausių naujų darbuotojų kaitos priežasčių – nesėkminga socializacija.



27 paveikslas. Planuojamas darbo laikas organizacijoje pagal turimą darbo stažą (proc.)

Išsiaiškinus, kiek ilgai tiriamų organizacijų darbuotojai ketina dirbti savo dabartinėje darbovietėje, tyrimu buvo siekiama įvertinti, **kokios yra išėjimo iš organizacijos priežastys**, išreiškus ketinimą palikti organizaciją vienerių metų bėgyje (žr. 10 lentelė). Anketinės apklausos duomenys rodo, kad daugiausia abiejų įstaigų respondentų darbą paliktų dėl karjeros perspektyvų nebuvimo organizacijoje, taip pat dėl nepriimtinos organizacijoje vyraujančios kultūros. Organizacijos A daugiau nei organizacijos B respondentų darbą paliktų dėl nepakankamo atlygio. Taip pat nemaža dalis organizacijų apklaustųjų išėjimo iš darbo priežastimis įvardija galimybių tobulinti kompetencijas nebuvimą, beprasmių ir nuobodus darbo bei asmeninių ir organizacijos tikslų, vertybių nesutapimo. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp organizacijų respondentų nuomonių nėra, nes $p > 0,05$.

10 lentelė. Organizacijos palikimo priežastis (dažnis)

Priežastis:	Organizacija A (N – 11)	Organizacija B (N – 8)
1. Beprasmių ir nuobodus darbas	2	3
2. Blogi darbo santykiai su bendradarbiais	-	-
3. Blogi santykiai su tiesioginiu vadovu	1	1
4. Nepriimtina organizacijoje vyraujanti kultūra	4	4
5. Nesutampa Jūsų asmeniniai ir organizacijos tikslai	2	3
6. Nesutampa Jūsų ir organizacijos vertybinės orientacijos	3	-
7. Nėra karjeros perspektyvų	7	7
8. Nėra galimybių tobulinti savo kompetencijas	2	4
9. Nesijaučiate pilnaverčiu ir pilnateisiu kolektyvo nariu	-	-
10. Netinkamos darbo sąlygos	2	1
11. Per mažas atlygis už darbą	7	2

Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės organizacijos palikimo priežastys nėra nulemtos vien tik ekonominių veiksnių (nepakankamas atlygis), bet didžiąja dalimi socialinių – psichologinių veiksnių, tokių kaip ribotos galimybės tobulinti kompetencijas, netinkamos karjeros perspektyvos bei ryšių su organizacija trūkumas (nepriimtina organizacinė kultūra, asmeninių ir organizacinių vertybių ir tikslų konfliktas). Vertinant šiuos ir ankstesnius tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad organizacijos palikimo priežastis lemia netinkamai organizuoti atskirų socializacijos etapų procesai: atrankinio pokalbio metu nevyksta abipusių lūkesčių, interesų, ateities planų derinimas, neaptariami

asmens tobulėjimo, saviugdos, ateities perspektyvų klausimai, nenumatomos įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybės; šiais klausimais stokojama informacijos ir pagalbos adaptacijos laikotarpiu; parama ir pagalba planuojant profesinę karjerą, tobulinant savo vaidmenį nesuteikiama ir integracijos proceso metu, neatsižvelgiama į darbuotojo asmeninius poreikius ir tikslus. Dėl šių priežasčių nepavykus naujiems darbuotojams sėkmingai integruotis organizacijoje, kylant abejonėms dėl galimybių suderinti savo poreikius ir organizacijos siūlomas perspektyvas, išreiškiami ketinimai palikti dabartinę darbovietę.

Galiausiai tyrimu siekta nustatyti socializacijos proceso tobulinimo sritis tiriamosiose organizacijose. Analizuojant 11 lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad abiejų organizacijų darbuotojai vertindami tobulintinas sritis renkasi atsakymą „taip“ arba „iš dalies“ reikėtų patobulinti. Statistiškai reikšmingi skirtumai pastebimi tik vertinant teiginį - skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio ir darbinių santykių ugdymui ($\chi^2=9,28$; $df=3$; $p<0,05$), vertinant kitus teiginius statistiškai reikšmingų skirtumų nėra, nes $p>0,05$. Analizuojant tobulintinas sritis galima pastebėti, kad didžioji dalis įstaigos A respondentų mano, kad reikėtų suteikti daugiau galimybių darbuotojų įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui (70%), daugiau nei pusė (56%) norėtų, kad būtų suteikta parama ir pagalba atrasti kuo daugiau karjeros galimybių. Kitos pateiktos sritys turėtų būti tobulintinos dalinai, nes daugiau organizacijos A apklaustieji renkasi atsakymą „iš dalies“. Daugiau nei pusė respondentų teigia, kad iš dalies reikėtų atrankos pokalbio metu pateikti daugiau, tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą (56%), adaptacijos metu skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra (56%), apie pusė norėtų, kad būtų iš dalies padidintas visų kolegų, vadovo, globėjo įsitraukimas teikiant naujokui reikiamą informaciją, paramą ir pagalbą (49%), adaptacijos metu skirta daugiau dėmesio bei pateikta daugiau informacijos, kad perprasti darbo technologijas (46%), suteikta pagalba, kad prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros (42%), skirta daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio ir darbinių santykių ugdymui (42%).

Didžioji dalis organizacijos B respondentų pažymi, kad reikėtų suteikti darbuotojams paramą ir pagalbą atrasti kuo daugiau karjeros galimybių (70%), daugiau nei pusė (53%) norėtų, kad būtų suteikta daugiau galimybių darbuotojų įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui, mažiau nei pusė (49%) - skirta daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio ir darbinių santykių ugdymui bei padidintas visų kolegų, vadovo įsitraukimas ruošiant naują darbą ir suteikiant jam informaciją (44%). Iš dalies reikėtų adaptacijos metu skirti daugiau dėmesio bei pateikti daugiau informacijos, kad perprasti darbo technologijas (51%), suteikti daugiau informacijos apie kolegas bei santykių su jais kūrimą (49%), skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio santykiams, jų ugdymui (46%).

Apibendrinant galima teigti, kad abiejų organizacijų darbuotojai silpniausiomis socializacijos proceso sritimis, kurias labiausiai reikėtų patobulinti jų organizacijose, įvardija kompetencijų

tobulinimo, saviugdos bei profesinės karjeros galimybes. Apie šių sričių tobulinimo būtinybę rodo ir visi ankstesni tyrimo rezultatai: apie ateities perspektyvas, karjeros galimybes nebuvo diskutuojama atrankinio pokalbio metu, nesuteikiama informacija adaptacijos proceso metu, neskiriamas pakankamas dėmesys ir pagalba integracijos metu, šios sritys yra įvardijamos ir kaip pagrindinės organizacijos palikimo priežastys išreiškus ketinimą vienerių metų bėgyje keisti darbovietę.

Tirtų organizacijų darbuotojai tobulintinomis sritimis įvardija visų socializacijos proceso etapų (atranksos proceso, adaptacijos, integracijos) sudedamąsias dalis. Pačių respondentų įvardintos socializacijos proceso tobulintinos sritys bei ankstesni tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad tiriamuose vaikų globos namuose reikia tobulinti visuose socializacijos organizacijoje etapuose vykstančius procesus.

11 lentelė. Socializacijos proceso tobulintinos sritys (proc.)

Sritis	Organizacija A (N – 43)				Organizacija B (N – 37)			
	Taip	Iš dalies	Neturiu nuomonės	Ne	Taip	Iš dalies	Neturiu nuomonės	Ne
1. Atrankos pokalbio metu pateikti daugiau, tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą;	23	56	21	-	43	41	16	-
2. Adaptacijos metu skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra;	30	56	7	7	38	40	22	-
3. Adaptacijos metu skirti daugiau dėmesio bei pateikti daugiau informacijos, kad perprasti darbo technologijas;	42	46	7	5	35	51	11	3
4. Adaptacijos metu suteikti daugiau informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą;	21	39	21	19	30	49	16	5
5. Padidinti visų kolegų, vadovo, globėjo įsitraukimą teikiant naujokui reikiamą informaciją, paramą ir pagalbą;	33	49	7	-	44	42	6	8
6. Suteikti daugiau galimybių darbuotojų igūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui;	70	28	2	-	53	42	6	-
7. Suteikti darbuotojams paramą ir pagalbą atrasti kuo daugiau karjeros galimybių;	56	37	7	-	70	22	8	-
8. Suteikti darbuotojams pagalbą, kad prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros;	33	42	18	7	38	40	16	5
9. Skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio ir darbinių santykių ugdymui;	28	42	21	9	49	46	5	-

Vertinant šiuos ir aukščiau pateiktus duomenis galima daryti išvadą, kad tirtų vaikų globos namų personalo socializacija nepakankamai sėkminga. Nors daugumos respondentų darbo stažas yra nuo 3 iki 5 metų ir daugiau, tačiau jie dar nelaiko savęs organizacijos senbuviais, nesijaučia tikraisiais organizacijos nariais ir kas penktas tiriamų įstaigų darbuotojas išreiškia ketinimus vienerių metų bėgyje palikti dabartinę darbovietę. Taip pat ir kita didžioji dalis apklaustųjų nesieja savo ilgalaikių perspektyvų su organizacija: 12% ir 13% respondentų planuoja dirbti 1-2 metus, ir net 40% ir 27% respondentų - 3-5 metus dabartinėje įstaigoje. Didžiąją daugumą respondentų, išsakyusių ketinimą palikti organizaciją vienerių – dvejų metų bėgyje, sudaro nauji darbuotojai, kurių darbo stažas dabartinėje darbovietėje iki vienerių metų. Taigi, kaip minėta anksčiau, viena iš pagrindinių darbuotojų

kaitos priežasčių - nesėkminga socializacija. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai, kurie byloja apie nepakankamai sėkmingą darbuotojų socializaciją tiriamose organizacijose ir įtakoja darbuotojų ketinimus keisti darbovietę yra susiję su psichosocialiniu ir dvasiniu socializacijos pradū.

Atliktų ankstesnių darbuotojų socializacijos proceso ypatumų tyrimų rezultatai Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijose¹⁰ leidžia daryti labai panašias išvadas: tirtose įstaigose socializacijos procesas yra nepakankamas, nesiremia organizacine kultūra, atskiri jo etapai nėra tinkamai ir sistemingai organizuoti, išbaigti, todėl socializacijos procesą galima vertinti kaip nepakankamai sėkmingą, kurį būtina tobulinti, skirti daugiau dėmesio jo organizavimui. Galima daryti prielaidą, kad Lietuvos viešojo administravimo įstaigose skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojų socializacijai.

3.5 Darbuotojų socializacijos proceso tobulinimo kryptys

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad tirtuose vaikų globos namuose būtina tobulinti socializacijos procesą: atskiri jo etapai nėra išbaigti, tinkamai ir sistemingai organizuoti ir socializacijos procesas visumoje nėra sėkmingas. Atsižvelgiant į šio tyrimo rezultatus buvo sudarytos praktinės rekomendacijos organizacijų vadovams, kaip patobulinti socializacijos procesą jų vadovaujamose organizacijose, siekiant suburti ir išsaugoti kuo geresnį personalą:

- Vadovams rekomenduotina susipažinti ir labiau įsigilinti į socializacijos atskirų etapų procesus, socializacijos organizacijoje svarbą ir naudą tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis pasimokyti iš jų stiprybių, perimti ir pritaikyti kitų organizacijų gerąją patirtį darbuotojų socializacijos srityje savo įstaigoje. Sudalyvauti seminare/mokymuose naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje tematika.
- Įstaigos veiklą koordinuoti per vertybių sistemą, stiprinti darbuotojų ryšį su organizacija, jos vertybėmis, tikslais, misija, remiantis organizacine kultūra ir ją puoselėjant, nes ji stiprina bendrumo, tapatumo jausmą, didina atsidaivismą, lojalumą organizacijai, apjungia narius bendro tikslo siekimui.
- Pakeisti naujų darbuotojų atrankos procesą skiriant vienodą dėmesį ne tik organizacijos, bet ir potencialaus darbuotojo interesams. **Atrankinio pokalbio metu** vadovams siūloma :
 - Kandidatui pateikti **subalansuotą organizacijos ir būsimą darbo vaizdą** išlaikant pusiausvyrą tarp teigiamų ir neigiamų darbo aspektų;
 - Labiau atkreipti dėmesį į potencialaus darbuotojo **vertybines nuostatas**;

¹⁰ V. Gražulis (2011), B. Bazienė (2007)

- Įsitikinti, kad potencialaus darbuotojo **požiūris dera su organizacinės kultūros elementais**: tikslais, misija, vertybėmis, papročiais;
- Aptarti **asmens tobulėjimo, ateities perspektyvų** galimybes, numatyti **įsiliejimo į organizacinę kultūrą** ypatumus;
- Išsiaiškinti potencialaus darbuotojo **asmeninius tikslus, poreikius, pageidavimus, ateities planus**;
- **Derinti** potencialaus darbuotojo ir organizacijos **abipusius lūkesčius, interesus, įsisąmoninti abipusius įsipareigojimus ir atsakomybes**.
- **Naujų darbuotojų adaptacijos metu** vadovams siūloma:
 - Vadovams būtina skirti dėmesį naujo darbuotojo socializacijai nuo pat pirmųjų darbo organizacijoje akimirkų, nuolat stebėti ir vertinti, kaip jam sekasi pritapti, užtikrinti reikiamos informacijos sklaidą, būtiną pagalbą, aptarti su darbuotoju jo norus, lūkesčius, poreikius ir pageidavimus, skatinti teigiamą elgesį, grįstą organizacijoje vyraujančia kultūra, vertybėmis ir normomis.
 - Sukurti formalią darbuotojų **adaptavimo programą**, atitinkančią vidaus kultūrą, kurioje būtų numatomi atsakingi ir dalyvaujantys asmenys, paskirstomos jų pareigos ir atsakomybė, nurodomi etapai, veiksmai, terminai, priemonės, apibrėžiami laukiami rezultatai bei vertinimo kriterijai, kad naujo darbuotojo adaptavimas būtų iš anksto apgalvotas, sistemingai ir visapusiškai planuojamas, vykėtų nuosekliai, organizuotai ir sklandžiai.
 - Organizuoti **įvadinį pokalbį**, kurio metu vadovas suteikia naujam darbuotojui pagrindinę informaciją apie organizacijos struktūrą, veikimo būdus, istoriją, tikslus, misiją, viziją, vertybes, tradicijas, elgesio ir bendravimo normas, darbo sąlygas, taisykles ir reikalavimus, kolektyvą, supažindina su pareigomis ir funkcijomis.
 - Skirti dėmesį naujo darbuotojo supažindinimui su kolektyvo nariais, suteikti informaciją apie kolegų elgesį ir asmenybes, kolektyvo formalias ir neformalias elgesio ir bendravimo normas.
 - Rekomenduotina sukurti formalią **mentorystės programą** ir kiekvienam naujam darbuotojui **paskirti kuratorių**, kuris kokybiškai suteiktų reikalingą informaciją, padėtų išspręsti iškilusias darbo problemas, patartų profesiniais ir organizaciniais klausimais, supažindintų su darbovieta, darbo specifika, padėtų suvokti vaidmenį, įgyti profesinio meistriškumo, integruoti naujoką į kolektyvą bei perteiktų organizacijos ir darbo grupės vertybes, kultūrą, tradicijas ir požiūrį į darbą. Kuratorius turėtų būti atviras, draugiškas, kantrus, galintis naujokui skirti pakankamai laiko ir kartu puikiai savo profesiją išmanantis darbuotojas.

- Jei mentorystės sistemos diegti neketinama, vadovas turėtų pasirūpinti, kad **šalia** naujo darbuotojo būtų savo elgesiu, nuostatomis **geriausiai organizacijos interesams atstovaujantis bendradarbis** – vaidmens modelis, kuris būtų motyvuotas, patenkintas darbu, įsipareigojęs organizacijai, teigiamai nusiteikęs organizacijos ir darbo atžvilgiu ir kuriuo naujokas norėtų sekti.
- Surengti „**pažintinę kelionę**“ **po įstaigą**, kad naujas darbuotojas pajustų ryšį su organizacija ir kolektyvu, pasijustų jų dalimi. Jos metu parodyti naujam darbuotojui organizacijos struktūrą, bendro naudojimo patalpas ir priemones; paaiškinti pagrindinius organizacijos funkcionavimo principus, veikimo būdus; naujoko atliekamo darbo svarbą bendrame organizacijos veiklos kontekste; pristatyti kolegoms naują darbuotoją, įvardinti jų užimamas pareigas, pagrindines funkcijas, atsakomybes, kad žinotų į ką kreiptis iškilus klausimams.
- Organizuoti įstaigos šventes, kuriose yra daug progų darbuotojams neformaliai pabendrauti, geriau vieniems kitus pažinti; taip pat tai puiki proga supažindinti naujus darbuotojus su organizacijos tradicijomis, papročiais bei pasijusti jos dalimi.
- Rekomenduojama vadovui **periodiškai organizuoti pokalbius** su kuratoriumi ir naujoku, kurių metu aptarti, kaip naujam darbuotojui sekasi prisitaikyti prie darbo tvarkos, darbo kolektyvo ir dirbti; kokią pažangą jis daro ir kokių jam kyla sunkumų, ką reikėtų tobulinti; vertinti atliekamo darbo rezultatus ir kokybę, elgseną, nuolat suteikti grįžtamąjį ryšį naujam darbuotojui, nes viena iš labiausiai pasigendamų informacijos sričių – įvertinimo informacija.
- Siūloma susitikimų metu diskutuoti su nauju darbuotoju apie **ateities saviugdos, tobulinimosi galimybes, karjeros perspektyvų** klausimais, nes pagrindinės darbuotojų išsakytos organizacijos palikimo priežastys – karjeros perspektyvų nebuvimas, ribotos galimybės tobulinti kompetencijas.
- **Integracijos metu vadovams siūloma:**
 - Derinti darbuotojo asmeninius ir organizacijos tikslus bei interesus;
 - Sukurti karjeros planavimo ir realizavimo sistemą;
 - Stengtis išsiaiškinti kiekvieno darbuotojo (ir socialinio/pedagoginio personalo, ir techninio personalo) karjeros, tobulėjimo poreikius ir atitinkamai organizuoti darbus;
 - Skatinti kiekvieno darbuotojo saviugdą, nuolatinį lavinimąsi, užtikrinti kompetencijų tobulinimo galimybes, sudaryti sąlygas išnaudoti ir ugdyti kiekvieno darbuotojo gabumus;
 - Sudarant kiekvieno darbuotojo ugdymo, kvalifikacijos tobulinimo planą tiesiogiai įtraukti ir darbuotojus į planavimo ir organizavimo procesus;

- Planuojant darbuotojo profesinę karjerą orientuotis į darbuotojo individualių poreikių struktūrą, derinti asmeninius darbuotojo tikslus, pageidavimus, interesus su organizacijos tikslais, poreikiais, galimybėmis ir interesais;
- Periodiškai organizuoti pokalbius su darbuotoju ir nuolat vertinti karjeros eigą;
- Organizuoti ir padėti darbuotojams pasirinkti kvalifikacijos kėlimo renginius/seminarus/programas.

IŠVADOS

Apibendrinus teorinę darbo dalį galima daryti tokias išvadas:

- Socializacija organizacijoje – tai dvikryptis procesas, kurio metu darbuotojas tiek savo asmeninėmis pastangomis, tiek organizacijos pastangomis įgauna esminį supratimą apie organizaciją, perima joje priimtina elgesio būdą, įgyja žinių ir įgūdžių, reikalingų sėkmingam darbo atlikimui, užmezga efektyvius ir teikiančius pasitenkinimą darbo santykius su kitais organizacijos nariais. Procesą įtakoja tiek individas, tiek vidiniai ir išoriniai organizacijos aplinkos veiksniai.
- Socializacijos procese išskiriami trys etapai: išankstinė socializacija, susidūrimas (adaptacija) bei pasikeitimas ir išmokymas (integracija).
- Išankstinė socializacija – tai išankstinis susipažinimas su organizacija ir konkrečiu darbu, prasidedantis dar iki įsidarbinimo pradžios. Šiame socializacijos proceso etape formuojasi išankstinė naujo darbuotojo nuomonė ir įsitikinimai apie organizaciją ir pareigas, organizacijos poreikius ir asmens kompetenciją, organizacijos dėmesingumą asmens poreikiams ir vertybėms.
- Svarbi išankstinės socializacijos etapo dalis – atrankos procesas, kurio metu labai svarbu potencialiam darbuotojui kuo aiškiau, tiksliau ir realistiškiau pristatyti būsimą darbą ir organizacijos vaizdą, kuo labiau sumažinti atotrūkį tarp lūkesčių ir tikrovės; išsiaiškinti ar kandidato profesinės žinios, įgūdžiai, gebėjimai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos atitinka konkrečiai pareigybei keliamus reikalavimus ir dera su organizacijos vertybėmis, papročiais ir tikslais.
- Susidūrimo etape naujasis darbuotojas siekia žinių, įgauna naujų įgūdžių, mokosi naujų technologijų, reikalingų darbui atlikti; aiškinasi savo vaidmenį, atsakomybės ribas, jam keliamus reikalavimus; derina savo ir organizacijos lūkesčius; sprendžia konfliktus, kuria santykius; susipažįsta su organizacijos ir darbo grupės kultūra, normomis, taisyklėmis ir vertybėmis. Susidūrimo etapą sudaro trys adaptavimo formos: profesinė, organizacinė, socialinė – psichologinė adaptacija, kurių raidos sėkmė priklauso nuo savalaikės ir pakankamos informacijos, paramos ir pagalbos suteikimo, organizacijos taikomų adaptavimo metodų bei organizacinės kultūros įtakos.
- Integracijos etape naujas darbuotojas ir toliau ugdo savyje naujas vertybes, naujus elgesio modelius; vysto visuomeninius ir darbinius tarpusavio santykius su kolegomis; derina savo asmeninius ir organizacijos tikslus bei interesus; keičia ir tobulina savo vaidmenį; tobulina savo įgūdžius reikalingus sėkmingai atlikti darbą; vysto naują savo įvaizdį, kuris labiau derinasi prie esamų organizacijos narių; siekia aukštesnės kompetencijos, išreiškia norą nuolat augti, vystytis ir tobulėti; planuoja savo karjerą; rūpinasi ne tik savo darbinės ateities perspektyvomis, bet ir visos organizacijos sėkme ir gerove.

- Nauji darbuotojai socializacijos proceso metu norėdami greičiau įsilieti į organizaciją proaktyviai siekia įgyti įvairių tipų informaciją naudodami įvairias prisitaikymo taktikas ir metodus.

Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad:

- Darbuotojų supratimas apie socializacijos organizacijoje procesą yra gana silpnas, nepakankamai aiškus, nevisai teisingai interpretuojami atrankos, adaptacijos ir integracijos metu vykstantys procesai.
- Atrankos pokalbio metu neatskleidžiamas realus organizacijos ir būsimo darbo vaizdas; vertybių suderinamumas vertinamas tik iš dalies; neaptiriamos asmens tobulėjimo galimybės, ateities planai, nenumatomi įsiliejimo į organizacinę kultūrą ypatumai; nevyksta abipusių lūkesčių, interesų, įsipareigojimų derinimas, o tai trukdo daugumai kandidatų numatyti sėkmingo įsiliejimo į organizaciją galimybes bei sudaryti abiem pusėms naudingą psichologinį kontraktą.
- Organizacinės, profesinės, socialinės – psichologinės adaptacijos metu naujam darbuotojui pateikiama informacija apie atliekamą darbą, darbo kolektyvą, organizaciją ir joje vyraujančią kultūrą nėra savalaikė ir pakankama, kad darbuotojas efektyviai dirbtų ir gerai jaustųsi organizacijoje, kad taptų pilnateisiu ir pilnaverčiu darbo grupės bei organizacijos nariu. Ypatingai naujas darbuotojas stokoja įvertinimo (grįžtamojo ryšio), socialinės (kolegas ir santykių su jais formavimą) bei normatyvinės (organizacinės kultūros) informacijos. Dėl šių priežasčių darbuotojo adaptacija organizacijoje nėra savalaikė ir patenkinama.
- Psichologinės adaptacijos metu darbuotojai jaučia stresą, nerimą ir baimę dėl nežinomybės, netikrumo suvokimo naujoje aplinkoje bei darbo vaidmens neaiškumo ir neapibrėžtumo, nes dar atrankinio pokalbio metu neatskleidžiamas realus darbas, nederinami darbuotojo lūkesčiai ir organizacijos galimybės; adaptacijos metu nesuteikiama savalaikė, kokybiška ir pakankama informacija, parama bei pagalba.
- Adaptacija nėra sistemingai ir visapusiškai organizuota ir planuojama, nėra iki galo išbaigta ir netenkina sklandžios naujo darbuotojo prisitaikymo raidos dėl silpno organizacinės kultūros poveikio, informacijos trūkumo, tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo stokos, netinkamai pasirinktų adaptavimo būdų (naujokas iš karto nepastebimai paskiriamas į darbo vietą, paliekamas vienas su savo problemomis ir turi viską išsiaiškinti savarankiškai) bei paramos teikėjų (šalia dirbantys kolegos, kuratoriaus nepaskyrimas arba nepakankama jo veikla).
- Integracijos procesas nėra tinkamai ir pakankamai organizuotas praleidžiant socialinį – psichologinį ir dvasinį aspektus: darbuotojo tobulėjimui, saviugdos galimybių realizavimui, profesinės karjeros planavimui neužtikrinama pakankama parama ir pagalba, asmeninių ir organizacijos lūkesčių, interesų derinimui neskiriamas pakankamas dėmesys.
- Tiriamų vaikų globos namų darbuotojai savo profesinę kompetenciją, integraciją į organizaciją, kolektyvą bei organizacinę kultūrą vertina pakankamai gerai (teigia, kad yra įvaldę atliekamo darbo

užduotis, žino savo atsakomybes organizacijoje, supranta organizacijos veikimo principus, jaučiasi pilnaverčiais kolektyvo nariais), tačiau visumoje dar nelaiko savęs organizacijos senbuviais, nesijaučia tikraisiais, pilnaverčiais, pilnateisiais organizacijos nariais; nesieja savo ilgalaikių perspektyvų su organizacija ir kas penktas darbuotojas išreiškia ketinimus vienerių metų bėgyje palikti dabartinę darbovietę dėl ribotų galimybių tobulinti kompetencijas, prastų karjeros perspektyvų bei ryšių su organizacija trūkumo (nepriimtina organizacinė kultūra, asmeninių ir organizacinių tikslų bei vertybių konfliktas). Visumoje socializacijos procesą galima būtų vertinti kaip nepakankamai sėkmingą, nes pakankamai aukštas ketinimo palikti organizaciją rodiklis, ypač naujų, iki vienerių metų darbo stažą turinčių, darbuotojų tarpe, leidžia daryti prielaidą apie iki galo neišbaigtą, nepakankamą socializaciją, nes viena iš dažniausių naujų darbuotojų kaitos priežasčių – nesėkminga socializacija.

- Analizuojant tyrimo rezultatus pastebėti keli neesminiai tirtų socializacijos proceso ypatumų skirtumai tarp tiriamų įstaigų, nors jie yra statistiškai patikimi, tačiau esami skirtumai reikšmingai neįtakoja socializacijos proceso eigos bei rezultatų.
- Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad tirtuose vaikų globos namuose reikėtų tobulinti visuose socializacijos organizacijoje etapuose vykstančius procesus: atskiri etapai nėra išbaigti, tinkamai ir sistemingai organizuoti dėl silpno organizacinės kultūros poveikio praleidžiant socialinį – psichologinį bei dvasinį socializacijos aspektus, todėl socializacijos procesas visumoje nepakankamai sėkmingas.

LITERATŪRA

1. Ardts J., Jansen P., Mandy V. The breaking in of new employees: effectiveness of socialization tactics and personnel instruments // Journal of Management Development. – 2001, Vol. 20 (2), p. 159 – 167. – ISSN 0262 – 1711. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=880429>
2. Bagdžiūnienė D., Žukauskaitė I. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai // Psichologija: mokslo darbai. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2008, Nr. 37, p. 26 – 43. – ISSN 1392 – 0359
3. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. – Kaunas: VDU, 2002. – 142 p. - ISBN 9955 – 530 – 12 – X
4. Bakanauskienė I. Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: VDU, 2008. – 343 p. - ISBN 978 – 9955 – 12 – 431 – 3
5. Bazienė B. Naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose (3 organizacijų lyginamoji analizė): magistro darbas: 03S – Viešasis administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 94 p. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080122_095320-89703/DS.005.0.02.ETD [Žiūrėta 2010 03 15]
6. Butkus F. S. Organizacijos ir vadyba. – Vilnius: Alma litera, 1996. – 159 p. - ISBN 9986 – 02 – 175 – 8
7. Chao G.T. et al. Organizational Socialization: Its Content and Consequences//Journal of Applied Psychology. – 1994, Vol 79 (5), p. 730-743. – URL: http://fisher.osu.edu/~klein_12/Chao%20et%20al%20JAP%201994.pdf [Žiūrėta 2011 05 26]
8. Chmiel N. Darbo ir organizacinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 479 p. - ISBN 9986–850–53–3
9. Dereškevičiūtė E., Narijauskaitė E. Išgelbėkim naujoką. Socializacijos vaidmuo organizacijoje // Psichologija TAU: žurnalas. – Kaunas: UAB „ARX BALTICA“, 2008, Nr. 3, p. 48 – 53. – ISSN 1392–2505
10. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai: monografija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 343 p. - ISBN 9986–650–36–3
11. Eidėjutė V. Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo paslaugų įmonėse: magistro darbas: 03S1 – Vadyba ir verslo administravimas. – Šiauliai:

- Šiaulių Universitetas, 2009. – 76 p. – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_104658-21736/DS.005.0.01.ETD [Žiūrėta 2009 12 2]
12. Giddens A. Sociologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005. – 683 p. – ISBN-9986850541
 13. Gražulis V. Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization//Human Resources Management & Ergonomics. – 2011, Vol. 5 (2), p. 33 – 46. – ISSN 1338- 4988. - URL: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2011/2011_2_03.pdf
 14. Gražulis V., Bazienė B. Švietimo darbuotojų socializacijos problemos // Personalo vadyba: mokslo darbai. – Vilnius, 2008, Nr. 5 (87), p. 7 – 19. – ISSN 1392–5385
 15. Griffeth, Rodger W., Hom, Peter W. Retaining valued employees. – London, New Delhi: SAGE Publications, 2001. – 278 p. – ISBN-076191305X
 16. Gruodytė S. Investicijos, kurios atsiperka, arba naujo darbuotojo adaptacija įmonėje // Vadovas ir pasaulis: žurnalas. – 2008, Nr. 7 – 8, p. 6 – 10. – ISSN 1392–4761. – URL: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=5B147672FFC2B31C8ACE69AB767F2F38?contentType=Review&contentId=1293290> [žiūrėta 2009 – 12 – 2]
 17. Jančauskas E. E. Žmogiškųjų išteklių vadyba: sistema, politika, atranka, profesionalumo ugdymas. II knyga: mokomoji knyga. – Vilnius: VVAM, 2009. – 110 p. - ISBN 978-9955-528-17-3
 18. Jex, S. M., Organizational psychology: a scientist-practitioner approach. New York: John Wiley & Sons, 2002 m. – 540 p. - ISBN 0-471-37420-2
 19. Jonaitytė A. Pasitikime darbuotoją su džiaugsmu//Vadovo pasaulis: žurnalas. – 2005, Nr. 4, p. 38 – 41. – ISSN 1392–4761
 20. Jucevičienė P. Organizacijos elgsena: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 1996. – 284 p. - ISBN 9986–13-433–1
 21. Kaip motyvuoti žmones našiam darbui/[iš anglų kalbos vertė Arvydas Okas] – Vilnius Verslo žinios, 2006. – 193 p. - ISBN 9955–460–24-5
 22. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p. - ISBN 9955–65–535-6
 23. Kreitner R. et al. Organizational behaviour. – London: MsGrow – Hill Publishing Company, 1999. – 632 p. – ISBN - 0256214204
 24. Kurutienė Z. Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Šiauliai: Šiaulių knygriškla, 2006, Nr. 1(6), p. 110 – 116. – ISSN 1648–9098
 25. Leonavičius V. Sociologija: vadovėlis. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2004. – 287 p. – ISBN-9955-530-84-7

26. Martinkus B. ir kt. Vadybos pagrindai: vadovėlis. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2010. – 483 p. - ISBN-978-9986-38-983-5
27. Matulionis A. Sociologija: vadovėlis. – Vilnius: Homo liber, 2002. – 198 p. - ISBN 9955-449-35-7
28. Miller K. Organizational communication: approaches and processes. – Belmont; London: Thomson/Wadsworth, 2003. - 335 p. – ISBN - 0534561446
29. Pečiulienė L. Padėti išplaukti ar padėti nuskesti?, 2008. Prieiga internete: <http://www.vaiciulis.lt/padeti-isplaukti-ar-padeti-nuskesti> [Žiūrėta 2012 02 25]
30. Preikšienė L. Kuo organizacijos kultūra svarbi Jūsų įmonei, 2003. Prieiga internete: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3f963d39f22ee> [Žiūrėta 2012 01 03]
31. Pruskus V. Sociologija: teorija ir praktika: mokomasis leidinys. – Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija, 2004. – 247 p. - ISBN 9955-9655-0-9
32. Puškorė G., Banko darbuotojų socializacija: skirtingos darbo patirties atvejais: Magistro darbas: 03S1 – Vadyba ir verslo administravimas – Šiauliai: Šiaulių universitetas, 2011. – 75 p. – URL: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110803_091315-96332/DS.005.0.01.ETD
33. Rajackienė A. Darbuotojų kaitą sumažintų jų adaptavimas // Vadovas ir pasaulis: žurnalas. – 2007, Nr. 7 – 8, p. 26 – 29. – ISSN 1392-4761
34. Rancova. G. Dėmesio – kolektyve naujokas // Biuro administravimas: žurnalas biuro darbuotojams. 2004, Nr. 11. Prieiga internete: <http://www.vakarai.lt/article.php?id=53> [Žiūrėta 2011 01 17]
35. Robbins S. P. Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą: monografija. – Vilnius: Tyto alba, 2007. – 168 p. - ISBN 978-9986-16-552-1
36. Robbins S. P. Organizacinės elgsenos pagrindai: monografija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006. – 374 p. - ISBN 9986-850-46-0
37. Sakalas. A. Personalo vadyba: mokomoji priemonė aukštosioms mokykloms. – Vilnius: Margi raštai, 2003. – 296 p. - ISBN 9986 – 09 – 254 – X
38. Sakalas A., Šilingienė V., Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. - ISBN 9986-13-818-3
39. Sakalas A. Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai: monografija. – Kaunas: Technologija, 1996. – 231 p. – ISBN 9986-13-365-3
40. Stankevičienė A., Lobanova L. Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. - ISBN 9955-28-015-8
41. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Vadyba: kolektyvinė monografija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 647 p.- ISBN 99860-28-2

42. Stoškus S., Beržinskienė D., Vadyba: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2005. – 266 p. - ISBN-9955-09-860-0
43. Šadrakov A. Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas // Vadovo pasaulis: žurnalas. – 2004, Nr. 9, p. 10 - 13. – ISSN 1392 – 4761
44. Šalčius A., Organizacijos valdymas: mokomoji knyga. – Vilnius: UAB „Elfrata“, 2009. – 188 p. - ISBN 978-609-408-011-1
45. Taormina R. J. Organizational Socialization: a Multidomain Continuous Process Model // International Journal of Selection and Assessment, 1997, vol. 5 (1). Prieiga internete: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/119176415/PDFSTART> [Žiūrėta 2009 12 28]
46. Tidikis R. Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. ISBN 9955-563-26-5
47. Van Maanen J., Schein E. H. Toward of Theory of Organizational Socialization//Research in Organizational Behavior, 1979, Vol. 1, p. 209 – 264. – ISSN 0191-3085
48. Velžienė J. Darbuotojo asmenybės savybių, organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos: Magistro darbas: 62406S108 – Organizacinė psichologija – Kaunas: Vytauto Didžiojo Universitetas, 2009.- 54 p. – URL: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090619_103525-47119/DS.005.0.02.ETD
49. Žukauskaitė I., Kudabienė N. Naujų darbuotojų kaita. Ar galima to išvengti? // Psichologija TAU: žurnalas. – Kaunas: UAB „ARX BALTICA“, 2010, Nr. 2, p. 60 – 62. – ISSN 1392 – 2505
50. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2010, Nr. 56, p. 133-150. - ISSN 1392 – 1142
51. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo: Daktaro disertacija: 06 S - Socialiniai mokslai, psichologija – Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009. – 243 p. Prieiga internete: http://www.fsf.vu.lt/users/irezuk/pub/Zukauskaite_disertacijaLT.pdf [Žiūrėta 2012 01 15]
52. Žukauskaitė I. Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Kaunas: VDU, 2008, Nr. 48, p. 153 – 169. – ISSN 1392 – 1142
53. Žukauskaitė I. Darbuotojų socializacijos įvertinimo problematika // Psichologijos mokslo taikymas Lietuvoje: iššūkiai ir galimybės. – Vilnius: Vilniaus Universitetas, 2006, p. 129 – 132. - ISBN 9986-19-881-X

54. Žukauskaitė I. Darbuotojų socializacija organizacijoje: prielaidos sėkmei // Psichologijos tyrimai Lietuvoje: atradimai ir perspektyvos, 2005. Prieiga internete: http://projektai.vu.lt/jmpk/Archyvas_files/2005_tezes.pdf [Žiūrėta 2009 - 11 - 5]
55. Žukauskaitė I. Vadovo ir pavaldinio tarpusavio santykių svarba naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje: konferencijos pranešimas. – Vilnius: Vilniaus Universitetas. Prieiga internete: http://www.fsf.vu.lt/users/irezuk/pub/LMX_ir_socializacija.pdf [Žiūrėta 2009 - 12 - 28]

Bučytė D. Naujų darbuotojų socializacijos proceso tobulinimo galimybės Vilniaus miesto vaikų globos namuose (2 organizacijų lyginamoji analizė) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. V. Gražulis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. - 98 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama socializacijos organizacijoje samprata, turinys, išskiriami veiksniai, įtakojantys sėkmingą socializacijos proceso valdymą, nagrinėjamas naujų darbuotojų socializacijos procesas iš organizacijos ir naujoko perspektyvų bei analizuojami socializacijos proceso ypatumai Vilniaus miesto vaikų globos namuose.

Pirmoje darbo dalyje aptariami socializacijos organizacijoje sampratos, turinio teoriniai aspektai, analizuojamos skirtingų autorių nuomonės. Nagrinėjamas naujų darbuotojų socializacijos procesas iš organizacijos ir naujoko perspektyvų, išskiriamos socializacijos taktikos ir veiksniai, įtakojantys socializacijos procesą bei pagrindžiama šio proceso svarba ir nauda tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Antroje dalyje pristatomi tyrimo tikslas, uždaviniai, metodai, tyrimo organizavimas, tyrimo instrumento charakteristika. Trečioje dalyje pateikiama socializacijos proceso ypatumų Vilniaus miesto vaikų globos namuose analizė, remiantis atlikta anketine apklausa. Išanalizavus teorinius bei praktinius naujų darbuotojų socializacijos proceso aspektus bei identifikavus problemas, su kuriomis susiduria tiriamų įstaigų darbuotojai socializacijos proceso metu, pateikiamos išvados, siūlymai ir rekomendacijos šio proceso tobulinimui.

Pagrindiniai žodžiai: socializacija organizacijoje, socializacijos proceso etapai: išankstinė socializacija, adaptacija, integracija.

The improvement possibilities of new employees' socialization process in Vilnius children foster homes (2 organizations comparative analyses) / Master's graduating work of Public Administration. Research adviser - Prof. dr. V. Gražulis - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2012. – 98 pp.

ANNOTATION

Master's thesis analyzes the concept of socialization in the organization, its content, explores the process of new employees socialization from two distinct perspectives: the organization and the newcomer, also the main factors which influence the management of the socialization process are identified. Thesis analyzes new employee socialization process peculiarities in Vilnius children's foster homes.

In the first part, organizational socialization conceptions, its content have been theoretically described. Also there are analyzed the process of new employees socialization from the organization and a novice perspective, distinguished socialization tactics and factors, which influence the socialization process, and substantiated significance and benefit of this process for both organization and employee. The second part presents the goal, tasks, methods, organization of the research and the characteristics of research instrument. The third part presents the analysis of new employees' socialization process peculiarities in Vilnius foster homes for children based on questionnaire. Based on literature studies and research there are main suggestions and recommendations given for improving the socialization process in the surveyed institutions.

Key words: organizational socialization, the socialization process: anticipatory socialization, adaptation, integration.

Bučytė D. Naujų darbuotojų socializacijos proceso tobulinimo galimybės Vilniaus miesto vaikų globos namuose (2 organizacijų lyginamoji analizė) / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas Prof. dr. V. Gražulis – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 98 p.

SANTRAUKA

Naujų darbuotojų socializacija yra vienas iš pagrindinių efektyvios ir sėkmingos organizacijos veiklos garantų, nes darbuotojas yra laikomas svarbiausiu veiksmu siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo ir kuriant jos konkurencinį pranašumą. Sėkminga naujoko socializacija svarbi ir turi didelę naudą tiek darbuotojui, tiek organizacijai: mažėja darbuotojų kaita, didėja darbo efektyvumas, pasitenkinimas darbu, motyvacija, įsipareigojimas organizacijai bei teigiamas darbuotojo savo profesinės kompetencijos suvokimas. Vaikų globos namai yra specifinės įstaigos, kuriose darbuotojų sėkminga/nesėkminga socializacija bei jos pasekmės įtakoja ne tik organizacijos bendruomenės narių tarpusavio santykius, organizacijos veiklos efektyvumą ir sėkmingumą, bet ir auklėtinių sėkmingą socializaciją, psichinę savijautą, todėl aktualu išsiaiškinti, ar vaikų globos namuose skiriama pakankamai dėmesio naujų darbuotojų socializacijai, ar suteikiama reikalinga informacija, parama ir pagalba.

Tyrimo objektas: naujų darbuotojų socializacijos procesas ir jo tobulinimo galimybės Vilniaus miesto vaikų globos namuose. Darbo tikslas: ištirti vaikų globos namų personalo socializacijos proceso ypatumus bei pateikti konkrečias rekomendacijas šio proceso tobulinimui. Darbo uždaviniai: išanalizuoti teorinius naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumus, atlikti sociologinę apklausą, nustatant socializacijos proceso ypatumus vaikų globos namuose ir gautų tyrimo duomenų lyginamąją analizę bei parengti rekomendacijas šio proceso tobulinimui. Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė ir sisteminimas, anketinė apklausa, kiekybinė ir kokybinė duomenų analizė.

Teorinėje darbo dalyje išanalizuoti įvairių Lietuvos bei užsienio autorių naujų darbuotojų socializacijos proceso teoriniai aspektai. Remiantis teorinėmis prielaidomis atliktas darbuotojų socializacijos proceso ypatumų tyrimas Vilniaus miesto vaikų globos namuose. Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad tirtuose vaikų globos namuose reikėtų tobulinti socializacijos procesą: atskiri jo etapai nėra išbaigti, tinkamai ir sistemingai organizuoti dėl silpno organizacinės kultūros poveikio praleidžiant socialinį – psichologinį bei dvasinį socializacijos aspektus, todėl socializacijos procesas visumoje nepakankamai sėkmingas.

The improvement possibilities of new employees' socialization process in Vilnius children foster homes (2 organizations comparative analyses) / Master's graduating work of Public Administration. Research adviser - Prof. dr. V. Gražulis - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Policy and Management, 2012. – 98 pp.

SUMMARY

New employees' socialization is one of the main guarantees of the effective and successful organization's activity, because the employee is regarded as a key factor in achieving the organization's goals and creating the competitive advantage. The successful newcomer socialization is important and has a great benefit for both employee and organization: decreasing employee turnover, increasing work efficiency, job satisfaction, motivation, organizational commitment and positive employee perceptions of their professional competence. Foster's home for children are the specific institutions, where employee's successful/unsuccessful socialization and its consequences affect not only the relations of the community members of organization, the effectiveness and success of organization activity, but also affect successful socialization of charges, their mental well-being. Because of that it's really important to find out is it given sufficient attention for new employees' socialization in foster's home for children and providing the necessary information, support and assistance.

The object: the process of socialization and its improvement possibilities in Vilnius foster home for children. The goal: to research the socialization process peculiarities of foster home staff and formulate specific recommendations for this process improvement. Tasks: to analyze the theoretical new employees' socialization process peculiarities, to perform sociological survey, identifying features of the socialization process in foster homes for children and comparative analysis of the survey data and to formulate the recommendations for improvement of this process. Methods: scientific literature analysis and systematization, social survey (questionnaire), quantitative and qualitative data analysis.

The theoretical part analyzes the theoretical aspects of new employees' socialization process of different Lithuanian and foreign authors. Based on the theoretical assumptions and analysis, the research on employees' socialization process peculiarities in foster home for children is carried out. According to the survey results it can be state that needs to improve the socialization process of new employees in the research foster homes for children: separate stages of this process are not finished, properly and systematically organized, because of the weak impact of organizational culture balking the social – psychological, spiritual aspects of socialization because of that the process of socialization as a whole is incompletely successful.

1 PRIEDAS

Gerb. Respondente!

Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Viešojo administravimo magistrantė atlieka tyrimą apie darbuotojų socializacijos proceso ypatumus Vilniaus miesto vaikų globos namuose. Jūsų atsakymai į pateiktus klausimus yra ypač svarbūs. Tik vadovaujantis Jūsų vertinimais ir pasiūlymais bus galima identifikuoti socializacijos proceso problemas Jūsų organizacijoje ir pateikti rekomendacijas veiklos tobulinimui. Tyrimo anketa yra anoniminė, todėl tikimės, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Tyrimo metu gauti duomenys bus sisteminami, analizuojami ir pateikiami apibendrinti rezultatai, kurie bus naudojami tik mokslo tikslais. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymo variantą/us (✓) arba parašykite savo atsakymą nurodytoje vietoje.

Iš anksto dėkoju už Jūsų sugaištą laiką, suteiktą informaciją, bendradarbiavimą ir linkiu sėkmės!

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

Teiginiai atitinkantys darbuotojų atrankos, adaptacijos ir integracijos procesus:	Atranka	Adaptacija	Integracija
Procesas, kurio metu pateikiamas realistinis organizacijos ir būsimo darbo vaizdas.			
Naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių tobulinimas, naujų technologijų mokymasis.			
Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.			
Procesas, kurio metu išsiaiškinama ar asmens požiūris sutampa su organizacijoje vyraujančia kultūra.			
Pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo.			
Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas.			
Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius.			
Procesas, kurio metu išsiaiškinama ar asmens profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos, tikslai dera su organizacijos reikalavimais.			
Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingu organizacijai.			
Pagalba naujam darbuotojui prisiderinti prie organizacijos kultūros.			

- 2. Ką ir kieno iniciatyva, Jūsų nuomone, buvo siekiama išsiaiškinti atrankos pokalbio metu?** (Prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Atrankos pokalbio metu buvo siekiama išsiaiškinti:	Darbdavio iniciatyva	Mano iniciatyva	Atrankos pokalbio metu nebuvo apie tai kalbėta
Ar Jūsų profesinės žinios ir įgūdžiai atitinka Jūsų pareigybei keliamus reikalavimus.			

Ar Jūsų asmeninės savybės dera su darbo pasiūlymu.			
Ar Jūsų vertybinės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis.			
Ar Jūsų požiūris sutampa su organizacijos tikslais, papročiais.			
Kita:			

3. Įvertinkite, kokia informacija atrankos pokalbio metu Jums buvo pateikta apibūdinant organizaciją ir būsimą darbą? (Pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- ☐ Pateiktas idealus organizacijos ir būsimo darbo vaizdas.
- ☐ Pateiktas realistinis organizacijos ir būsimo darbo vaizdas.
- ☐ Pateikiami teigiami bei ypač koncentruojamasi į neigiamus organizacijos ir būsimo darbo aspektus.
- ☐ Pateikiami neigiami organizacijos ir būsimo darbo aspektai.

Kita.....

4. Kokią informaciją Jums pateikė atrankos pokalbio metu? (Prie žemiau esančių atsakymų pažymėkite tik tai kokia informacija Jums buvo pateikta)

- ☐ Informaciją apie vyraujančią organizacinę kultūrą.
- ☐ Darbo organizavimo tvarką.
- ☐ Socializacijos proceso ypatumus.
- ☐ Karjeros galimybes.
- ☐ Darbo užmokestį.
- ☐ Mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas.
- ☐ Organizacijos tikslus, misiją, viziją.
- ☐ Organizacijos ateities planus.
- ☐ Pareigybės funkcijas.
- ☐ Organizacijos reputaciją.
- ☐ Įgaliojimų ir atsakomybės ribas.
- ☐ Kita.....

5. Kokia informacija, susijusi su organizacija, Jums buvo pateikta adaptacijos metu? (Prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Informacija apie organizaciją:	Taip	Iš dalies	Ne
organizacijos tradicijos, papročiai, ritualai;			
organizacijos vertybės;			
organizacijos elgesio ir bendravimo taisyklės;			
organizacijos istorija;			
paaukštinimo kriterijai organizacijoje;			
organizacijos tikslai, misija, vizija;			
organizacijos darbo taisyklės ir normos;			

organizacijos organizacinė ir funkcinė struktūros;			
organizacijos teikiamos paslaugos/produktai;			
vertingų išteklių ir informacijos gavimo tvarka;			
saugumo, nelaimingo atsitikimo, ligos įforminimo taisyklės;			
organizacijos finansinė situacija ir jos veiklos sėkmingumas;			
pagrindiniai vadovų titulai, pareigos, atsakomybės pasiskirstymas;			
kas organizacijoje priima svarbiausius sprendimus;			
kas įtakingiausi žmonės organizacijoje;			
kita:			

6. Kokia informacija, susijusi su Jūsų atliekamu darbu, Jums buvo pateikta adaptacijos metu?

(Prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Informacija apie darbą:	Taip	Iš dalies	Ne
standartai kaip atlikti darbą produktyviai, efektyviai;			
pareigybės tikslai ir uždaviniai;			
įgaliojimų ir atsakomybės ribos;			
vadovo lūkesčiai Jūsų atžvilgiu;			
darbo krūvio paskirstymas;			
darbo funkcijos, užduotys;			
supažindinimas su darbo vieta, jos priežiūros, saugumo reikalavimais;			
reikiamos įrangos, medžiagų ir informacijos gavimo tvarka;			
darbo atlikimo terminai;			
supažindinimas su darbo sąlygomis, taisyklėmis ir reikalavimais;			
Jūsų įgūdžių ir sugebėjimų tinkamumas atliekamam darbui;			
kaip gerai atliekate savo darbą;			
darbo vertinimo kriterijai;			
Jūsų galimybės būti paaukštintam;			
kaip kiti kolegos vertina Jūsų darbą;			
silpnosios darbo atlikimo vietos;			
kita:			

7. Kokia informacija, susijusi su darbo kolektyvu, Jums buvo pateikta adaptacijos metu? (Prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Informacija apie darbo kolektyvą:	Taip	Iš dalies	Ne
formalios ir neformalios kolektyvo bendravimo ir elgesio taisyklės;			
kaip Jums sekasi sugyventi su savo kolegomis;			
kolegų užimamos pareigos, pagrindinės funkcijos;			
žmonių, su kuriais dirbate elgesį ir asmenybes;			
pažintis su kitų padalinių vadovais bei darbuotojais, su kuriais teks bendradarbiauti;			
kuo galima pasitikėti ir kuo negalima;			
konfliktų sprendimo, pasidalijimo patirtimi, grupinio darbo tradicijos;			
kita:			

8. Kas ir koku dažnumu Jums suteikdavo visą reikalingą informaciją, konsultacijas, paramą ir pagalbą? (Prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Informaciją, konsultacijas, pagalbą teikdavo:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
direktorius;				
tiesioginis vadovas;				
šalia dirbantys kolegos;				
paskirtas patyręs kolega - globėjas;				
pats viską išsiaiškina savarankiškai;				
kita:				

9. Kokius būdus Jūs dažniausiai naudojote/naudojate norėdami įgyti norimą informaciją? (Prie kiekvieno varianto pažymėkite po vieną atsakymą)

Informacijos paieškos taktikos:	Visada	Dažnai	Kartais	Niekada
kolegų apie rūpimus dalykus klausiate tiesiogiai ir atvirai;				
norėdami gauti norimą informaciją kolegų klausiate netiesiogiai, užslėpdami savo tikslą;				
norimą informaciją stengiatės įgyti stebėdami kolegas;				
reikiamą informaciją stengiatės įgyti sekdami kolegas;				
reikiamos informacijos savarankiškai ieškote rašytiniuose šaltiniuose;				
reikiamą informaciją bandote įgyti per trečiuosius asmenis;				
kita:				

10. Kaip vyko Jūsų adaptacija organizacijoje? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Galimi adaptacijos variantai:	Taip	Iš dalies	Ne
buvote atskirtas nuo kasdienės darbo aplinkos, pabrėžiant Jūsų, kaip naujoko, vaidmenį;			
Jūs iš karto buvote paskirtas į savo darbo vietą;			
su darbo ir organizacijos ypatumais Jūs buvote supažindinamas kartu su kitais naujokais;			
Jūs buvote individualiai supažindinamas su būsimu darbo ir organizacijos ypatumais;			
Jūs mokė, rėmė, skatino patyręs darbuotojas (globėjas);			
Jūs pats privalėjote viską išsiaiškinti savarankiškai;			
adaptacijos laikotarpiu Jums buvo pateikiami fiksuotame grafike ateityje numatomi standartizuoti mokymo(si) etapai;			
Jūsų savybės, pažiūros, gebėjimai ir vertybės buvo pripažinti, remiami ir skatinami;			
Jums buvo bandoma suformuoti tam tikrus organizacijos nario bruožus, stengiantis pašalinti tam tikras Jūsų savybes, bruožus, vertybes.			

11. Kaip vyko/vyksta Jūsų psichologinė adaptacija organizacijoje? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Adaptacijos metu Jums teko:	Taip	Iš dalies	Ne
patirti pirmos darbo dienos „realybės šoką“;			
patirti stresą dėl darbo vaidmens neaiškumo, neapibrėžtumo;			
patirti stresą dėl konfliktinių situacijų su kolegomis;			
patirti stresą dėl organizacijoje vyraujančios kultūros;			
patirti nerimą ir baimę dėl nežinomybės ir netikrumo suvokimo naujoje aplinkoje;			
kita:			

12. Kokie aspektai Jums buvo sudėtingiausi prisitaikymo laikotarpiu? (Galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Prisitaikymas prie organizacijoje vyraujančios kultūros;
- ☐ Prisitaikymas prie kolektyvo, jo elgesio ir bendravimo normų;
- ☐ Prisitaikymas prie darbo sąlygų;
- ☐ Prisitaikymas prie darbo užduočių;
- ☐ Prisitaikymas prie pareigybei keliamų reikalavimų;
- ☐ Kita.....

13. Per kokį laikotarpį Jums pavyko adaptuotis? (Pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- ☐ Per pirmą darbo savaitę;
☐ Per pirmą mėnesį;
☐ Per tris mėnesius;
☐ Per šešis mėnesius;
☐ Per metus;
☐ Kita.....

14. Kokia pagalba Jums buvo suteikta integracijos metu? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Pagalba integracijos metu:	Taip	Iš dalies	Ne
tobulinti įgūdžius reikalingus darbui;			
derinti savo asmeninius ir organizacijos interesus bei tikslus;			
įsisąmoninti ir tobulinti savo vaidmenį;			
tobulinti savo kompetencijas;			
planuoti profesinę karjerą;			
ugdyti tarpusavio ir darbo santykius su kolegomis;			
kita:			

15. Remdamiesi bendra savijauta darbe įvertinkite žemiau pateiktus teiginius. (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Teiginiai	1	2	3	4	5
Jaučiu pasitenkinimą darbu;					
pasitikiu savimi ir savo kompetencija;					
esu įvaldęs darbo užduotis;					
gerai žinau su savo vaidmeniu susijusius reikalavimus;					
jaučiu įsipareigojimą, atsidavimą organizacijai;					
labai norėčiau šioje organizacijoje dirbti dar daug metų;					
man tikrai rūpi šios organizacijos sėkmė;					
didžiuojuosi, kad priklausau šiai organizacijai;					
jaučiuosi pilnaverčiu kolektyvo nariu;					
jaučiuosi savo srities profesionalas, viską mokantis ir galintis mokyti kitus;					
man priimtina šios organizacijos kultūra;					
mano ir organizacijos tikslai sutampa;					
gerai žinau savo atsakomybes šioje organizacijoje;					
jaučiuosi pilnaverčiu ir pilnateisiu organizacijos nariu;					

mano santykiai su kitais organizacijos nariais yra labai geri;					
manau, kad mano ir organizacijos vertybės sutampa;					
gerai žinau, kaip ši organizacija veikia;					
ši organizacija įkvepia mane dirbti geriausiai kaip tik galiu;					
esu patenkintas šios organizacijos siūlomomis karjeros perspektyvomis;					
kita:					

16. Atsižvelgdami į visą savo turimą informaciją apie organizaciją, atliekamą darbą, užmegztus santykius su kitais organizacijos nariais ir išmoktas atlikti darbo užduotis, įvertinkite, kaip Jūs jaučiatės organizacijoje?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Naujokas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Senbuvis

17. Kiek ilgai planuojate dirbti šioje organizacijoje? (Pažymėkite vieną atsakymo variantą)

- ☐ Trumpiau nei 1 metus;
- ☐ 1-2 metus; (pereikite prie 19 kl.)
- ☐ 3 -5 metus; (pereikite prie 19 kl.)
- ☐ Daugiau nei 5 metus; (pereikite prie 19 kl.)
- ☐ Kita.....

18. Jei ketinate dirbti trumpiau nei 1 metus, dėl kokių priežasčių planuojate išeiti iš organizacijos? (Galite pažymėti kelis atsakymus)

- ☐ Beprasmiškas ir nuobodus darbas;
- ☐ Blogi darbo santykiai su bendradarbiais;
- ☐ Blogi santykiai su tiesioginiu vadovu;
- ☐ Nepriimtina organizacijoje vyraujanti kultūra;
- ☐ Nesutampa Jūsų asmeniniai ir organizacijos tikslai;
- ☐ Nesutampa Jūsų ir organizacijos vertybinės orientacijos;
- ☐ Nėra karjeros perspektyvų;
- ☐ Nėra galimybių tobulinti savo kompetencijas;
- ☐ Nesijaučiate pilnaverčiu ir pilnateisiu kolektyvo nariu;
- ☐ Netinkamos darbo sąlygos;
- ☐ Per mažas atlygis už darbą;
- ☐ Kita.....

19. Ką reikėtų patobulinti socializacijos procese Jūsų organizacijoje? (Prie kiekvieno teiginio pažymėkite po vieną atsakymą)

Socializacijos procese patobulinti reikėtų:	Taip	Iš dalies	Neturiu nuomonės	Ne
Atrankos pokalbio metu pateikti daugiau, tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą;				
Adaptacijos metu skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla bei joje vyraujančia kultūra;				
Adaptacijos metu skirti daugiau dėmesio bei pateikti daugiau informacijos, kad perprasti darbo technologijas;				
Adaptacijos metu suteikti daugiau informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą;				
Padidinti visų kolegų, vadovo, globėjo įsitraukimą teikiant naujokui reikiamą informaciją, paramą ir pagalbą;				
Suteikti daugiau galimybių darbuotojų igūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui;				
Suteikti darbuotojams paramą ir pagalbą atrasti kuo daugiau karjeros galimybių;				
Suteikti darbuotojams pagalbą, kad prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros;				
Skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio ir darbinių santykių ugdymui;				
Kita:				

20. Jūsų lytis:

- ☐ Moteris ☐ Vyras

21. Jūsų amžius:

- ☐ Iki 20 metų;
☐ 20-30 metų;
☐ 31-40 metų;
☐ 41-50 metų;
☐ Daugiau nei 50 metų

22. Šioje organizacijoje Jūs atliekate: ☐ Vadovaujantį darbą; ☐ Socialinį/pedagoginį darbą; ☐ Techninį/ūkio darbus

23. Jūsų išsilavinimas:

- ☐ Doktorantūra ☐ Magistrantūra ☐ Aukštasis universitetinis ☐ Aukštasis neuniversitetinis
☐ Spec. Vidurinis ☐ Vidurinis ☐ Pagrindinis ☐ Nebaigtas vidurinis.

24. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- ☐ Iki 1 metų;
☐ Nuo 1 iki 3 metų;
☐ Nuo 3 iki 5 metų;
☐ 5 metai ir daugiau.

2 PRIEDAS

1 lentelė. Teiginiai apibūdinantys atrankos, adaptacijos arba integracijos procesus (organizacija A) (proc.) N- 43

Teiginiai atitinkantys atrankos, adaptacijos ar integracijos procesus	Atranka	Adaptacija	Integracija
1. Procesas, kurio metu pateikiamas realistinis organizacijos ir būsimo darbo vaizdas	67	33	-
2. Naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių tobulinimas, naujų technologijų mokymasis.	-	88	12
3. Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.	-	5	95
4. Procesas, kurio metu išsiaiškinama, ar asmens požiūris sutampa su organizacijos kultūra.	81	19	-
5. Pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo.	-	93	7
6. Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas.	7	74	19
7. Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius.	-	5	95
8. Procesas, kurio metu išsiaiškinama, ar asmens profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos, tikslai dera su organizacijos reikalavimais.	76	22	2
9. Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingu organizacijai.	-	14	86
10. Pagalba naujam darbuotojui prisiderinti prie organizacijos kultūros.	-	67	33

2 lentelė. Teiginiai apibūdinantys atrankos, adaptacijos arba integracijos procesus (organizacija B) (proc.) N- 37

Teiginiai atitinkantys atrankos, adaptacijos arba integracijos procesus	Atranka	Adaptacija	Integracija
1. Procesas, kurio metu pateikiamas realistinis organizacijos ir būsimo darbo vaizdas	70	30	-
2. Naujam darbui reikalingų žinių ir įgūdžių tobulinimas, naujų technologijų mokymasis.	-	76	24
3. Darbuotojų ugdymas sudarant galimybes išnaudoti jų gabumus.	-	24	76
4. Procesas, kurio metu išsiaiškinama, ar asmens požiūris sutampa su organizacijos kultūra.	68	32	-
5. Pažintis ir prisitaikymas prie naujo kolektyvo.	-	97	3
6. Naujo vaidmens organizacijoje išsiaiškinimas.	2	68	30
7. Pagalba darbuotojui atrasti kuo daugiau karjeros galimybių, tobulinant savo įgūdžius.	-	5	95
8. Procesas, kurio metu išsiaiškinama, ar asmens profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybinės nuostatos, tikslai dera su organizacijos reikalavimais.	-	51	49
9. Tai sąlygų sudarymas tobulinimuisi, savęs ugdymui siekiant būti naudingu organizacijai.	-	3	97
10. Pagalba naujam darbuotojui prisiderinti prie organizacijos kultūros.	-	70	30