

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

**OKSANA ŠALČIUVIENĖ**

VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO MAGISTRANTŪROS IŠTĚSTINĖS  
STUDIJS

---

**DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TOBULINIMO  
PERSPEKTYVOS (DVIEJŲ PRIENŲ IR VIENOS LONDONO  
IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGŲ LYGINAMOJI ANALIZĖ)**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Vladimiras Gražulis

VILNIUS

2017

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

PRIEDŲ SĄRAŠAS

ĮVADAS.....	7
1. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS TEORINĖS KONCEPCIJOS.....	10
1.1. Darbuotojų socializacijos koncepcijų apžvalga.....	10
1.2. Darbuotojų socializacijos ypatumai viešajame sektoriuje.....	29
2. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TIRTOSE PRIENŲ BEI LONDONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA.....	35
3. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TIRTOSE PRIENŲ BEI LONDONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO ANALIZĖ.....	40
3.1. Atrankos etapas.....	41
3.2. Adaptacijos etapas.....	50
3.3. Integracijos etapas.....	55
3.4. Požiūris į darbą.....	58
IŠVADOS.....	63
REKOMENDACIJOS.....	65
LITERATŪRA.....	66
SANTRAUKA.....	67
SUMMARY.....	68
PRIEDAI.....	69

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Socializacijos procesas. Požiūrio skirtumas
2. Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelis
3. Respondentų charakteristika (pagal miestus)
4. Atrankos etapas. Informacijos apie darbą gavimo būdai (pagal miestus)
5. Atrankos etapas. Informacijos apie darbą gavimo būdai (pagal lytį)
6. Atrankos etapas. Informacijos apie darbą gavimo būdai (pagal pareigas)
7. Atrankos etapas. Atrankos būdai (pagal miestus)
8. Atrankos etapas. Atrankos būdai (pagal lytį)
9. Adaptacijos metu pagalbą teikę asmenys (pagal miestus)

# LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Išankstinės socializacijos svarbūs akcentai

2 lentelė. Išankstinės socializacijos apibendrinimas

3 lentelė. Kandidatų darbo rezultatyvumo potencialas ir jų atitiktis organizacijos vertybėms

4 lentelė. Adaptacijos proceso tikslai

5 lentelė. Adaptacijos procesas. Požiūrio panašumai/skirtumai

6 lentelė. Vidinių socializacijos veiksmų įvairovė

7 lentelė. Darbuotojų socializaciją įtakojantys veiksniai

8 lentelė. Vadovavimo stiliai. Plusai/minusai

9 lentelė. Personalo paieškos būdai viešajame sektoriuje

10 lentelė. Tyrimo imties apskaičiavimas

11 lentelė. Anketinės apklausos klausimų blokų charakteristika

12 lentelė. Atrankos etapas. Atrankos būdai

13 lentelė. Atrankos etapas. Aptarti kriterijai

14 lentelė. Atrankos etapas. Aptartų kriterijų vertinimas (eiliškumas pagal atsakymų vidurkį)

15 lentelė. Atrankos etapas. Darbo sutartyje aptarti įsipareigojimai adaptacijos metu

16 lentelė. Adaptacijos metu pagalbą teikę asmenys

17 lentelė. Adaptacijos etapas. Mentorius sudarytas pagalbos planas

18 lentelė. Adaptacijos etapo kriterijai

19 lentelė. Adaptacijos etapas. Aptariamų kriterijų vertinimas (eiliškumas pagal atsakymų vidurkį)

20 lentelė. Integracijos etapas. Integracijos etapo kriterijų vertinimas

21 lentelė. Integracijos etapas. Aptartų kriterijų vertinimas (eiliškumas pagal atsakymų vidurkį)

22 lentelė. Darbo (ne)keitimo kriterijai

23 lentelė. Darbo keitimo priežastys

24 lentelė. Kas padėtų gerai jaustis darbe

# PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Socializacijos sampratos/požiūrio įvairovė

2 priedas. Anketa

## IVADAS

**Temos aktualumas ir ištirtimas.** Šiandieninė organizacija susuduria su įvairiomis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis. Darbuotojų socializacija – viena iš jų. Kad darbuotojų socializacija vyktų sėkmingai, svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos specifiką, darbo santykius reglamentuojančius įstatymus, suprasti socializacijos organizacijoje procesą, žmogiškųjų išteklių valdymo pranktinę veiklą, padedančią įtvirtinti organizacijų kultūrą. Pastrosios tubulinime svarbus vaidmuo atitenka vadovo požiūriui, į žmogiškųjų išteklių atranką, darbuotojų socializaciją, kas reikalauja sistemingo koordinavimo ir negali būti paliktas savieigai.

Darbuotojų socializacijos klausimai užsienio autorių mokslinėje literatūroje kelti jau XX amžiaus aštuntajame dešimtmetyje (Van Maanen ir Schein, 1979; Chao, 1988; Allen ir Meyer, 1990; Chatman, 1991; Steers, 1991; De Meuse ir Tarnow, 1993; Scandura ir Viator, 1994; Taormina, 1997; Saks ir Ashforth, 1997; Newstrom ir Davis, 1997; Dessler, 2001; Jex, 2002; Kammeyer – Mueller ir Wanberg, 2003; Miller, 2003; Danielson, 2004; Chmiel, 2005; James, 2005; Robbins, 2006 kt.), kai buvo pripažinta, jog socializacijai į organizaciją **tolygiai svarbūs profesiniai įgūdžiai, žinios bei puoselėjamų vertybių perdavimas**. Mokslinėje literatūroje analizuota darbuotojų socializacijos sampratos, proceso organizavimo problemos, paprėžiama didelė darbuotojų kaita, nepakankamai gera būklė šioje srityje. Iš atliktų tyrimų matyti, kad darbuotojų socializacijos klausimai tyrinėti tokiais pjūviais: darbuotojų socializacijos turinys, strategijos, priemonės, pasekmės (Van Maanen ir Schein, 1979; Chao, 1988; Chatman, 1991, Taormina, 1997; Scandura ir Viator, 1994 ir kt.) ir kiti klausimai.

Viešojo sektoriaus kontekste pastarąjį dešimtmetį užsienio mokslininkai (Antonacopoulou ir Gütter, 2010; Ashford ir Nurmohamed, 2010; Klemme Larson ir Bell, 2013; ir kt.) dėmesį fokusuoja į aiškinamuosius modelius, įdentifikuojančius socializacijos ištakas bei pasekmes. Tačiau užsienio mokslininkų literatūros analizė atskleidžia, jog vis dar trūksta mokslinių tyrimų darbuotojų socializacijos tema, būtent viešajame sektoriuje.

Lietuvoje darbuotojų socializacija plačiau susidomėta tik XX amžiaus paskutiniame dešimtmetyje. Irena Bakanauskienė (2008) tyrimais atskleidė, jog net trečdalis Lietuvos įmonių ignoruoja socializacijos reikalingumą. Dėl nesėkmingos socializacijos darbe, kas trečias darbuotojas Lietuvoje, palieka organizaciją (Urbonavičiūtė, 2007; Gražulis, 2012 ir kt.), darbuotojų socializacijos klausimus nagrinėjo įvairūs mokslininkai (Jucevičienė, 1996; Butkus, 1996; Sakalas, 2003; Zakarevičius, 2003; Kasiulis ir Barvydienė, 2005; Čiutienė, 2006; Bakanauskienė, 2008; Stankevičienė ir Labanova, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009; Žukauskaitė, 2009; Korsakienė, Stankevičienė ir Labanova, 2011 ir kt.), Kai kurie specialistai (Sakalas, 2003; Steponavičiūtė, 2004; Čiutienė, 2006; Bakanauskienė, 2008) dažnai aptaria kurį nors socializacijos etapą, didesnis dėmesys skiriamas adaptacijai, fokusuojamsi į darbuotojų profesinius gebėjimus, būtinus darbui atlikti. Pastaraisiais

metais atskleidžiant proceso sistemiškumo trūkumus, ieškoma sąsajų tarp **sėkmingos socializacijos ir darbuotojų lojalumo**, pabrėžiama vadovo požiūrio į socializacijos procesą aktualumą: „realybėje didelė dalis organizacijų vadovų, ar dėl kompetencijos stokos, ar vedami savanaudiškų paskatų, neretai visai pamiršta darbuotojų **dvasinį socializacijos pradą**“ (Gražulis ir Bazienė 2009, p. 344); Pastebimi teigiami poslinkiai pabrėžiant **individo, kaip asmenybės svarbą darbuotojų socializacijai**, nustatytas **teigiamas darbuotojų socializacijos bei mentorystės ryšys** (Žukauskaitė, 2010, p.137), atkreipiamas dėmesys į **darbuotojo bei organizacijos vertybių derinimo klausimus**. Teigiami poslinkiai pastebimi asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos probleminėms sritims atskleisti, siūloma rinktis/taikyti asmeninių ir organizacinių vertybių kongruencijos modelį. Atskleista, jog pastarasis „gali padėti sumažinti darbuotojų kaitos problemą, išsaugoti aukštos kvalifikacijos, kūrybingus specialistus, žinias, padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, sutelkti organizacijos narius, mažinti įtampą, veikti organizacijos srutūroms“ (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2012, p. 113).

Tačiau vis dar trūksta duomenų apie darbuotojų bei organizacijos vertybių derinimą, teigiamą jų įtaką darbuotojų socializacijai švietimo įstaigose, šis klausimas retai tyrinėtas. Švietimo įstaigų kontekste tyrinėti tokie klausimai, kaip priežastys trukdančias prisitaikyti darbe (Mitkienė, 2006, p.4); mentoriaus pagalba jaunajam pedagogui (Vasilevskienė, 2006). Atlikti Lietuvos ikimokyklinio ugdymo darbuotojų socializacijos tyrimai (Gražulis ir Bazienė, 2009), įrodantys prastą socializacijos būklę ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Lietuvos švietimo įstatyme numatyta pagalbos teikimas pedagogams, tačiau labiausia fokusuojamasi į informacinės, ekspertinės, konsultacinės bei kvalifikacinės pagalbos teikimą, profesinį tobulėjimą (žinios, įgūdžiai). Tačiau svarbu paminėti, kad vienas iš minėtų įstatymo punktų nurodo ir teisę į dirbą savitarpio pagarba, pagalba grįstoje, psichologiškai saugioje aplinkoje. Iš to, o taip pat remiantis moksline literatūra kyla poreikis, dėmesį fokusuoti ne tik į profesines žinias, kvalifikaciją, bet ir į socialinius – psichologinius aspektus.

**Darbo naujumas.** Darbu bus siekiama atskleisti socializacijos proceso paktiką (dviejose šalyse tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose), kylančias problemas, remiantis moksline literatūra ir tyrimo rezultatais pateikti rekomendacijas problemoms spręsti.

**Tyrimo objektas** – dviejų Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų socializacijos procesas.

**Tyrimo problema.** Tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojo socializacijos procesas prastai suvokiamas, vyksta chaotiškai, neefektyviai, nepakankamai išnaudojant teorinius modelius, kyla esminių spragų, nepasitenkinimas darbu, nesaugumo jausmas, nepritapimas.

**Hipotezė** – ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojų socializacija vyksta formaliai, dėl nevienodo darbuotojų socializacijos sampratos svokimo, praktikoje mažai dėmesio skiriant socialiniam-psichologiniam socializacijos aspektui, kas įtakoja darbuotojų socializacijos būklę, mažina **pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, didina darbuotojų norą išeiti iš darbo.**



**Darbo tikslas** – apibūdinti (išanalizuoti) ir palyginti darbuotojų socializacijos būklę dviejose Prienų bei vienoje Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose, bei identifikuoti galimybes darbuotojų socializacijos tobulinimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Apžvelgti pagrindines darbuotojų socializacijos teorines koncepcijas;
2. Apibrėžti viešojo sektoriaus darbuotojų socializacijos teorinių pamatų turinį;
3. Identifikuoti ir palyginti darbuotojų socializacijos proceso problemas tirtose dviejose Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose;
4. Atskleisti darbuotojų socializacijos tobulinimo galimybes.

**Tyrimo metodai:**

1. Literatūros, dokumentų analizė;
2. Anketinė apklausa - kiekybinio tyrimo duomenų analizė.
3. Statistinė duomenų analizė – IBM SPSS statistics 20 versija bei MS office Exel 2007.

**Darbo struktūra.** Darbas logiškai padalintas į struktūrinius skyrius, įvadas, teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santraukos (lietuvių ir anglų kalbomis) bei 2 priedai. Viso darbo apimtis – 86 puslapiai.

**Darbo praktinė reikšmė.** Darbuotojų socializacijos ikimokyklinio ugdymo įstaigose praktikos analizė padės atskleisti darbuotojų socializacijos problemas bei numatyti tobulinimo galimybes tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.

Nuoširdžiai dėkoju darbo **vadovui** už profesionalias bei įkvepiančias konsultacijas, ikimokyklinio ugdymo įstaigų **vadovams** už suteiktą galimybę apklausti darbuotojus bei visiems apklausoje dalyvavusiems **darbuotojams**.

# 1. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS TEORINĖS KONCEPCIJOS

## 1.1. Darbuotojų socializacijos koncepcijų apžvalga

Analizuojant darbuotojų socializacijos sąvoką susiduriama su mokslininkų nuomone iš įvairių mokslo sričių. *Socializacijos* sąvoka naudojama atskleisti žmogaus galimybes aktyviai dalyvauti socialiniame gyvenime, t. y. kaip procesas, kurio metu žmogus, norėdamas tapti pilnaverčiu visuomenės nariu, perima visuomenės nuostatas, socialines normas, vertybes. Išskiriama: **pirminė** (ankstyvieji žmogaus gyvenimo metai); **antrinė socializacija** (suaugusiųjų), pastaroji bendrai apibūdinama, kaip visą gyvenimą besitęsiantis procesas, kurio metu žmogus tampa socialine būtybe (Broom et al., 1992, p. 69). Taigi, *socializacija* – „individo tapimas visuomeniniu žmogumi, asmenybe“ (Tarptautinių žodžių žodynas, žiūrėta 2016 03 16, <<http://www.tzz.lt/>>).

Šio proceso metu visuomenės nariai realizuoja savo poreikius, galimybes, atskleidžia gabumus, užmezga santykius su kitais visuomenės nariais, socialinėmis grupėmis, organizacijomis. **Plačiaja prasme socializacijos procesas susijęs su žmogaus socialiniais vaidmenimis, statusu, neatsiejamas nuo jo asmeninių individualių psichologinių, socialinių bruožų.** Minėti bruožai atsisleidžia per dalyvavimą/priklausymą įvairioms socialinėms grupėms, **organizacijoms: „darbo aplinkoje vyksta antrinė asmens socializacija,** kai jau socializuotas individas **įsitraukia į naują socialinę sistemą“** (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 345). Darbuotojų socializacija organizacijose negali būti savaiminis procesas, jis reikalauja sistemingo ir kryptingo koordinavimo.

Iš užsienio ir Lietuvos specialistų mokslinės literatūros apžvalgos (žr. pirmas priedas), galima matyti, kad **socializacijos sampratai atskleisti nėra vieningo apibrėžimo.** Populiariausią socializacijos proceso tipologiją sukūrę autoriai Johnas van Maanenas ir Edgaras H. Scheinas (1979) atkreipdami dėmesį pabrėžė, jog darbuotojų socializacijos procesas vyksta ne tik įsidarbinimo pradžioje, jis trunka visą darbuotojo karjeros laikotarpį. Darbuotojas įgyja žinių, įgūdžių savo vaidmens organizacijoje atlikimui.

Tam vėliau pritarė ir kiti mokslininkai, šalia žinių bei įgūdžių, informacijos perėmimo bei mokymosi, pabrėždami vertybių, normų, nuostatų svarbą, kurios reikalingos tampant organizacijos nariu, bei akcentuojant, jog socializacija apima visą karjeros laikotarpį trunkantį procesą (Chao, 1988, Steers, 1991; Kammeyer – Mueller ir Wanberg, 2003; Robbins, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009 ir kt.).

**Socializacija organizacijoje** – „procesas, kai darbuotojas įgyja esminį suvokimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių, sustiprina darbui reikalingus įgūdžius ir perima organizacijai priimtina elgesio modelį“ (Taormina, 1997, p. 29).

Kalbant apie darbuotojų socializacijos sampratą, galima pastebėti, kad dauguma autorių socializacijos sampratoje naudoja **proceso** terminą (žr.1 priedas). Platų požiūrį į darbuotojų socializacijos procesą atskleidžia daugelio užsienio ir kai kurie Lietuvos mokslininkai (Steers, 1991; Jucevičienė, 1996; Stoner et al., 2001; Miller, 2003, Chmiel, 2005, Robbins, 2006, Zakarevičius, 2003, Gražulis ir Bazienė, 2009 ir kt.). Daugumos minėtų mokslininkų įžvalgose atskleidžiamas požiūris, kad **socializacija organizacijoje sudaryta iš trijų etapų grandinės (išankstinė socializacija, adaptacija/susidūrimas, integracija/pasikeitimas)**, kuri turi didelę įtaką darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijai bei sprendimui likti ar nelikti joje.

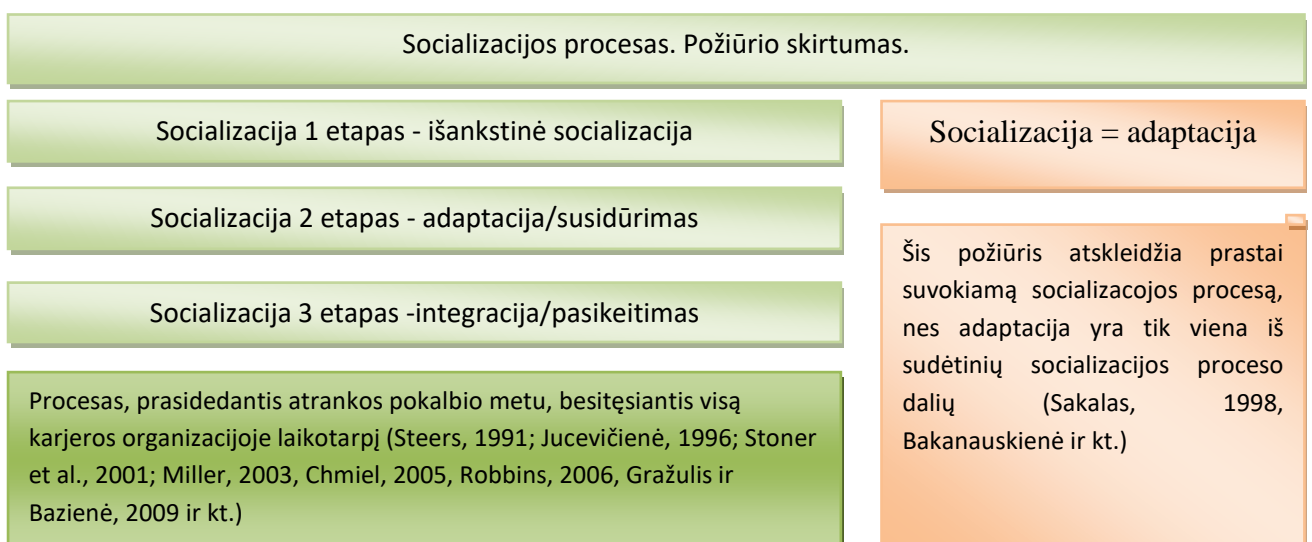
Tenka pastebėti, kad socializacijos, adaptacijos sampratos Lietuvių autorių darbuose yra persipynusios (ten pat), o kartais dar ir tarpusavyje painiojamos siekiant apibūdinti tą patį veiksmą: pasitaiko skirtingų požiūrių, kas yra socializacija, o kas adaptacija. Išsiskiria tokie požiūriai: **vieni šiuos du procesus tapatina** (Sakalas, 1996, p. 170, Bakanauskienė, 2008, p. 200), pabrėžia žinių, įgūdžių perėmimą, kurio metu įgyjama informacijos, mokomasi (pvz. I. Bakanauskienė, socializaciją tapatina su adaptacijos procesu, dėmesį labiausiai fokusuoja į supažindinimą su darbo vieta, metodais, tvarka, užduotimis), **atskleidami adaptacijos proceso esmę**. Toks požiūris rodo **siaurai suvokiamą socializacijos sampratą. Kiti** (Žukauskaitė I., 2009) – mano, kad adaptacija, socializacija – skirtingi, vienas nuo kito nepriklausantys procesai. Taigi, požiūriai į socializacijos, adaptacijos procesus iš esmės skiriasi.

**Adaptacija** – tai procesas, kuris siejamas su profesiniu, organizaciniu orientavimu bei socialiniu – psichologiniu **prisitaikymu, kai** darbuotojo vertybės, elgesio normos susiduria su organizacijoje nusistovėjusiomis; neretai darbuotojas turi pervertinti, pakeisti savąsias elgesio normas, stiprinti organizacijos kultūros propaguojamas, kad galėtų identifikuotis su organizacija (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 344-353). Plačiau adaptaciją aptarsiu pristatant visus darbuotojų socializacijos proceso etapus, šiuo atveju, buvo svarbu atskleisti darbuotojų socializacijos bei adaptacijos skirtumus.

Lietuvos autoriai (Butkus, 1996; Bakanauskienė, 2008; Steponavičiūtė, 2004; Čiutienė, 2006, Žukauskaitė, 2010 ir kt.) darbuotojų socializacijos klausimą nagrinėja atskirų darbuotojų socializacijos elementų kontekste. Tyrinėdamas darbuotojų socializaciją Fabijonas S. Butkus (1996) savo suformuluotoje darbuotojų socializacijos koncepcijoje atskleidžia, kad individas tik patekęs į organizaciją turi galimybę „susipažinti“ su organizacija, išsiaiškinti galimybes savo lūkesčių įgyvendinimui. Prie socializacijos veiksmų priskiriamas informacijos apie darbą pateikimas, priėmimo ritualas, mentorių globa, dėmesys iš vadovybės ir kt.; specializacijos mokymai, darbo vertinimo sistema, t.y. „organizacijos įvaizdį ir jo vertybines orientacijas stiprinančias tradicijas, procedūras, istorinius faktus, legendas ir kitokį organizacijos folklorą“ (1996, p. 45-46).

Kiti Lietuvos autoriai (Zakarevičius, 2003; Gražulis ir Bazienė, 2009) darbuotojų socializaciją atskleidžia išsamiai aptardami darbuotojų socializacijos sampratos/proceso esmę. Pavyzdžiui, P. Zakarevičius (2003, p.153) atskleidžia darbuotojų socializacijos proceso ryšį su organizacine kultūra, akcentuoja, jog svarbu, kad į organizaciją įsiliejantys darbuotojai pripažintų esamą organizacijos kultūrą, akcentuoja darbuotojų, organizacijos vertybių suderinamumo svarbą. Minėtas autorius pateikia tris pagrindinius naujų darbuotojų „įvedimo“ į susiformavusią organizacijos kultūrą priemonių kompleksus: atranka, adaptacija, mokymas ir pabrėžia, kad naujai suformuota organizacijos vertybinė orientacija turėtų būti nukreipta organizacijos tikslams pasiekti. Tačiau minėtas autorius socializacijos procese pabrėžia adaptacijos bei integracijos etapus.

**Deja, tyrimais Lietuvoje nustatyta**, kad kas trečias darbuotojas, palieka organizaciją dėl nepakankamai sklandžiai vykusios socializacijos darbe (Urbonavičiūtė, 2007; Gražulis 2012 ir kt.), atlikti tyrimai rodo, kad trūksta duomenų apie darbuotojų bei organizacijos vertybių, lūkesčių derinimą, teigiamą jų įtaką darbuotojų socializacijai. Kalbant apie darbuotojų socializaciją, „dažnai pabrėžiama: naujų darbuotojų žinių bei įgūdžių svarba, pamirštant dvasinį darbuotojų pradą“ (Gražulis ir Bazienė 2009, p.345), akcentuojama, kad kalbant apie socializaciją **svarbu vienodą dėmesį** kreipti į šiuos veiksnius: individo asmenines savybes, organizacinės, darbo aplinkos veiksnius, socializacijos priemonių veiksnius. Darbuotojų socializacija prasideda nuo pokalbio apie darbą, apima asmens įsiliejimą į organizaciją ir tęsiasi visą darbo organizacijoje laikotarpį. Apžvelgus mokslinę literatūrą, skirtingiems požiūriams į socializaciją atskleisti buvo parengtas pirmas paveikslas. Šiuo atveju išskiriami du dažniausiai pateikiami požiūriai (žr. 1 pav):



1 pav. Socializacijos procesas. Požiūrio skirtumas. Sudaryta darbo autorės, remiantis Gražulis V., et al., 2015, p. 62)

Kaip matome (žr. 1 pav.), išsiskiria du dažniausiai atskleidžiami požiūriai: 1. Socializacijos procesas sudarytas iš **trijų etapų** (išankstinės socializacijos, adaptacijos/susidūrimo, integracijos/pasikeitimo). Šis požiūris **išsamiai atskleidžia darbuotojų socializacijos procesą**; 2. Socializacija **tapatinama su adaptacija**. Šis požiūris atskleidžia **prastai suvokiamą socializacijos procesą**, nes adaptacija yra tik viena iš sudėtinių socializacijos proceso dalių.

**Apibendrinant**, galima teigti, kad dauguma autorių apie socializaciją kalba, kaip apie sudėtingą **procesą**. Vieni labiau pabrėžia žinių, įgūdžių perėmimą, kurio metu įgyjama informacijos, mokomasi, kiti – šalia žinių bei įgūdžių, informacijos perėmimo, mokymosi, pabrėžia ir vertybių, normų, nuostatų svarbą, kurios reikalingos tampant organizacijos nariu, pabrėždami, jog socializacija prasideda dar atrankos pokalbio metu bei trunka visą darbuotojo karjeros laikotarpį. Pastarasis požiūris išsamiai atskleidžia socializacijos proceso esmę. **Darbuotojų socializacija - kur kas platesnė sąvoka, nei adaptacija. Socializacija prasideda kai darbuotojas dar nėra organizacijos narys bei tęsiasi visą laikotarpį, kol darbuotojas dirba organizacijoje. Vienoda svarba teikiama individo asmeninėms savybėms, organizacinės, profesinės aplinkos veiksniams. O adaptacija, apima laiką, prasidedantį nuo darbo sutarties (ir psichologinio kontrakto) sudarymo organizacijoje bei trunka, kol darbuotojas susiorientuoja profesiskai prisitaiko psichologiškai prie darbo aplinkos.** Toliau darbe plačiau apžvelgsiu socializacijos etapus.

**Pirmasis - išankstinės socializacijos proceso etapas - prasideda**, kai darbuotojas dar nėra atėjęs į organizaciją, jis atvyksta su savo asmeninėmis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais, susijusiais su būsimu darbu, organizacija. „**Tinkamai organizuota išankstinė socializacija** prasideda nuo reikalingo kandidato nustatymo, atrankos pokalbio ir tęsiasi iki realios darbo pradžios. Tai lygis, kuriuo asmuo dar **iki įsidarbinimo yra pasiruošęs eiti tam tikras pareigas organizacijoje**“ (van Maanen ir Schein, 1979, cit. pg. Žukauskaitė, 2009, p. 13).

Atrankos pokalbis svarbus dėl **individo sąmoningo organizacijos pasirinkimo**, kurios nariu jis žada tapti, todėl jo metu būtina atskleisti informaciją, **svarbią ne vien darbdaviui, bet ir kandidatui** (Steers, 1991, De Muese ir Tarnow, 1993). Panašiai apie atrankos pokalbį kalba ir kiti užsienio autoriai, teigdami, kad jis suteikia abipusę galimybę priimti tinkamą sprendimą ir nuspręsti ar darbdavys samdo darbuotoją ar atitinka siūlomas darbas kandidato poreikius, tikslus, (Stoner et al., 1999, p. 380, Miller, 2003, p. 137-146) akcentuoja, jog šio proceso metu svarbu pasirūpinti, kad darbuotojas turėtų galimybę parodyti gebėjimą įsijungti į organizaciją. **Atrankos proceso metu svarbus psichologinis kontraktas**, kuris turi „remtis asmens puoselėjamų lūkesčių įgyvendinimo galimybėmis, būti abipusiškai naudingas“ (**Gražulis V., et al, 2015, p. 58**) <..>, šis kontraktas siejamas su santykių (tarp darbdavio, pavaldinio) sureguliuavimu neformaliu lygmeniu, t.y. remiamasi **pirminiaisiais pažadais susitarimo** pradžioje, tikėjimu, kad šalių elgesys bus paremtas gera valia, pagarba bei abipusiu

rūpesčiu, t. y. **atspindi abipusį tikėjimą ir paramos koncepciją, gali būti sudaromas ne tik žodžiu, bet ir pasirašant formalią sutartį**“ (Gražulis V., et al., 2015, p. 58).

Išankstinė socializacija organizacijoje tampa daugiau nei pasirengimas konkrečiam darbui. Ji pasižymi formalios informacijos, faktų gavimu apie būsimus kandidatus į numatytą darbo vietą. Organizacijos vadovybė, ruošdamasi pokalbiui su atrinktais kandidatais, turi kreipti dėmesį į pokalbio efektyvumui būtinus elementus: dokumentai ir pokalbio planas; tinkama pokalbiui aplinka; pokalbio pradžia; pokalbio vedėjų (apklausėjų) pasiruošimas; informacijos fiksavimas; pokalbio užbaigimas (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 56-62). Taigi, išankstinės socializacijos etapas prasideda darbuotojui dar nepatekus į organizaciją, kai darbuotojas ateina su susiformavusiomis vertybėmis, nuostatomis ir lūkesčiais. Visa tai susiję ir su būsimu darbuotoju ir su organizacija. Svarbus momentas, kalbant apie organizaciją bei darbuotoją - abipusiai lūkesčių, vertybių analizė. Vertybių svarbą pabrėžia užsienio bei Lietuvos mokslininkai: „šiam etape be tokių klausimų, kaip darbo organizavimas, naudų sistema, darbuotojų atsakomybės ribos ir kt. itin svarbūs aptarti organizacijos ir darbuotojo **vertybines nuostatas bei lūkesčius, išsiaiškinti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir kt.**“ (Gražulis et al., 2012); „Atrankos pokalbio metu atlikta vertybių analizė turi būti viena iš svarbiausių aspektų, pagal kurį atrenkami darbuotojai. Tokiu atveju sumažėja darbuotojų kaita, išsaugomi aukštos kvalifikacijos, kūrybingi specialistai, žinios, **padidėja darbuotojų pasitenkinimas darbu**, padedama sutelkti organizacijos narius, mažinti įtampą, veikti organizacijos sruktūroms“ (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2012, p. 113).

*Pirmoje lentelėje pateikiami išankstinės socializacijos svarbūs akcentai:*

1 lentelė. Išankstinės socializacijos svarbūs akcentai

Autoriai	Organizacija	Darbuotojas	Nauda
Steers (1991)	Informacijos apie darbuotoją gavimas.	Sąmoningas pasirinkimas.	Svarbi darbdaviui ir kandidatui
Stoner et al. (2001)	Galimybė priimti tinkamą sprendimą ir nuspręsti ar darbdavys samdo darbuotoją.	Puoselėjamų lūkesčių įgyvendinimo galimybės, ar atitinka darbas kandidato poreikius, tikslus	Svarbi darbdaviui ir kandidatui
Miller (2003,p. 137-146)	Realaus įvaizdžio pateikimas, abipusiai lūkesčiai.	Realaus įvaizdžio pateikimas, abipusiai lūkesčiai.	Svarbi darbdaviui ir kandidatui

Autoriai	Organizacija	Darbuotojas	Nauda
Robbins (2006, p.293)	Supažindinti su organizacija apskritai, tinkamų žmonių atrinkimas, vadovų, vykdančių atranką, lūkesčių ir troškimų pateikimas.	Turi parodyti gebėjimą įsijungti į organizaciją. Todėl jos sėkmė priklauso nuo to, ar norintis į organizaciją įsilieti narys nuspėjo organizacijos vadovų, vykdančių atranką, lūkesčius ir troškimus.	Svarbi darbdaviui ir kandidatui
Gražulis (2012, p.146)	Atskleisti kandidato asmenines savybes, įvertinti galimus darbo rezultatus; be darbo organizavimo, naudų sistemos, atsakomybės ribų ir kt., aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybines nuostatas, lūkesčius, išsiaiškinti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes;	Išsiaiškinti organizacijos bei aptarti savo vertybes, lūkesčius;  Galimybė nuspręsti – priima ar atmeta darbo pasiūlymą.	Svarbi darbdaviui ir kandidatui.

Sudaryta darbo autorės remiantis literatūros apžvalga

Lentelės duomenys (žr. *1 lent.*) rodo, kad išankstinės socializacijos metu svarbūs akcentai yra **abipusė (organizacijai/darbdaviui ir darbuotojui) nauda/informacija**, kuri apima ne tik informaciją apie organizacinę, darbo aplinką, socializacijos priemones, bet taip pat ir individualias darbuotojo savybes, asmens puoselėjamas vertybes, lūkesčius, bei jų įgyvendinimo galimybes, kurias svarbu išsiaiškinti/suderinti.

Remiantis literatūros šaltinių apžvalga, **apibendrinant** galima teigti, kad išankstinė socializacija apima tokius svarbius veiksmus (žr. *2 lentelė*), kaip kriterijų kandidatui parinkimas (organizacija), pokalbio organizavimą, sprendimo priėmimą.

2 lentelė. Išankstinės socializacijos apibendrinimas

Veiksmai	Akcentai
<b>Kriterijų kandidatui parinkimas</b>	Koks kandidatas reikalingas (organizacija).
<b>Pokalbis, informacijos pateikimas</b> abipusės apie organizaciją bei darbuotoją	Čia ne tik svarbu aptarti darbuotojo turimą kvalifikaciją, kompetenciją, taip pat reikia aptarti darbuotojo ir organizacijos lūkesčius, vertybes ir kt. svarbius aspektus, susijusius su būsimu darbu bei asmeniu ir kt. bei įvertinti darbuotojo galimybes sėkmingai įsilieti į darbą.
<b>Sprendimas</b>	Ar darbuotojas yra samdomas, ar darbuotojas, nori dirbti pristatytoje organizacijoje). Atrankos etapas baigiamas ekonominės bei psichologinės sutarties (kontrakto) sudarymu.

Sudaryta darbo autorės remiantis literatūros apžvalga

Tam, kad užtikrinti atrankos kokybę, svarbu, jog visi veiksmai (žr. 2 lent.) būtų profesionaliai ir kokybiškai organizuojami, įvertinama potenciali darbuotojų atitiktis organizacijos vertybėms. Trečioje lentelėje pateikta **kandidatų darbo rezultatyvumo potencialas, jų atitiktis organizacijos vertybėms** (Welch, 2009, cit. pgl. Staniulienė, 2010, p. 155).

3 lentelė. Kandidatų darbo rezultatyvumo potencialas ir jų atitiktis organizacijos vertybėms

Kandidato rezultatyvumas bei vertybių atitiktis	Kandidatas organizacijoje
Kandidatas <b>pasiekia rezultatus, pripažįsta vertybes.</b>	Toks asmuo, anot autoriaus, pasirodo tarsi „žvaigždė“, atnešianti organizacijai puikių rezultatų;
Kandidatas <b>nepasiekia rezultatų, nepripažįsta vertybių.</b>	Jeigu kandidato žinių ir kompetencijų potencialas yra menkas, jis nepripažįsta organizacijos vertybių, toks asmuo dažniausiai atmetamas;
Kandidatas <b>nepasiekia rezultatų, bet pripažįsta vertybes.</b>	Bandant apsispręsti, kurį kandidatą priimti į darbą (tą, kurio kompetencijos ir žinių potencialas yra didelis, bet neatitinka kompanijos vertybių, ar tą, kurio kompetencijos ir žinių potencialas yra menkas, bet atitinka kompanijos vertybes), tikriausiai laimės tas darbdavys, kuris priims antrąjį kandidatą,



	nes lengviau žmogų pamokyti, padėti jam įgyti reikiamą kompetenciją, negu bandyti keisti jo vertybes, požiūrį ir elgesį;
Kandidatas <b>pasiekia rezultatus, bet nepripažįsta vertybes.</b>	Jeigu kandidato žinių ir kompetencijų potencialas yra didelis, o vertybės neatitinka kompanijos vertybių, dėl kandidato dvejojama; ir jeigu nutariama jį priimti, dažniausiai toks darbuotojas organizacijoje ilgai nedirba.

Sudaryta darbo autorės remiantis kandidatų darbo rezultatyvumo potencialo ir jų atitikties organizacijos vertybėms matrica (Welch, 2009, cit. pgl. Staniulienė, 2010, p. 155)

Iš pateiktų duomenų (žr. 3 lent.) matome, jog autorius išskiria keturias kandidatų rezultatyvumo bei atitikties organizacijos vertybėms grupes. Nuo to ar kandidatas pripažįsta vertybes, ar turi pakankamai žinių bei kompetencijos priklauso darbuotojo sėkmė organizacijoje.

Po išankstinės socializacijos etapo, seka **antrasis darbuotojų socializacijos etapas – susidūrimas/adaptacija. Adaptacijos proceso metu** vyksta naujo darbuotojo vertybių, elgesio normų susidūrimas su organizacijoje nusistovėjusiomis normomis, darbuotojas turi **pervertinti, pakeisti savąsias bei stiprinti** organizacijoje propoguojamas tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija (Miller, 2003, p. 138-139).

Tačiau, kalbant **apie vertybių pervertinimą, pakeitimą**, svarbu pabrėžti atsirandančią riziką, susijusią su per aukštu socializacijos lygiu, kai „darbuotojas, slėpdamas savo įprastą elgesį bei vertybes, atsisako jam būdingo individualumo ir deda pastangas, bet kokia kaina pritapti prie organizacinės kultūros, tiesiogiai prie jos asmeniškai neprisidėdamas. Prisitaikymas, atsisakant savojo „aš“ nėra perspektyvus, nes susiformuoja nesąmoningas konformizmas, stokojama kūrybiškumo, dažnai mąstoma dogmatiškai“ (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 346). Manau, čia labai svarbu pabrėžti **suderinamumo** klausimą.

**Susidūrimo/adaptacijos** etapas siejamas su pagalba darbuotojui įsitraukti į darbo aplinką, sumažinti neretai patiriamą pirmos darbo dienos šoką, tinkamai organizuotas susidūrimas sudaro geras prielaidas naujokui efektyviai dirbti organizacijoje, pasireiškia darbuotojo adaptavimusi darbo grupėje. Žmogus dirbdamas grupėje perima grupės patirtį, papročius, kalbą ir kt., perima organizacijos kultūrą, tampa visavertis organizacijos narys (Gražulis et al., 2015, p. 58).

**Adaptacija** – tai procesas, sudarantis sąlygas darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Galima išskirti keturis adaptacijos proceso tikslus (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 65–66), kiekvienas iš išvardintų tikslų (žr. 4 lentelėje) sudaro tam tikrą struktūrą, kurios organizacijos privalo laikytis, siekdamas padėti darbuotojui kuo greičiau, efektyviau socializuotis naujoje aplinkoje.

4 lentelė. Adaptacijos proceso tikslai

Adaptacijos proceso tikslai
Nurodyti, kada ir kaip turi būti atliktos užduotys;
Kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų;
Sudaryti galimybes pašalinti nukrypimus nuo terminų bei reikalavimų;
Padėti darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo.

Sudaryta darbo autorės remiantis (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 65-66)

Pagal pateiktus tikslus (žr. 4 lent.), matome, jog pirmi trys lentelėje pateikti tikslai siejami su profesine bei organizacine orientacija, tik paskutinis atskleidžia pagalbą prisitaikant prie kolektyvo.

Tuo tarpu kiti (Gražulis et al., 2015, p. 58; Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66-67) autoriai prie **socialinio psichologinio prisitaikymo**/profesinio ir psichologinio suderinamumo priskiria profesinį orientavimą/profesinio vaidmens paaiškėjimą, organizacinį orientavimą/darbo pradžią.

Manau, kad išsamiausiai, darbuotojų adaptacija atskleista laikantis požiūrio, kai ji apima **dviejų kryptių orientavimą**: organizacinis orientavimas, kai naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija apie organizaciją; profesinis orientavimas, kai pateikiama pagrindinė informacija apie darbą **bei socialinį psichologinį prisitaikymą**, kuris pasireiškia tarpusavio bei darbo santykių su kolegomis įtvirtinimu, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimu. (Gražulis et al., 2015, p. 58). Šia koncepcija bus remiamasi darbe.

Taigi, kalbant apie darbuotojų adaptacijos procesą, tenka pastebėti, jog kai kuriais atvejais požiūriai panašūs, kai kuriais - turi esminių skirtumų (žr. 5 lent.).

5 lentelė. Adaptacijos procesas. Požiūrio panašumai/skirtumai

Adaptacijos etapai (Stankevičienė, Lobanova, 2006, p. 66-67)	Gražulis V., et al. (2015, p. 58)	Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. (2008)
<b>1. Darbo pradžia</b> (šiam etape svarbu įvertinti, ar darbuotojas turi profesinius įgūdžius, žinias ir patirtį; tinkamus tam darbui, ar darbuotojas yra motyvuotas dirbti, kokia darbuotojo pozicija organizacijos atžvilgiu, kaip jis sugeba suderinti savo ir organizacijos lūkesčius bei vertybes);	<b>1. Organizacinis ir 2. Profesinis orientavimas vyksta tuo pačiu metu.</b>  Jie apima tokias užduotis, kaip pateikti pagrindinę informaciją (organizacinis orientavimas) apie organizaciją ir darbą (profesinis orientavimas).	<b>1. Organizaciniai</b>  informacija apie darbą, organizaciją.  <b>2. Socializacijos priemonės</b> (santykiai su kolegomis ir kt.)
<b>2. Profesinio vaidmens paaiškėjimas</b> (šiam etape svarbu, ar naujas darbuotojas tiksliai supranta, ko iš jo tikimasi ir, koks yra jo profesinis vaidmuo, darbuotojas mokosi dirbti naujame kolektyve);		
<b>3. Profesinis ir psichologinis suderinamumas tarp organizacijos ir darbuotojo</b> (ar darbuotojas gali tobulinti savo profesinę kvalifikaciją, jeigu ji neatitinka organizacijos reikalavimų; ar darbdavys, darbuotojas aptaria abipusius lūkesčius, įsipareigojimus, ar darbuotojas, darbdavys vykdo priimtus įsipareigojimus)	<b>3. Socialinis psichologinis prisitaikymas, t. y.</b> tinkamų darbo santykių su vadovais, kolegomis sukūrimas, <b>vertybių, grupės elgesio normų priėmimo veiksniai.</b>  Svarbus vadovo vaidmuo, santykiai su kolegomis, pagalba, mentorius.	<b>3. Individualūs veiksniai</b>  (asmeninės savybės, požiūris ir pan.)
<b>4. Įsipareigojimas organizacijai</b> (svarbu, adaptacija lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimo jausmą organizacijai).		

Sudaryta darbo autorės remiantis literatūros apžvalga

Kaip matyti (žr. 5 lent.) adaptacija traktuojama panašiai, tačiau čia reikėtų pabrėžti, jog adaptacijos etapams (Stankevičienė ir Lobanova, 2006, p. 66-67) priskiria ir **įsipareigojimą**

**organizacijai.** Šis požiūris iš tiesų, **klaidina**, nes dauguma užsienio autorių (plačiau aptarsiu prie integracijos etapo) **įsipareigojimą organizacijai sieja su trečiuoju socializacijos etapu – integracija.** Svarbu paminėti, jog, kaip ir pirmojo darbuotojų socializacijos etapo (išankstinės socializacijos) metu - **adaptacijos prosese svarbu vertybių ir** grupės elgesio normų įsisąmonimas, tarpusavio bei darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas.

**Adaptaciją** teigiamai įtakoja **mentorstė.** Mentorstė yra procesas, kurio metu asmuo išmoksta naujų įgūdžių arba pagerina turimus įgūžius, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje. Mentorių parama kitų darbuotojų karjerai gali būti tiesioginė/netiesioginė, ji turi įtakos svertų organizacijoje (Chao et al., 1992, p.619).

**Mentorstė** neatsiejama nuo **empatijos bei tarpusavio ryšio, santykio tarp darbuotojo ir mentoriaus,** pagrįsto mentoriaus profesionalumu, socialine, ugdomąja kompetencija. Įvairūs autoriai atskleidžia **teigiamą darbuotojų socializacijos bei mentorstės ryšį** (Scandura et. al., 1996 ir kt.), pabrėždami, jog mentorstės pranašumas yra tai, kad taikant kitas personalo valdymo programas, organizacija ką nors daro darbuotojams, o mentorstės metu – labiau patyrę darbuotojai padeda kolegai, **mentorstė yra labiau orientuota į asmens poreikių patenkinimą, t. y. labiausiai fokusuotas į socialinį – psichologinį adaptacijos aspektą,** kai darbuotojas **gauna asmeninį kontaktą.** Be to, mentorstė mažina: išėjimą iš darbo, stresą, **didina lojalumą,** komunikaciją, gerina darbo atlikimą. Sudarant mentoriaus planą, numatoma pagalbos būdai, formos, padedančios darbuotojui adaptuotis. Po adaptacijos proceso seka trečiasis socializacijos etapas – integracija. Toliau darbe apibendrinsiu šio etapo ypatumus.

**Trečiasis darbuotojų socializacijos etapas – integracijos organizacijoje procesas vyksta** tada, kai organizacijos nariai patogiai jaučiasi, pripranta prie naujos darbo vietos. Jo metu darbuotojai integruojasi į kolektyvą, vyksta kompetencijų ugdymas, socializacijos strategijos formavimas, kuriami nauji personalo valdymo metodai. Integracija siekiama tobulinti dabuotojų įgūdžius, didinti atsakomybes, planuojama karjera, kuriama palanki darbo atmosfera. **Integracijos arba pasikeitimo etapo tikslas pasiekiamas tokiomis priemonėmis** (Gražulis V., et al., 2015, p. 59):

1. **Valdymo** (motyvavimas, mokymas, ugdymas, vertinimas ir kt.);
2. **Socialinėmis** (organizacinė kultūra, psichologinis klimatas kolektyve ir kt.)
3. **Techninėmis** (technologija, darbo ir poilsio sąlygos, bei kt.);

Pasitelkiant minėtas priemones „padedant darbuotojui išmokti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujų kompetencijų, siekti aktyviai dalyvauti priimant aplinkos iššūkių sprendimus, susieti save su organizacija, grupės nariais, prisidėti vystant efektyvius bendradarbių tarpusavio santykius

kolektyve ir tapti organizacinės kultūros subjektu“ (Kouzes et al., 2003, p. 267-268; cit. pgl: Žmogiškųjų išteklių valdymas, 2015, p.60).

Tam, kad visi išvardyti darbuotojų socializacijos proceso etapai vyktų sėkmingai, svarbu žinoti, kokie veiksniai šį procesą įtakoja. Toliau darbe bus pristatomi socializacijos veiksniai.

**Darbuotojo socializaciją organizacijoje įtakoja vidiniai bei išoriniai veiksniai.** Vidiniams veiksniams priskiriama valdymo, socialinė, techninė sistemos, individo asmeninės charakteristikos bei **išoriniai veiksniai**, tokie kaip šalies socialinė, kultūrinė, tarpkultūrinė aplinka, ekonomika bei politika. (Gražulis, 2012, p.79). Viena vertus darbuotojo socializaciją įtakoja kiti organizacijos darbuotojai, kurie iš esmės formuoja organizacijos kultūrą, perduoda naujam darbuotojui žinias bei įgūdžius, susijusius su darbu, vertybes ir normas, kuriomis turėtų vadovautis naujas organizacijos narys. Kita vertus, sėkminga darbuotojo socializacija priklauso ir nuo paties darbuotojo gebėjimų prisitaikyti naujoje aplinkoje. A. Sakalas (1998, p. 18) pateikia tokią **vidinių veiksnių įvairovę** (žr. 6 lent.):

6 lentelė. Vidinių socializacijos veiksnių įvairovė

<b>Vidiniai veiksniai</b>	<b>Ypatumai</b>
Specializacijos lygis	Jis pirmiausia priklauso nuo organizacijos dydžio. Didelėse organizacijose specializacijos lygis skiriasi, nes ji užsiimama didele veiklos įvairove.
Kvalifikaciniai skirtumai	Priklausomai nuo organizacijos dydžio. Didelėje organizacijoje - darbuotojai yra kvalifikuoti vienoje siauroje srityje, o mažoje – kiekvienas darbuotojas turėtų išmanyti plačias darbo sritis.
Skirtingas informuotumo lygis, informacijos perdavimo būdas	Didelėje organizacijoje darbuotojas turėtų gauti informaciją apie tai, kas vyksta greta, o mažoje atvirkščiai – darbuotojui reikalinga informacija apie visą organizacijos veiklą.
Darbo organizavimo ir motyvavimo lygis	Priklausomai nuo organizacijos dydžio turi būti numatoma specialios motyvavimo priemonės, skatinančios indentifikavimąsi organizacijoje.
Darbuotojų potencialas	Konkrečioje organizacijoje suformuojamas skirtingo potencialo personalas, kuris priklauso nuo organizacijoje vyraujančios filosofijos ir kultūros.
Filosofija	Gali būti suvokiama skirtingai: spontaniškai, intuityviai arba sąmoningai.
Organizacijos egzistavimo prasmės	Ji priklauso nuo socialinių, kultūrinių ir ekonominių, t. y. išorinių veiksnių. Egzistavimo prasmę lemia bendras suvokimas apie organizacijos aplinką, veiklos procesai, organizacinę kultūrą ir filosofiją, bendradarbiavimą su

klausimas	kolektyvu.
Organizacijos veiklos tikslai	Tikslus lemia daugelio individų prieštaringi grupiniai interesai, parodantys jų gyvenimo prasmės supratimą. Organizacijos personalas siekia gero organizacijos klimato, didelio darbo užmokesčio, gerų darbo sąlygų. Svarbūs ir kolektyvo socialiniai tikslai (gerinti organizacijos klimata, sukurti sąlygas ugdyti personalo gabumus, sudaryti optimalias darbo sąlygas ir pan.)
Organizacinė kultūra	Organizacinė kultūra atspindi bendrą organizacijos narių suvokimą ir vadovų kultūrą. Didelėse organizacijose dažniausiai būna vyraujanti kultūra ir subkultūros, o mažose paprastai būna suformuota viena organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra yra samoningai sukuriama vadovo.
Valdymo stilius	Vadovas gali reguliuoti daugumą aukščiau išvardintų rodiklių, todėl šis veiksnys yra bene svarbiausias.

Sudaryta darbo autorės pagal A. Sakalas (1998, p. 18)

Vidinių veiksniams, anot A. Sakalo (žr. 6 lent.), priskiriami tokie veiksniai kaip organizacijos veiklos tikslai, valdymo stilius, organizacinė kultūra, specializacijos lygis, kvalifikacija, informacija ir kt. Išsamiausiai, manau, socializacijos apilinkos veiksniai aptariami Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelyje (žr.28 psl). Minėti veiksniai pateikiami *septintoje* lentelėje.

7 lentelė. Darbuotojų socializaciją įtakojantys veiksniai

Vidiniai veiksniai	Išoriniai veiksniai
<b>Valdymo sistema</b> (strateginiai tikslai, organizaciniai veiksniai, vadovavimo stilius, darbuotojų mokymas, <b>motyvavimas</b> , darbo kontrolė, vertinimas ir kt.);	Politiniai
<b>Socialinė sistema</b> (organizacinė kultūra, grupių psichologinis klimatas, konfliktai ir kt.);	Ekonominiai
<b>Techninė sistema</b> (technologija, darbo ir poilsio sąlygos ir kt.)	Šalies socialinė aplinka
Individo <b>asmeninės charakteristikos</b> (lytis, amžius, darbo stažas, gyvenimiška patirtis, požiūris į kitus žmones, gebėjimas toleruoti nuomonę, profesinis pasirengimas, kompetencijos, motyvacija ir kt.)	Šalies kultūrinė, tarpkultūrinė bei kita aplinka.

Sudaryta darbo autorės remiantis Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modeliu

(„Žmogiškųjų išteklių valdymas“, 2015, p. 62)

„Stipri kultūra daro didesnę poveikį darbuotojų elgesiui ir yra tiesiogiai susijusi su mažesne darbuotojų kaita. Stipri organizacinė kultūra pasižymi tuo, kad organizacijos pagrindinės vertybės yra ir labai puoselėjamos, ir jas visi plačiai pripažįsta. Juo daugiau yra pripažįstančių pagrindines vertybes organizacijos narių ir juo didesnis jų pasiryžimas vadovautis šiomis vertybėmis, tuo stipresnė yra kultūra“ (Sakalas, 2003, p.35).

**Organizacinės kultūros** įtaka (žr. 7 lent.), darbuotojams pasireiškia per darbuotojų elgesio savikontrolę, pastovumą skatinančios aplinkos kūrimą, skatinimą kasdienį darbą paversti efektyviais veiksmais, kuris remiasi, tuo, jog darbuotojai jaučiasi svarbūs, reikalingi, tiksliau supranta, ko iš jų tikisi organizacija. Tai savo ruožtu lemia našesnę darbą bei pasitenkinimą juo, susieja organizaciją su visuomenei svarbiomis vertybėmis (Lobanova, Stankevičienė, 2006, p. 22).

Tinkamos organizacinės kultūros formavimas įtakoja **darbuotojų motyvaciją**, kuri taip pat atlieka svarbų vaidmenį darbuotojo socializacijos procese. Motyvacijos nauda pasireiškia darbuotojo noru likti darbe, didžiavimusi savo darbu, neigiamo požiūrio į organizaciją nebuvimu, atsidavimu, pasitenkinimu darbu. Organizacijai motyvacija teikia aukštesnę darbo našumą, mažesnę darbuotojų kaitą, mažiau pravaikštų, didesnę tikimybę, kad pokyčiai bus pripažinti ir kt. (Jewell, 2002).

Kitas svarbus veiksnys – **vadovavimo stiliai**. Populiari kasifikacija (žr.8 lent.), atsižvelgiant į darbdavio bei pavaldinio santykius, remiasi valdžios pobūdžiu, išskiriama trys vadovavimo stiliai: autokratija – vieno valdžia, demokratija – daugumos valdžia, liberalizmas – niekieno valdžia (Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004, p. 102).

8 lentelė. Vadovavimo stiliai. Plusai/minusai

Vadovavimo stilius	Požymiai	Plusai/minusai
Autokratija	Stipri centralizacija, vienvaldiškumas, pasireiškia kolektyvo pasyvumu, formaliu požiūriu į darbą, susiskaldymu, nepasitikėjimu kolegomis, priešišku: prisitaikant/bandant priešintis prie vadovo.	Šie vadovai neturi pakankamai kompetencijos, kad galėtų dirbti įvairiose srityse, socializacijos procesui toks stilius, pasižymintis vienvaldiškumu, kolektyvo pasyvumu, formaliu požiūriu į darbą, neabejotinai atsilieps neigiamai.

Demokratija	Didesnės galimybės tiksliau suvokti darbuotojams darbo, sprendžiamo klausimo esmę, panaudoti intelektualius bei profesinius sugebėjimus, galimybės tobulėti.	Vadovas dirba drauge su kolektyvu, todėl stiprėja tarpusavio pagarba, pasitikėjimas, didina realią vadovo valdžią, autoritetą. Toks stilius sudarys sąlygas užmegsti bei palaikyti ryšį, stiprinti psichologinį socializacijos aspektą, atskleisti savo intelektualius sugebėjimus.
Liberalizmas	Minimalus vadovo kišimasis, vadovas vengia įsakinėti, didelė pavaldinių laisvė.	Vadovas išklauso kritiką, tačiau nesugeba nieko keisti, per daug mandagus geranoriškas ir taktiškas. Tikėtina, kad adaptacijos metu vadovo suteikiama didelė pavaldinių laisvė (paliekant jį spręsti problemas pačiam), gali neigiamai atsilipti socializacijai

Sudaryta darbo autorės (remiantis: Žilinskas, Martinkus, Staleronka, 2004, p. 102).

Kalbant apie vadovavimo stilius (žr. 8 lent.), svarbu paminėti, kad A. H. Maslow (1908-1970) knygoje „Eupsychion Management“ pateikė svarių argumentų, kurie įrodė, kad „skirtingus žmones ir valdyt reikia skirtingai“. Kad vadovavimo stilius sėkmingas, turi būti parenkamas atsižvelgiant į darbuotojo gebėjimus, brandumo lygį pritaria ir Lietuvos specialistai: „organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą įtakojančius komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą, bei apsprendžia socializaciją skatinančių ir nukreipiančių metodų kokybę – darbo motyvaciją ir darbo įvertinimą“ (Bazienė B., 2007, p.11); „turintys darbo patirties naujokai **sėkmingiau socializuojasi, kai vadovas aiškiai nurodo**, ką ir kaip daryti, t. y. direktyvus vadovavimo stilius, o neturintiems darbo patirties labiau padeda parama, supratimas t. y. paramos vadovavimo stilius“ (Žukauskaitė ir Bagdžiūnas, 2008, p. 135-136). Taigi, darbuotojų socializacija priklauso nuo daugybės išorinių bei vidinių veiksnių. Socializacija gali būti sėkminga arba nesėkminga. Toliau plačiau darbe aptarsiu **darbuotojų socializacijos pasekmes**.

Darbuotojų socializacija organizacijoje pasireiškia dviem būdais: sėkminga socializacija, kai darbuotojas lieka organizacijoje ir nesėkminga socializacija, kai pastarasis išsineša iš darbo. Šios pasekmės turi įtakos tiek pačiai organizacijai, tiek ir darbuotojui. Taigi, sėkmingos socializacijos atveju, abi suinteresuotos (darbuotojas ir organizacija) pusės pasiekia naudos; mažėjanti darbuotojų kaita, manau, pačiai valstybei taip pat turi didelę naudą.



**Sėkmingas darbuotojų socializacijos procesas** padeda naujiems darbuotojams įveikti stresą, teikia informacijos apie organizacijos darbuotojus, kolegas, skatina domėtis organizacijoje vyraujančiomis nuostatomis, taisyklėmis, sudaro prielaidas **neprarandant savo asmens tapatumo tapti sėkmingu darbuotoju**, darbuotojas įsilieja į organizacinę kultūrą, jaučia įsipareigojimą organizacijai, padeda siekti organizacijos tikslų. Organizacija formuoja sąlygas sėkmingam išlikimui konkurencinės ekonomikos sąlygomis, sukuria profesionalią, kompetetingą komandą, siekia konkrečių organizacijos tikslų. **Nesėkmingos socializacijos** atveju, sumažėja organizacijos darbo **efektyvumas, atsiranda nepasitenkinimas darbu, neigiamas socialinis psichologinis klimatas ir pan.** (Staniulienė, 2010, p. 164-167).

**Teigiamos darbuotojo socializacijos** pasekmės reiškiasi **nauda darbuotojui**: pasitenkinimas darbu, aukšta motyvacija, produktyvumu, savo vaidmens suvokimu, profesinių, socialinių t.t. ir tarpkultūrinės kompetencijos plėtra, saugumo jausmu, bendradarbiavimu, kūrybiškumu, emociniu įsipareigojimu organizacijai, lojalumu, lūkesčiais daryti karjerą ir kt. **Nauda organizacijai**: didėja konkurencinis pranašumas, lojalūs darbuotojai, sumažinami darbo laiko nuostoliai, mažėja personalo „perviliojimo“ grėsmė, lankstus požiūris į organizacijos aplinką, bei naujus iššūkius ir kt. **Neigiamos socializacijos pasekmės** reiškiasi dviem būdais: **konformizmu bei izoliacija**. Per aukštas socializacijos lygis, **konformizmas**: sąmoningas arba nesąmoningas prisitaikymas, kūrybiškumo trūkumas, dogmatiško mąstymo raiška. **Izoliacija** pasireiškia dėl per žemo socializacijos lygio, atsiranda darbo taisylių pažeidimai, prasta darbo kokybė, nepriimtinas elgesys, pravaikštos, dažna darbuotojų kaita ir pan. (Gražulis, 2012, p.149)

Viena iš svarbiausių darbuotojų socializacijos pasėkmių – **darbuotojų lojalumas**. Lojalumą **psichologiniu požiūriu** galima apibūdinti **kaip lygiaverčius mainus tarp organizacijos/darbuotojo**, nes **organizacija darbuotojui sudaro tinkamas sąlygas dirbti, užtikrina materialines garantijas, socialinius, saviraiškos ir kt. poreikius, o darbuotojas atsidavusiu darbu kuria pridėtinę, ilgalaikę vertę**.

Išsivysčiusių šalių kompanijos šiandien rimtai žvelgia į ateitį ir yra pasirengusios kurti ją ilgalaikių strategijų bei patrauklių organizacinių kultūrų pagrindu. Vis platesnį mastą įgauna „socialinės atsakomybės“ kriterijus. Todėl šiandieniniame globalizacijos procese svarbu pažymėti, kad konkurencinga, rinkoje išliekanti organizacija turi būti socialiai atsakinga. Socialinių organizacijos tikslų, antot Sonatos Staniulienės (2010, p. 183), galima pasiekti atsižvelgiant į kelias interesų grupes - viena iš tų grupių yra **darbuotojai**; **„socialiai atsakingas verslas stengiasi teikti darbą, kuris būtų prasmingas, padėtų darbuotojams ugdyti bei reikšti save. Jis siekia suteikti pelnytą darbo atlyginimą, sveikas ir saugias darbo sąlygas bei gerą atmosferą**. Personalo politika dažnai įtraukia **paprastų darbuotojų bei vidutinės klasės vadybininkų motyvavimą, geresnę informacijos sklaidą**

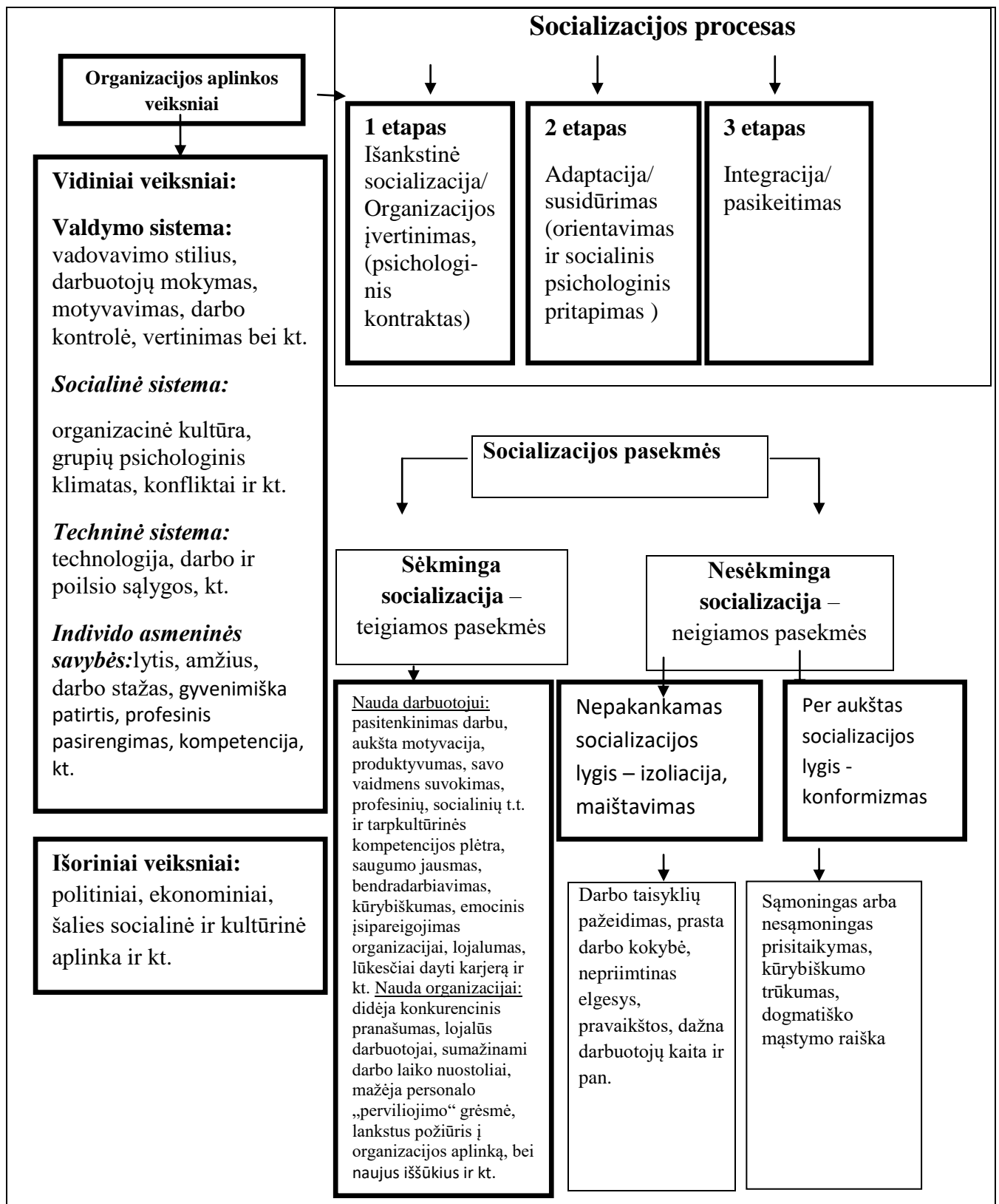
**įmonėje, pusiausvyrą tarp šeimos, darbo ir laisvalaikio, mokymus bei rūpinimąsi darbuotojų užimtumumu.** Taip pat suprantama, kad **pelno dalijimasis bei nuosavybės dalis irgi gali kelti motyvaciją** bei darbo **našumą ir sumažinti darbuotojų kaitą.** Daugybėje pasaulio organizacijų (pusė jų – iš Europos) atliktas tyrimas apie personalą parodė, kad darbuotojų lojalumas organizacijai, patenkinamas atlyginimas, pasiekimų pojūtis, dalijimasis informacija ir kiti panašūs veiksniai smarkiai lemia ir finansinę organizacijos sėkmę“ (Staniulienė, 2010, p. 183).

Vienas iš svarbių būdų, padedančių užtikrinti darbuotojų socializacijos sėkmę pabrėžiant socializacijos proceso socialinį – psichologinį aspektą, žvelgiant ne tik į organizacijos bet ir į darbuotojo interesus yra vertybių derinimas. Pastarojo nauda darbuotojų socializacijos procesui atskleista per septynis asmeninių bei organizacijos vertybių derinimo etapus 1) poreikių derinimo; 2) antrojo etapo: organizacijoje dirbančių vertybių atitikimo nustatymas arba darbuotojų atrankos metu – organizacijos bei kandidato vertybių atitikimo nustatymas; 3) Vertybių kongruencijos balo nustatymas; 4) Parenkamos priemonės vertybių stiprinimui; 5) Taikomos parinktos priemonės; 6) Tiriamas taikomų priemonių poveikis darbuotojams; 7) Priimami sprendimai, kaip vertybės bus stiprinamos ateityje. (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2012, p. 113). Manau, kad šio modelio taikymas organizacijose, gali būti gera priemonė darbuotojų socializacijos proceso sėkmei užtikrinti.

**Apibendrinant,** socializacija yra sudėtingas procesas. Nors įvairios socializacijos sampratos atskleidžia skirtingas socializacijos dimensijas iš esmės darbuotojų socializaciją sudaro darbuotojo tapimas efektyviu organizacijos nariu, tiek iš darbuotojo, tiek iš organizacijos perspektyvos. Socializacija organizacijoje yra ilgalaikis procesas, kuris prasideda jau pokalbio dėl darbo metu bei tęsiasi visą darbuotojo karjeros laikotarpį, dirbant organizacijoje. Socializacija siejama su organizacinės kultūros, normų ir vertybių derinimu/perėmimu. Labai svarbu, kad socializacija organizacijose nebūtų palikta savieigai. Socializacijos procesą sudaro: **išankstinė socializacija.** Jos metu ypač svarbus pokalbis su darbuotoju. Atrankos pokalbis turėtų leisti prognozuoti darbuotojo darbo rezultatus, aptarti vertybių, lūkesčių suderinamumą, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybę ir t.t. **Adaptacija/ susidūrimas** - čia esmė glūdi jo susipažinime su savo darbu, kolegomis, organizacija, jį supančia aplinka ir bandymu prie jos prisitaikyti, trumpiau tariant su organizaciniu bei profesiniu orientavimu bei socialiniu-psichologiniu prisitaikymu. **Pasikeitimas/integracija** – vyksta derinant savo ir grupės interesus, vertybes, įgyjant naujų kompetencijų, siekiant tapti organizacijos kultūros dalimi. Visgi tenka pastebėti, jog gana dažnai dėmesys fokusuojamas ties darbuotojų žinių, kompetencijos tobulinimu. Tam eikvojama nemažos organizacijos išteklių (tiek žmogiškųjų, tiek materialųjų) sąnaudos. Nesėkmingos darbuotojų socializacijos priežastimi, tokiu atveju galima **įvardinti klaidingą (arba ne visapusišką) pačios darbuotojų socializacijos sampratą suvokimą,** labiau dėmesį sutelkiant ties darbuotojų socializacijos proceso antruoju (adaptacijos) etapu,

**fokusuojantis į organizacinį bei profesinį orientavimą, mažiau dėmesio skiriant socialiniam - psichologiniam prisitaikymui.**

Socializacijos etapus: išankstinę socializaciją, adaptaciją, integraciją pripažįsta įvairūs užsienio, o pastaruju metu ir Lietuvos mokslininkai. Iš Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelio (žr. 2 pav.), matome, kad ją sudarančius etapus tiesiogiai veikia organizacijos aplinkos, vidiniai bei išoriniai veiksniai. Organizacijos aplinkos vidiniams veiksniams priskiriama valdymo sistema, socialinė sistema, techninė sistema, individo asmeninės savybės; išoriniams - politiniai, ekonominiai, šalies socialinė ir kultūrinė aplinka ir kt. Ši koncepcija bus pamatinė, rengiant bei atliekant tyrimą.



2 pav. Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelis. Šaltinis: „Žmogiškųjų išteklių valdymas“, 2015, p. 62

Sėkmingos bei nesėkmingos (žr. 2 pav.) socializacijos pasekmės atitinkamai pasireiškia teigiamu/neigiamu poveikiu organizacijai, naujam darbuotojui.

## 1.2. Darbuotojų socializacijos ypatumai viešajame sektoriuje

Pastaruoju metu ypatingas dėmesys skiriamas žmonių išteklių vadybai, nepriklausomai nuo to koks tai sektorius: viešasis ar privatus. Abiejuose sektoriuose pagrindiniu turtu yra laikoma žmonės. Viešojo sektoriaus darbuotojai padeda užtikrinti normalų visuomenės funkcionavimą bei vystymąsi, todėl jų vaidmuo ypač svarbus. Tenka pastebėti, kad užsienio šalių mokslinių diskusijų bei tyrimų skirtų darbuotojų socializacijai viešojo sektoriaus kontekste yra nedaug. Pavyzdžiui, buvo išskirta keletas veiksnių susijusių su darbo pakeitimu, naujų darbuotojų patirtimi darbe, kuri gali sustiprinti arba susilpninti pasitenkinimą darbu viešajame sektoriuje pirmaisiais darbo metais, tačiau išvados nebuvo susietos su viešojo sektoriaus specifika (IRSPM Annual Conference, 2015, p.3).

Lietuvos mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama žmogiškųjų išteklių svarba viešojo sektoriaus organizacijose, bei su tuo susijusius iššūkius: „viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai gali būti įvardijami kaip didžiausia vertybė organizacijoje, kurios reikšmė šiandienos aplinkybėmis sparčiai didėja. Efektyvus viešojo sektoriaus funkcionavimas priklauso nuo žmogiškųjų išteklių, o visa tai daro įtaką veiksams, kurių imasi organizacijos <...>“ (Bacevičiūtė ir Juknevičienė, 2009, p. 13-14). Diskutuojama apie iššūkius kylančius viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, pabrėžiant, jog „svarbiausi iššūkiai yra transformacija, sukelta globalizacijos jėgų, informacinių ir komunikacinių technologijų įtakos, žinių ekonomikos ir žinių visuomenės raiškos“, <...> „atsižvelgiant į problemas, susijusias su personalo kaita ir reikiamų finansinių išteklių trūkumu, **žmogiškųjų išteklių plėtra yra efektyvus įrankis keičiant elgseną skatinant įgūdžių įgijimą atnaujinant abipusius santykius tarp organizacijų ir jose dirbančių žmonių**“ (2009, p.13-14).

Lietuvoje, nuolat mažėjant žmogiškiesiems ištekliams, motyvuotų darbuotojų išlaikymas tampa vis aktualesne problema daugeliui viešojo sektoriaus institucijų. Norint laimėti šioje konkurencinėje kovoje svarbu fokusuotis ne tik su darbuotojo kvalifikacija susijusius klausimus, bet ir imtis priemonių, kurios padėtų gerinti darbuotojų socializacijos socialinį – psichologinį kontekstą: **gerinti darbuotojų savijautą darbe, jų galimybes derinti organizacijos ir asmenines vertybes.**

**Apžvelgus kai kuriuos dokumentus socializacijos klausimo kontekste, manau galima daryti prielaidą, jog tobulintinų sričių yra ganėtinai nemažai.** Kaip pavyzdžiui, Lietuvos pažangos strategijoje “Lietuva 2030” numatyti pokyčiai keliose srityse, tokiose, kaip “sumanus valdymas – atviras ir skatinantis dalyvauti [atvirumas], rezultatyvus, **atitinkantis visuomenės poreikius** ir užtikrinantis geros kokybės paslaugas valdymas [atsakomybė], kompetentinga ir priimanti kryptingus strateginius sprendimus valdžia [kūrybingumas]” (“Lietuva 2030”, p. 8, žiūrėta, 2016-12-01 <<https://www.docdroid.net/>>).

Taigi, „popieriniame” variante valstybė planuoja pažangą valdymo srityje, atkreipdama dėmesį į tai, kad **“valdymas turi atitikti visuomenės poreikius”**. Vadinasi, jeigu valstybėje šiuo metu egzistuoja prasta darbuotojų socializacija, didelė darbuotojų kaita, būtina imtis su tuo susijusių veiksmų (dėl darbo apimties plačiau neaptarsiu, kaip Lietuvos pažangos strategija “Lietuva 2030” dera su “Europa 2020” bei realiu šalies gyvenimu, politinių partijų, esančių valdžioje pasikeitimu ir kt. veiksniais; mano nuomone, pažangos strategija labiau ir lieka popieriuje, nei realiame gyvenime). Nors **socialinės atsakomybės svarba pripažįstama daugelyje išsivysčiusių šalių**, Lietuvoje <...>, socialinė atsakomybė nėra įprastas reiškinys, ji daugiau pasireiškia per pavienes atskirų organizacijų iniciatyvas“ (“Lietuva 2030”, p. 10, žiūrėta, 2016-12-01, <<https://www.docdroid.net/>>).

Lietuvos švietimo įstatymo 23 straipsnyje numatomos pagalbos pedagogams formos, kur labiausia fokusuojamasi į informacinės, ekspertinės, konsultacinės bei kvalifikacinės pagalbos teikimą, profesinį tobulėjimą (žinios, įgūdžiai).

Tačiau vienas minėto įstatymo punktų nurodo ir „teisę į darbą savitarpio pagarba grįstoje, psichologiškai, dvasiškai ir fiziškai saugioje aplinkoje“ (Lietuvos švietimo įstatymas, žiūrėta, 2016-10-01, <[https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS\\_458774](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS_458774)>). Manau, tinkamai organizuojama darbuotojų socializacija, gali būti viena iš priemonių šių teisių įgyvendinimui, nes žvelgiant į atliktų tyrimų praktiką, matome, kad, pavyzdžiui Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigose atliktas tyrimas byloja, jog socializacijos procesas vyksta prastai, nepakankamai išnaudojant mentorystės teikiamą naudą, vertybių, lūkesčių derinimą, atsižvelgiama į socialinį-psichologinį aspektą, planuojant karjerą: „ikimokyklinėse įstaigose būtina tobulinti socializacijos procesą, t. y. praktiškai įgyvendinti šiuolaikinės vadybos metodus, besiriamiančius organizacine kultūra, <...> „planuojant karjerą neatsižvelgiama į socialinį – psichologinį dėmenį, jungiantį organizacijos ir darbuotojų interesus“ (Gražulis ir Bazienė, 2009, p. 352).

Mokslinės konferencijos metu apibūdinant viešajame sektoriuje teisinio reguliavimo ypatumus socializacijos kontekste, nurodytos tokios problemos bei išvados:

- ✓ „Lietuvoje sukurta teisinė bazė, reglamentuojanti vieningą kai kurių personalo plėtros procesų (atrankos, mokymo, vertinimo) organizavimo tvarką (LR Valstybės tarnybos įstatymas, LR Darbo kodeksas ir kt.). Nors teisinė bazė, sukurta, tačiau turi esminių spragų:
- ✓ naujų darbuotojų atrankos organizavimo aiškių kriterijų ir taikomų metodų įvairovės stoka, dėl to atrankos metu neįmanoma išvengti subjektyvių vertinimų;
- ✓ personalo valdymo padalinių darbuotojų kompetencijos lygio stoka;
- ✓ darbuotojų socializacija neregamentuota apskritai;

✓ valstybės tarnautojų kvalifikacinės klasės padeda įgyvendinti horizontalios karjeros principą, bet mažai pasitarnauja paaukštinimo sistemoje, nes dažnai siejamos su papildomu atlygiu, o ne aukštesnėmis pareigomis, ir kt.

✓ atrankos pokalbio metu viešojo sektoriaus kontekste nepakanka „atskleisti kandidato asmenines savybes, prognozuoti jo darbo rezultatus“, ne ką mažiau svarbu ir „aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybių, lūkesčių ir ateities planų derinimo galimybes, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir pan.“ (Gražulis et al., 2010, p. 5).

Kalbant apie darbuotojų paiešką viešajame sektoriuje, svarbu paminėti, kad „sukurti šiuolaikiškai valdomas viešąsias institucijas gali pavykti tik tuo atveju, **„jei personalo poreikis bus analizuojama sistemingai, kandidatų atranka vyks tikslingai ir pasirinkus teisingą metodą, <...> o potencialių darbuotojų paieška vidinėje bei išorinėje darbo rinkoje bus vykdoma atsižvelgiant į tam tikrus privalumus bei trūkumus, kuriuos suponuoja pasirinktas darbuotojų paieškos metodas“** (Thom, Ritz, 2004, p. 246). 9 lentelėje pateikta personalo paieškos metodai viešajame sektoriuje.

9 lentelė. Personalo paieškos būdai viešajame sektoriuje

Personalo paieška viešajame sektoriuje	
Organizacijos viduje	Organizacijos išorėje
<p>Taikomi instrumentai: informacijos skelbimas įvairiais būdais: internete, vidiniame organizacijos tinkle ir pan., nurodant darbo užmokesčio dydį;</p> <p>Darbuotojų asmens bylų analizė, duomenų apie paskatinti vertus darbuotojus rinkimas, karjeros planavimo sistema;</p> <p>Tiesioginiai pokalbiai su potencialiais kandidatais ir kt.</p>	<p>Informacijos skelbimas viešose platformose, kandidatų paieška per asmeninius kontaktus, paieška per darbo biržos tinklalapius, paieška, kai naudojamosi personalų ekspertų paslaugomis ir kt.</p>

Sudaryta darbo autorės (remiantis Thom, Ritz, 2004, p. 247)

Kaip matome iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, vienas būdas - darbuotojų atranka vykdoma iš organizacijos vidinės rinkos. Tai gera motyvavimo priemonė. Tokia atranka suteikia galimybę siekti karjeros, yra pigesnė, greitesnė, paprastesnė, nes darbuotojai jau būna susipažinę su organizacijos specifiška, tarp organizacijos bei darbuotojų jau egzistuoja tam tikras ryšys, todėl bendrai tokia paieška susijusi su mažesne rizika, tačiau kartu iškyla tokios grėsmės, kaip susiaurėjusios tinkamo kandidato pasirinkimo galimybės, išlaidos darbuotojų kvalifikacijai, automatinio pareigų paaukštinimo

tikimybės, o ilgas tarnybos stažas neretai skatina abejingumą darbui. Ieškojimas personalo ne tik vidinėje, bet ir išorinėse rinkose - atveria galimybę surasti tinkamos kompetencijos darbuotojus. Tačiau, pažymėtina, jog tai kainuoja brangiau, trunka ilgiau, o taip pat atsiranda trukdžių, organizacijoje dirbančių darbuotojų galimybėms siekti karjeros.

Viešajame sektoriuje išskiriamos tokios klasikinės **darbuotojų atrankos** formos:

- Atranko pokalbis;
- Testai raštu;
- Praktiniai testai;
- Testai žodžiu;
- Gabumų, asmenybės ir vientisumo testai;
- Informacijos rinkimas;
- **Bandomasis laikotarpis** (Baršauskienė V., *Viešasis administravimas*, 2003, p. 225-227).

Be anksčiau išvardytų atrankos būdų, dar naudojama ir įvairių dokumentų analizė: „pretendentų **dokumentų analizė** yra beveik kiekvienos **atrankos sudedamoji dalis. Pokalbis yra puiki priemonė**, kai yra atlikta dokumentų analizė (gyvenimo aprašymas, studijų baigimo dokumentai, kvalifikaciją patvirtinantys sertifikatai bei kt.). **Pokalbio metu gauta informacija turi būti greitai**, tiksliai įvertinta, geras atrankos **vedėjas tuoj pat turi pasižymėti svarbią informaciją**, ją vertinti ir **jos pagrindu vesti tolesnį pokalbį, reikėtų vengti kandidatų vertinti per greitai, remiantis vien pokalbiu**“ (Thom, Ritz, 2004, p. 249-452).

Atrankos pokalbio nauda neabejotina. Tačiau, manau, ji tiesiogiai priklauso ir nuo pokalbio vedančio asmens kompetencijos. Jei darbdavys yra puikiai įvaldęs atrankos pokalbio metodą, geba kvalifikuotai bei profesionaliai jį vesti, fiksuoja svarbią informaciją, derina lūkesčius, vertybes, tokio atrankos pokalbio gali pakankamai pakakti, norint įvertinti darbuotojo tinkamumą, suderinti lūkesčius, vertybes ir pan. Tačiau iškyla ir kai kokių rizikų, kai pokalbio metu, gali atsirasti tikimybė, jog darbuotojas ir(arba) vadovas kalbėdamas apie realią situaciją, lūkesčius, vertybes, informaciją gali pateikti subjektyviai, toli nuo realaus vaizdo, dalį informacijos nuslėpti (šiuo atveju, manau, organizacijose galima taikyti įvairius atrankos kompleksus, pvz. pokalbis ir testas), o patiems darbuotojams reikalingas supratimas, ko iš tiesų jie gali tikėtis iš darbdavio, kokias principais yra sudaromas psichologinis kontraktas bei pastebėjus, kad ne visi dalykai aptarti ir suderinti, pačiam imtis iniciatyvos siekiant išsiaiškinti svarbius klausimus. Darbuotojams svarbu žinoti atrankos pokalbio metu sudaromo psichologinio kontrakto sudarymo principus ir esant poreikiui drąsiai inicijuoti diskusijas apie darbuotojo įvedimo į darbą taikomas strategijas organizacijoje, vertybių bei lūkesčių suderinimą, kvalifikacijos, karjeros galimybes ir kt.



Manau, kad kaip nėra vieningos „teisingos“ organizacijos, taip nėra vieno absoliučiai geriausio atrankos metodo. Kiekviena organizacija turi kurti **savo organizacijos atrankos sistemą** remiantis šiuolaikiniais vadybos principais. Neabejoju, kad kaip pagalbinė priemonė organizuojant atrankos pokalbį kai kuriais atvejais (pvz. priklausomai nuo pareigų ar kt. niuansų) galėtų būti taikomi ir įvairūs testai.

Iš pateiktų klasikinių darbuotojų atrankos formų, matyti, kad joms priskiriamas ir **bandomasis laikotarpis**. Bet iš mokslinės literatūros, matyti, jog „**bandomojo laikotarpio nauda yra abejotina**“, <...> „tačiau bandomojo laikotarpio sąvoka vis dar įteisinta Lietuvos respublikos darbo kodekse. Vertinant bandomąjį laikotarpį iš vadybos mokslo pozicijų, ši sąvoka turi būti priskirta prie perteklinių, nes tinkamai organizuojant darbuotojo atranką bei adaptaciją, **bandomasis laikotarpis praranda aktualumą**“ (Gražulis et al., 2015, p. 55).

Užsienio tyrimų praktika rodo, kad spendžiant kuris atrankos metodas yra patikimiausias prognozuojant būsimą darbo našumą, labiausiai patikimas atrankos būdas yra darbuotojų atrankos centrai - 68% (Hawes, 2013). Manau, jog tai efektyvus būdas, kuris gali padėti išvengti subjektyvios informacijos pateikimo atrankos pokalbio metu, efektyviau įvertinti darbuotojo kvalifikaciją bei kt., tačiau tai labiau taikytina aukštos kvalifikacijos darbuotojams. Tuo tarpu kitiems darbuotojams, manau, kiekviena organizacija, atsižvelgdama į savo specifiką, poreikius, situacijas, gali kurti savo įstaigos atrankos sistemą bei esant reikalui, taikyti įvairius testus organizacijose.

Lietuvoje švietimo įstaigų darbuotojų atranka specifiniuose centruose organizuojama aukštas pareigas užimantiems darbuotojams, besiriamiant „Švietimo įstaigų vadovų skyrimo tvarka“ (prieiga per internetą, žiūrėta, 2016-10-12 <http://www.nmva.smm.lt/vadovu-vertinimas/pretdentukompetenciju-vertinimas/informacija/>). Kompetencijas vertina Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra (NMVA) ir jos pasitelkti specialistai.

Darbuotojų socializaciją viešajame sektoriuje įtakoja tie patys veiksniai, kurie numatyti darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelyje (žr. 2 pav.). Kalbant apie karjeros galimybes viešajame sektoriuje, atsiranda įvairių problemų, pavyzdžiui, **karjeros problema** viešajame sektoriuje persipina su tokiomis problemomis, kaip vadovų baiminimusi, kad kvalifikuotesnis darbuotojas taps patrauklūs kitiems darbdaviams. Tačiau darbuotojus ugdyti - vadovų pareiga. Išėitis iš šios situacijos galėtų būti trumpalaikių produktyvumo poreikių derinimas su ilgalaikiais darbuotojo ugdymo poreikiais (Baršauskienė V., 2003, p. 238). Taip pat neabejotinai svarbu organizacinė kultūra ir tinkamai pasirinktas **vadovavimo stilius** bei kt.

Kalbant apie darbuotojų socializaciją švietimo įstaigose, tyrinėjant ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų socializaciją (Gražulis ir Bazienė 2009, p. 352) buvo nustatyta, jog „atrankos pokalbio metu yra nepakankamas dėmesys skirtas darbuotojo bei organizacijos lūkesčių derinimui, nenumatomos įtraukimo į organizacinę kultūrą galimybės, per mažai dėmesio skiriama adaptacijai, o

integracija nėra tinkamai organizuota“. Išvadose akcentuojama, kad organizacijos kultūra turi tapti įstaigų narius jungiančia filosofija, jų vystymosi strateginiu veiksnium, tuomet socializacija bus sėkminga. Visa tai sąlygoja būtinybę atlikti naujus darbuotojų socializacijos proceso tyrimus, ieškoti naujų teorinių modelių šio proceso tobulinimui bei pritaikymui praktikoje.

Apibendrinant galima teigti, kad nors viešasis sektorius darbuotojų socializacijos proceso kontekste turi savo specifiką, iš esmės jam galioja tas pats Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modelis (žr. 2 pav).

## 2. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TIRTOSE PRIENŲ BEI LONDONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO METODOLOGIJA

Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo išsiaiškinta, jog sėkminga socializacija - abipusė nauda (organizacijai/darbuotojui). Socializacijos procesas prasideda dar prieš įsidarbinimą į organizaciją. Jis trunka visą darbuotojo karjeros laikotarpį. Metodai, kuriais darbuotojas paruošiamas darbui, turi didelę įtaką darbo kokybei, psichologinei savijautai darbe, pasitenkinimui darbu. Socializacijos metu darbuotojas turi būti motyvuojamas, nuteikiamas bendradarbiavimui komandoje, pasitikėjimui savimi, tam būtinas ne tik vadovų, bet ir kitų kolegų (ir mentorių) palaikymas. Svarbus momentas yra organizacijos bei asmeninių vertybių, lūkesčių derinimas.

Remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktu „Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų modeliu“ (žr. 28 psl.) tyrimo metu analizuojama socializacijos proceso etapai (išankstinė socializacija, adaptacija bei integracija), darbuotojų požiūris į darbą bei nuomonė, kas padėtų gerai jaustis darbe tirtose Prienų bei Londono įstaigose.

**Tyrimo objektas.** Dviejų Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų socializacijos procesas.

**Tyrimo tikslas.** Išnagrinėti ir palyginti darbuotojų socializacijos proceso ypatumus tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, atskleidžiant darbuotojų socializacijos problemas bei tobulinimo galimybes.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir palyginti **išankstinės socializacijos** etapo ypatumus dviejų Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
2. Išanalizuoti ir palyginti darbuotojų **adaptacijos etapo** ypatumus dviejų Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
3. Išanalizuoti ir palyginti darbuotojų **integracijos etapo** ypatumus dviejų Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
4. Išanalizuoti bei atskleisti darbuotojų socializacijos proceso esmines spragas tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose.
5. Pateikti rekomendacijas darbuotojų socializacijos proceso tobulinimui.

**Hipotezės. H(1) - dėl nepakankamai suvokiamo socializacijos proceso, tirtose Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaigose, atsiranda daugiau esminių spragų, kas neigiamai atsiliepia socializacijai. H(2) - darbuotojų socializacijos proceso praktika Prienuose tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose skiriasi nuo Londone tirtoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje.**

**Tyrimo imtis.** Tyrimo patikimumas nustatomas, kai jo paklaida yra ne didesnė nei 5 proc. Pastaroji skaičiuota remiantis V. I. Paniotto formule (Kardelis, 2007). Detaliau žr. 10 lentelėje:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N};$$

Čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

$\Delta$  – leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartine paklaida laikoma 5 %);

N – tiriamos visumos dydis.

10 lentelė. Tyrimo imties apskaičiavimas

Įstaigos	Dirbantieji	n	Reikiamas skaičius pritaikius formulę
Pirma Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaiga	25	$n = 1 / (0,05^2 + 1/25)$	~24
Antra Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaiga	24	$n = 1 / (0,05^2 + 1/24)$	~23
Londono ikimokyklinio ugdymo įstaiga	15	$n = 1 / (0,05^2 + 1/15)$	~15

Čia: n – imties dydis (reikiamas apklausti darbuotojų skaičius);

Dviejose Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaigose turi būti apklausti 47 darbuotojai, o Londono – 15 (žr. 10 lent.)

**Tyrimo metodų pasirinkimas.** Kiekybinio tyrimo metu atlikta anketinė apklausa internetu, duomenų analizavimas, grupavimas, palyginimas, grafinis vaizdavimas. Rezultatų apibendrinimas atliktas naudojantis MS Office Excel 2007, IBM SPSS statistics 20 versija.

Tyrimo metu naudojamas dviejų nepriklausomų imčių neparametrinio palyginimo testas - Mann–Whitney kriterijus taip pat Chi- kvadrato kriterijus.

Taikant Mann–Whitney kriterijų jungtiniai abiejų imčių duomenys gauti testuojant tuo pačiu testu, išdėstomi pagal rangus. Mann–Whitney kriterijus tyrimo duomenų apskaičiavimui taikytas kai, pavyzdžiui, vienas iš duomenų tipų yra ranginis (vertinimas), o kitas diskretusis (šalis). Ranginiams duomenų tipams minėta SPSS programa priskyre tokias reikšmes: visiškai sutinku - 1 balas, iš dalies sutinku – 2 balai, nesutinku – 3 balai. Vertinant kriterijus, galinčius padėti darbuotojams gerai jaustis darbe (Mann–Whitney kriterijus), vertinta nuo 1 iki 10 balų, kur 1- labai nesvarbu, o 10 – labai svarbu, šiuo atveju, kuo balas arčiau 10, tuo kriterijus labiau išreikštas (svarbus). Taikant Chi kvadrato kriterijus vertinti respondentų atsakymai – n(imties dydis), procentais, kuo arčiau 100 procentų, tuo labiau kriterijus išreikštas. **Tikrinama statistinė hipotezė: kintamųjų skirstiniai yra vienodi arba kintamųjų skirstiniai skiriasi. Tikrinant statistinę hipotezę daroma išvada, kad skirstiniai skiriasi, jeigu  $p < 0,05$  ir skirstiniai nesiskiria, jeigu  $p > 0,05$  arba  $p = 0,05$ .**

**Tyrimo organizavimas.** Darbuotojams buvo pateikta anketinė apklausa (internetu). Tiriamiesiems buvo paaiškinta, jog apklausa yra anoniminė, kad jie turi teisę patys nuspręsti ir pasirinkti ar nori dalyvauti tyrime. Atlikdama šią apklausą, susidūriau su tokiu sunkumu, kaip vangus respondentų noras užpildyti anketą, todėl apklausa užtruko.

**Organizacijų charakteristika.** Tyrimas buvo atliekamas ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Pirmoji – Londono ikimokyklinio ugdymo įstaiga (lituanistinė pakraipa), kur tyrimo metu dirbo 15 darbuotojų, iš kurių – 2 vyrai bei 13 moterų, dvi Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaigos: jose tyrimo metu dirbo 49 darbuotojai, iš kurių 2 vyrai bei 47 moterys, du darbuotojai apklausoje nedalyvavo. Visos trys ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra pavaldžios atitinkamos šalies savivaldybei.

**Sudarant anketą,** formuojant **kai kuriuos** klausimus, buvo remtasi anksčiau atlikto tyrimo klausimynu (Bazienė, 2007) tačiau klausimai modifikuoti, praplėti, papildomai sukurta naujų klausimų. Numatyti **klausimų blokai** (žr. *11 lentelę*), kurie siejami **su teorinėje darbo dalyje aprašytais darbuotojų socializacijos etapais**. Anketa buvo pasirinkta dėl to, jog respondentai buvo apklausiami skirtingose šalyse. Anketinė apklausa gali būti panaudojama ne tik didelėms imtims tirti, tačiau ji efektyvi ir tuo atveju, kai tiriant siekiama nustatyti konkretaus **objekto savybes, ypatumus, požymius** (Kardelis, 2007), šiuo atveju, konkrečių įstaigų socializacijos proceso ypatumams **nustatyti**. Anketinės apklausos metodo trūkumai galėtų būti susiję su aplinkos įtaka: paaiškėjus, kad ne visuose Prienuose tirtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų kabinetuose yra internetas. Dėl to anketos pildymas vyko ne būtinai tuose kabinetuose, kuriuose darbuotojai dirbo. Tačiau anketas darbuotojai galėjo

pildyti telefonu arba iš namų, jiems patogiu metu. Anketos klausimyną sudarė (žr. 2 priedas) 17 uždaru klausimų.

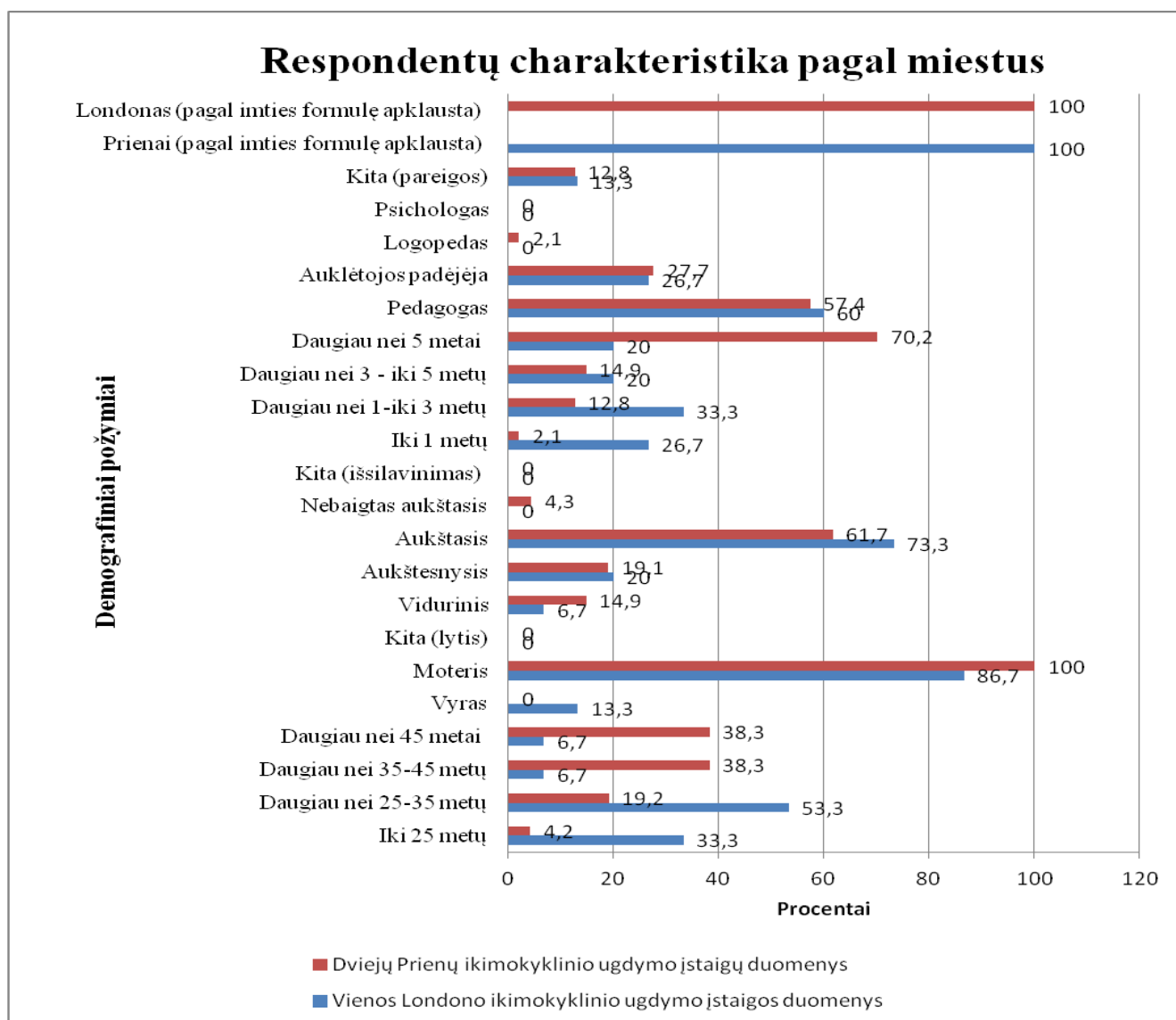
**Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui** įvertinti naudojama **Cronbacho alfa** (Cronbach's alpha) **koeficientas**. Gerai sudaryto klausimyno Cronbacho alfa koeficientas turėtų būti  **$p > 0,7$**  (Pukėnas, 2009, p. 27).

11 lentelė. Anketinės apklausos klausimų blokų charakteristika

Eil. Nr.	Klausimų blokas	Analizuojami veiksniai	Klausimai	Cronbach's alpha
1	Demografiniai klausimai – respondentų charakteristika	Amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos, darbo vieta.	1-6	—
2	Išankstinė socializacija, atranka	Informacijos apie dabartinį darbą gavimas, kaip vyko atranka, kokia informacija buvo aptarta atrankos metu (vertinta devyniolika kriterijų), ar darbo sutartyje aptarta abipusiai įsipareigojimai	7,8, 9,10	0,91
3	Adaptacija	Kas teikė pagalbą, koku būdu teikė pagalbą mentorius, adaptacijos metu aptarti kriterijai (analizuojama dvylika kriterijų).	11, 12, 13	0,735
4	Integracija	Integracijos metu aptarti kriterijai (analizuojama devyni kriterijai)	14	0,946
5	Požiūris į darbą, kas padėtų gerai jaustis darbe?	Koks požiūris į darbą, ar planuoja jį keisti. Kas svarbu darbuotojams darbe, vertinimas dešimbalėje sistemoje (vienuolika kriterijų).	15,16, 17	0,885

Kaip matome, Cronbacho alfa **koeficientai** (žr. 11 lent.) **viršina nustatytą 0,7 koficiento dydį, kas rodo, jog klausimynas yra sudarytas pakankamai gerai.**

**Respondentų charakteristika.** Anketinės apklausos būdu iš viso buvo aplausti 62 respondentai, dirbantys dviejose Prienų bei vienoje Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal miestus, išryškėjo tokios tendencijos (žr. 3 pav.):



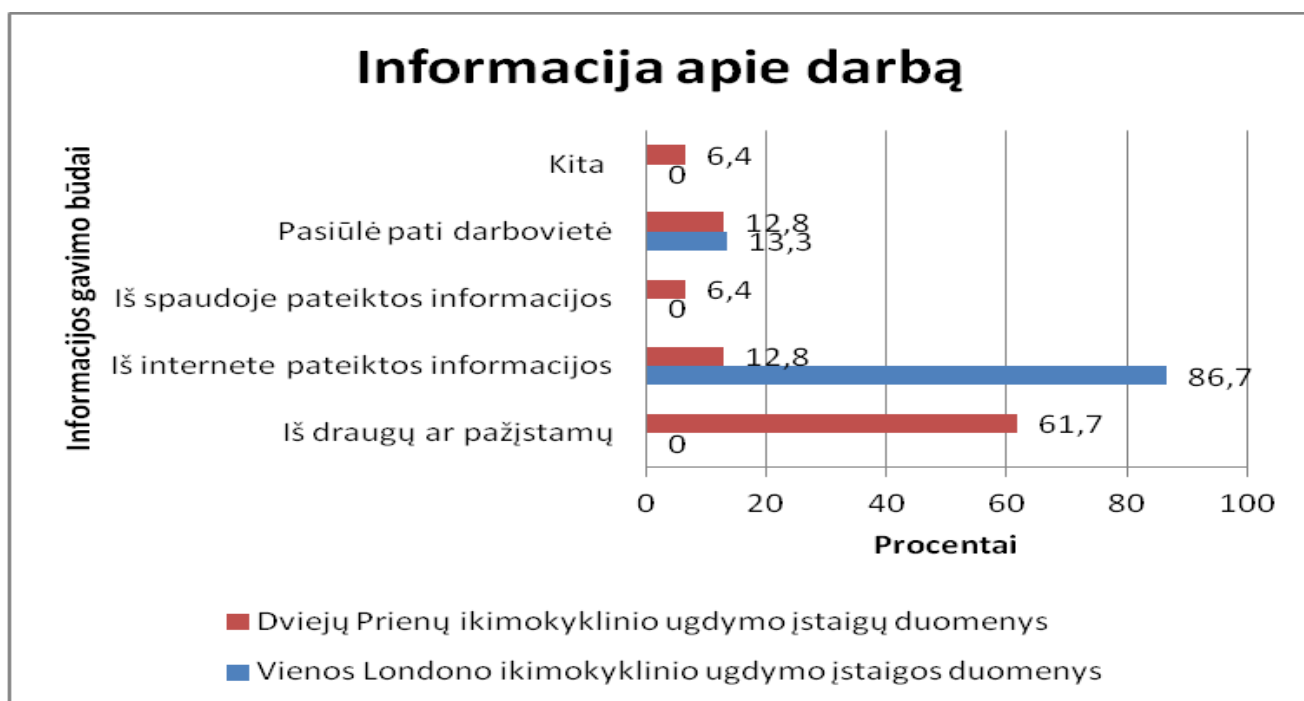
3 pav. Respondentų charakteristika (pagal miestus)

Respondentų pasiskirstymas pagal **amžių** (žr. 3 pav.) atskleidė, jog tirtose Prienų įstaigose didžiausią dalį sudarė vyresni nei 35 metų darbuotojai, o tirtoje Londono – daugiausia respondentų pateko į jaunesnių amžiaus grupes – iki 35 metų. Prienų tirtose įstaigose visi respondentai pagal **lytį** - moterys, Londono tirtoje – 13,3% vyrų bei 86,7% - moterų. Daugiausia apklausoje dalyvavo **aukštąjį** išsilavinimą turintys darbuotojai tiek Prienų, tiek Londono tirtose įstaigoje, ilgesniu darbo **stažu** pasižymi Prienuose tirtose įstaigose dirbantys darbuotojai. Pagal **pareigas** respondentų skaičius pasiskirstė panašiai abiejuose miestuose, apklausoje dažniausiai dalyvavo pedagogai bei auklėtojos padėjėjos.

### 3. DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TIRTOSE PRIENŲ BEI LONDONO IKIMOKYKLINIO UGDYMO ĮSTAIGOSE TYRIMO ANALIZĖ

#### 3.1. Atrankos etapas

Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal miestus (žr. 4 pav.) paaiškėjo, kad Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigoje darbuotojai daugiausia informacijos gavo iš internete pateiktos informacijos (86,7%), o Prienų tirtose įstaigose – tik – 12,8 %. Abiejuose miestuose tirtose įstaigose rezultatai panašiai pasiskirstė, kai darbuotojams darbą pasiūlė pati darbovietė, tačiau tai sudaro nedidelį procentą visų apklaustųjų. Mokslinės literatūros analizės metu buvo atskleista, jog darbuotojų atranka vykdoma iš organizacijos vidinės rinkos - gera motyvavimo priemonė, ji suteikia galimybę siekti karjeros. Laikantis šio požiūrio, manau, galima daryti prielaidą, kad šis būdas, kaip motyvacinė priemonė, suteikianti galimybę siekti karjeros, nėra pakankamai išnaudojama abiejuose miestuose.

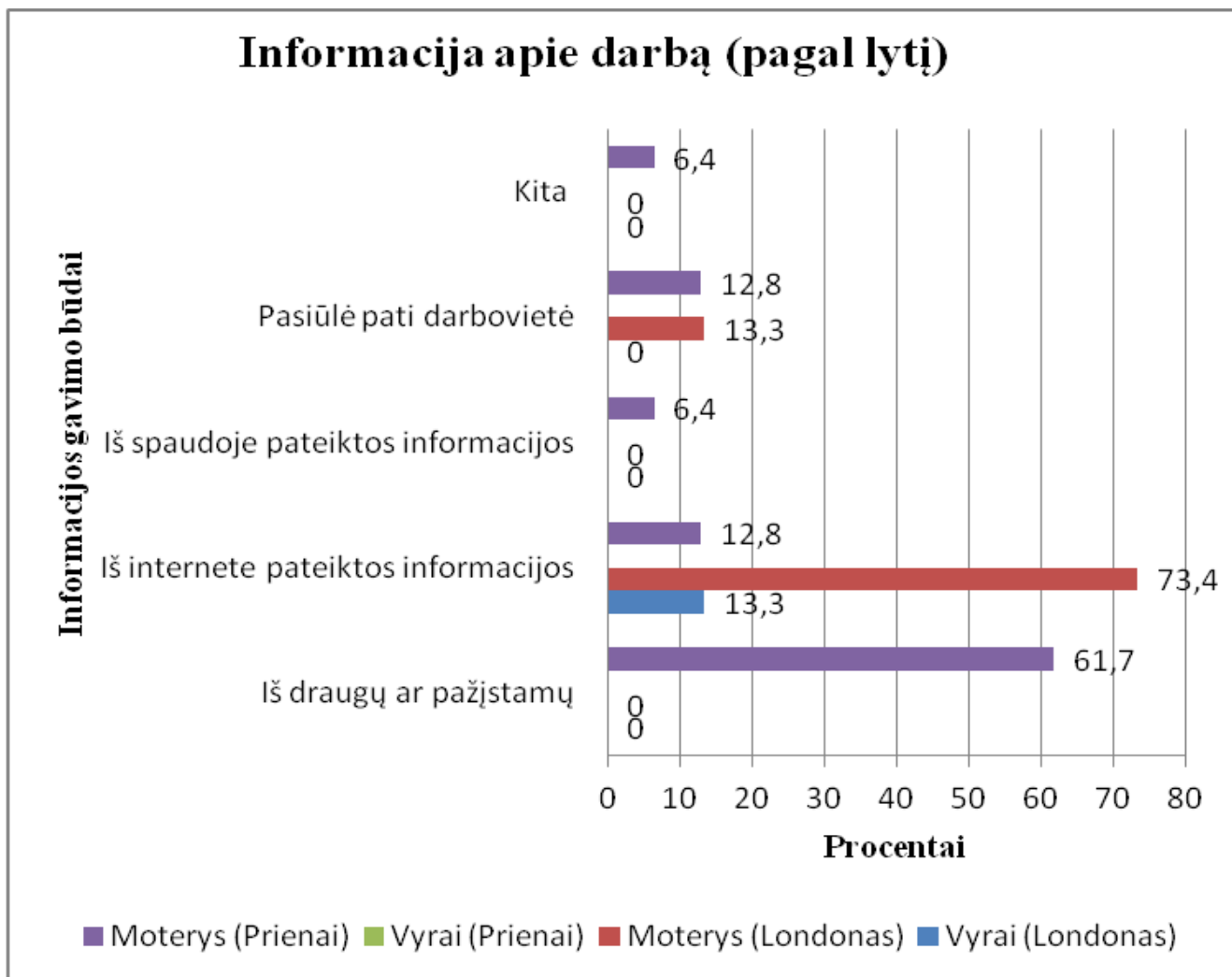


4 pav. Atrankos etapas. Informacijos apie darbą gavimo būdai (pagal miestus)

Iš duomenų (žr. 4 pav.) matome, jog egzistuoja ryškus skirtumas, tarp to, kaip darbuotojai gavo informaciją apie darbą skirtinguose miestuose. Net 61,7 % Prienų tirtų įstaigų darbuotojų informaciją gavo iš draugų ar pažįstamų, tuo tarpu Londono – nė vienas. Keli Prienų darbuotojai nurodė gavę informacijos iš spaudos (6,4%) bei kitų šaltinių (6,4%). Duomenys rodo, jog tirtose Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaigose labiausiai paplitęs informacijos apie darbą gavimo būdas – iš draugų



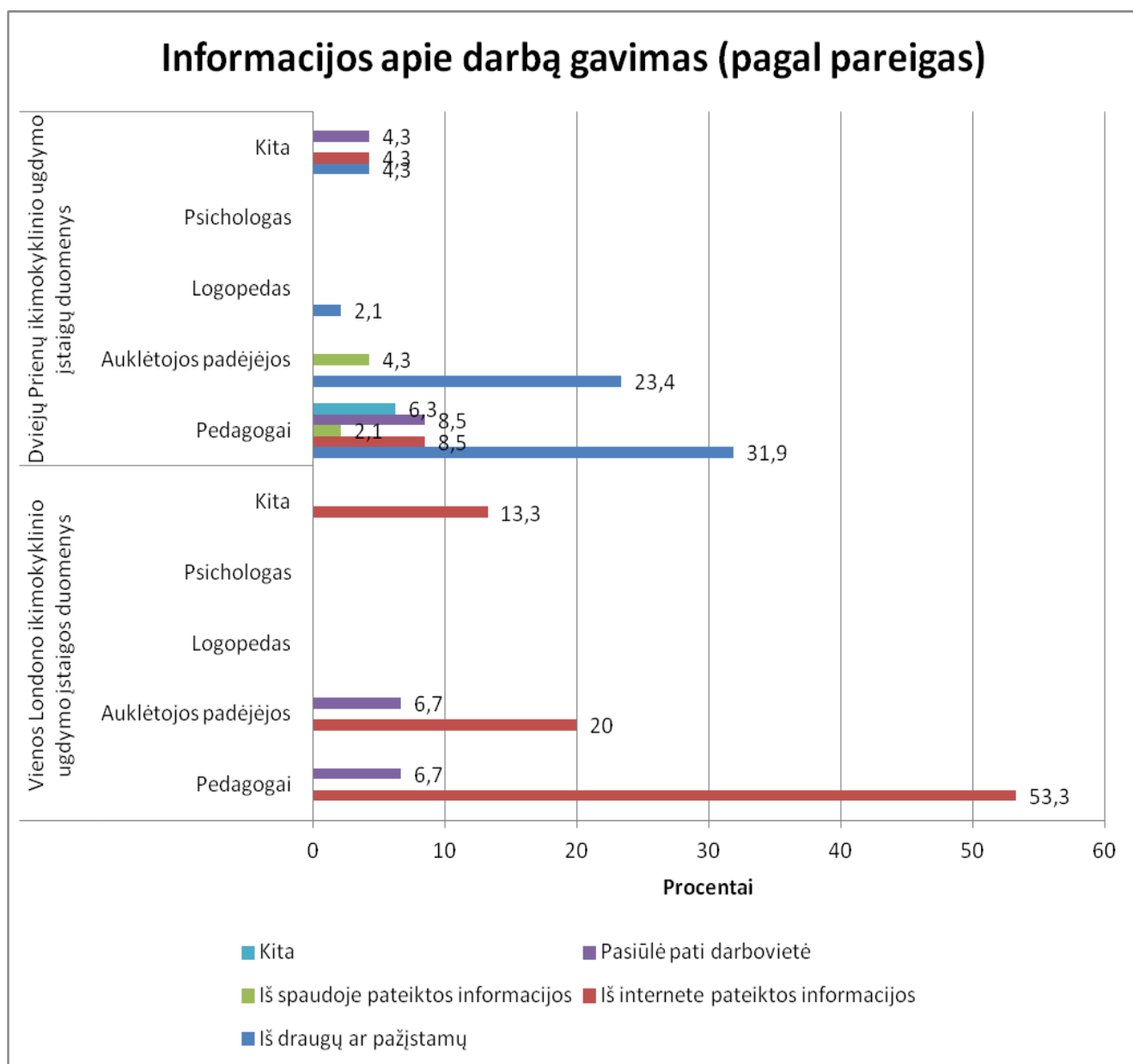
ar pažįstamų, tuo tarpu Londono tirtroje įstaigoje šis informacijos gavimo būdas visiškai nenaudojamas. Manau, galima daryti išvadą, jog pastarojoje įstaigoje darbuotojai naudoja progresyvesnį (laikmetį atitinkantį) informacijos gavimo apie darbą būdą – informaciją iš interneto. Siekiant atskleisti sąsajas su demografiniais respondentų duomenimis, šiam klausimui analizuoti papildomai pasirinkta du kriterijai: pagal lytį (5 pav.) bei pagal pareigas (6 pav.).



5 pav. Atrankos etapas. Informacijos apie darbą gavimo būdai (pagal lytį)

Iš 5 paveiksle pateiktų duomenų matyti, kad visi apklausoje dalyvavę vyrai (13,3%) informaciją gavę iš interneto (Londono tirtroje įstaigoje), tuo tarpu moterų atsakymai pasiskirstė įvairiau (visose tirtose įstaigose). Respondentų informacijos apie darbą gavimas (pagal pareigas), pasiskirstė (žr. 6 pav.) taip: Londone tirtoje ikimokyklinio ugdymo įstaigoje pedagogai, auklėtojos padėjėjos bei kiti darbuotojai informaciją apie darbą daugiausia gavo iš internete pateiktos informacijos, nedidelė dalis darbuotojų (pedagogų bei auklėtojų padėjėjų) pasiūlymą gavo iš

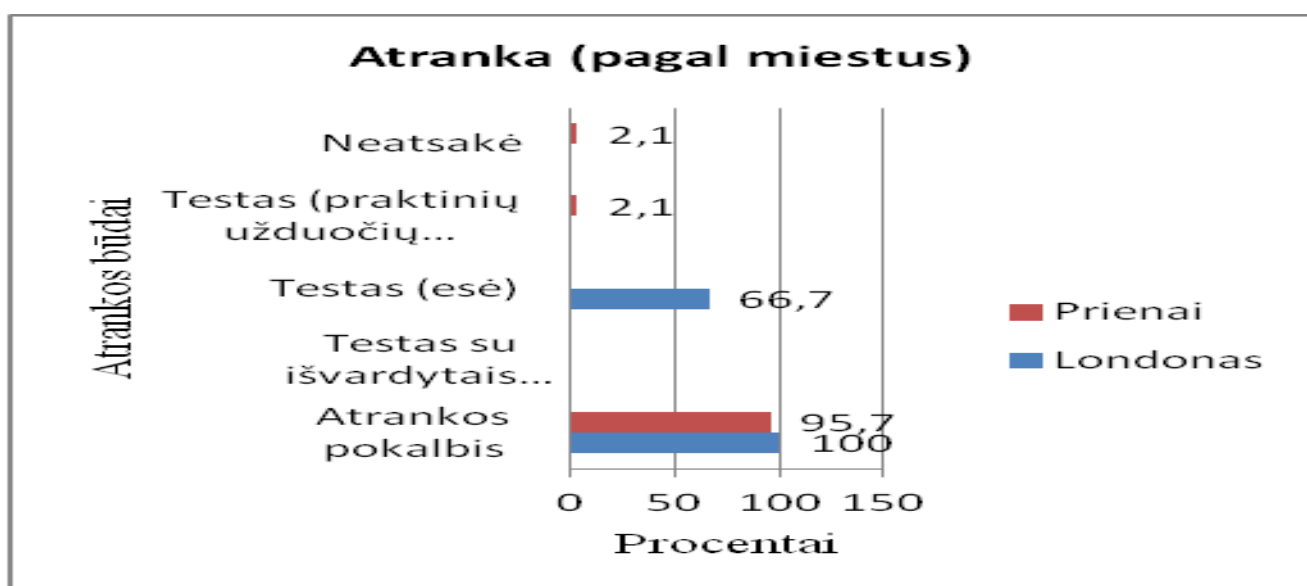
darbovietės.



6 pav. Atrankos etapas. Informacijos apie darbą gavimo būdai (pagal pareigas)

**Prienų** tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose **pedagogai, auklėtojos padėjėjos bei kiti darbuotojai** daugiausia informacijos apie darbą gavo **iš draugų ar pažįstamų** (žr. 6 pav.) Vos **8,5% apklaustųjų pedagogų ir 4,3% kitų Prienų ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojų, informaciją apie darbą gavo iš internete pateiktos informacijos**. Apibendrinant pateiktus duomenis (žr. 4,5,6 pav.), manau galima daryti išvadą, jog Prienų tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose vis dar lieka daugiau neišnaudotų šiuolaikinių, laikmetį atitinkančių būdų, gauti informaciją apie darbą nei Londono tirtoje įstaigoje, kur išnaudojamas progresyvesnis informacijos apie darbą gavimo būdas (iš interneto), tačiau abiejuose miestuose tirtose įstaigose mažai išnaudojama galimybė atrinkti darbuotojus iš vidinės organizacijos rinkos.

Tyrimo metu buvo siekta išsiaiškinti **atrankos proceso organizavimo ypatumus**. Diagramoje (žr. 7 pav.) **matome**, kaip pasiskirstė respondentų atsakymai (**pagal miestus**). Atsakydami į klausimus respondentai galėjo rinktis **keletą atsakymų** variantų. Išryškėjo tokia tendencija, kad tiek Prienų (95,7%), tiek Londono tirtose įstaigose dažniausiai naudojamas **atrankos pokalbis (100%)**. Pastarojo svarba, jo metu sudaromo psichologinio kontrakto nauda atskleista teorinėje darbo dalyje, toks dažnas pokalbio naudojimas yra džiuginantis. Tačiau Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigoje dirbantys darbuotojai **šalia atrankos pokalbio dar nurodė ir laisva forma pateikiamą testą (esė)**, kas sudaro daugiau nei pusę apklaustųjų (66,7%).

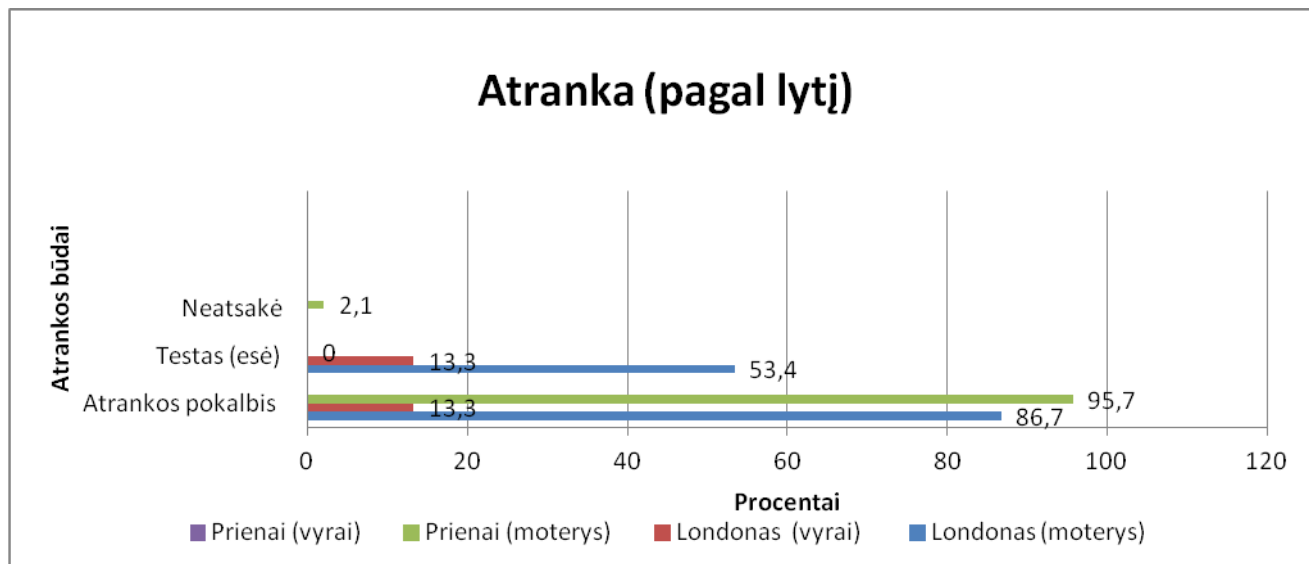


7 pav. Atrankos etapas. Atrankos būdai (pagal miestus)

Manau, tikėtina (žr. 7 pav.), kad testas (esė) gali sudaryti sąlygas darbuotojams papildomai atskleisti savo įžvalgas konkrečiais klausimais. Toks būdas, gali būti gera papildoma priemonė darbuotojams, kurie atrankos pokalbio metu patiria stresą bei kuriems sunkiau sekasi išsakyti savo mintis žodžiu. Apibendrinant, galima teigti jog organizuojant darbuotojų atranką Londono tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojų atrankos procesas vyksta panaudojant daugiau teorinėje dalyje atskleistų atrankos būdų, t. y. ne tik veiksmingą atrankos būdą – pokalbį (100%), bet dar papildomą priemonę – testą, esė (66,7%). Lietuvos tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose organizuojant darbuotojų atranką dažniausia vienintelė priemonė yra atrankos pokalbis - 95,7% (tik vienas respondentas t.y. 2,1% apklaustųjų pasirinko praktinių užduočių testą, vienas iš šių klausimą neatsakė, 2,1% . Viena vertus, galima teigti, kad vis dar lieka nemažai rezervų panaudojant kitus darbuotojų atrankos būdus tirtose įstaigose, situacija geresnė Londono tirtose įstaigose. Tačiau kita vertus, Prienų tirtose įstaigose vien pokalbiu atlikta atranka taip pat gali būti efektyvus būdas, jei pokalbio metu darbuotojas su darbdaviu išsamiai aptaria įvairius kriterijus, išsiaiškina lūkesčius,

vertybes bei kitus abipusiai svarbius akcentus, t.y. atrankos etapas vyksta efektyviai, sudaromas psichologinis kontraktas, ko pasekoje darbuotojai nori likti organizacijoje.

Išanalizavus (žr. 8 pav.), kaip tirtuose miestuose pasiskirstė atsakymai apie atrankos organizavimo būdą (pagal lytį) paaiškėjo tokie rezultatai:



8 pav. Atrankos etapas. Atrankos būdai (pagal lytį)

Londono tirtose įstaigose (žr. 8 pav.) respondentai vyrai nurodė du atrankos būdus t.y. atrankos pokalbį - 13,3% bei testą (esė) – 13,3%. Londono tirtos įstaigos moterys dažniausiai nurodė atrankos pokalbį – 86,7% bei daugiau nei pusė apklaustų moterų papildomai nurodė ir testą (esė) – 53,4%. Prienų tirtose įstaigose beveik visos respondentės moterys nurodė vienintelį atrankos pokalbio būdą – 95,7%, respondentai vyrai – apklausoje nedalyvavo. Apibendrinus išryškėjo (žr. 12 lent.), kad daugiausia statistiškai patikimai panašiai darbuotojai iš abiejų miestų tirtų įstaigų dalyvavo atrankos pokalbyje, sprendžiant praktinių užduočių testus, neatsakė. Statistiškai patikimai skirtingai – sprendžiant testą (esė).

12 lentelė. Atrankos etapas. Atrankos būdai

Atrankos būdas	Prienų tirtose įstaigose (n, %)	Londono tirtose įstaigose (n, %)	p
Atrankos pokalbis	45 (95,7)	15 (100)	0,572
Testas (esė)	0	10 (66,7)	0,001
Testas (praktinių užduočių sprendimas)	1 (2,1)	0	0,758
Neatsakė	1 (2,1)	0	0,758

Nedaug respondentų (žr. 12 lent.) statistškai patikimai panašiai abiejų miestų tirtose įstaigose, spendžia praktinių užduočių testus ( $p > 0,05$ ). Ryškus skirtumas - spendžiant testą esė ( $p < 0,05$ ) - geresni rezultatai - Londono tirtose įstaigoje („atlikau testą su atsakymais“ neįtrauktas į lentelę, nes nei vienas žmogus tokio atsakymo nepasirinko). **Atskleidžiant, kas atrankos pokalbio metu (žr. 13 lent.) buvo aptarta (pagal miestus) paaiškėjo, kad dauguma rezultatų lyginant statistškai patikimai skiriasi.**

13 lentelė. Atrankos etapas. Aptarti kriterijai

Atrankos metu aptarti kriterijai	Miestas				p
	Prienai		Londonas		
	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	
Socialinės garantijos	34,00	1,77 (0,698)	23,67	1,33 (0,488)	0,033
Žinios, įgūdžiai	33,26	1,28 (0,579)	26,00	1 (0,000)	0,056
Darbo pobūdis, tvarka, laikas ir pan.	34,69	1,43 (0,500)	21,50	1(0,000)	0,002
Darbo užmokestis	34,69	1,53 (0,687)	21,50	1 (0,000)	0,003
Darbo užmokesčio kėlimo tvarka	37,23	2,38 (0,677)	13,53	1,20 (0,561)	0,001
Mano teises	34,88	2,11 (0,759)	20,90	1,47 (0,640)	0,005
Kompetencijos, kvalifikacijos plėtros galimybes	34,73	2,23 (0,813)	21,37	1,60 (0,632)	0,008
Mano karjeros planus, lūkesčius	35,89	2,38 (0,709)	17,73	1,53 (0,640)	0,001
Mano vertybes	35,33	2,09 (0,803)	19,50	1,33 (0,488)	0,002
Organizacijos tikslus	34,27	2,04 (0,859)	22,83	1,47 (0,640)	0,023
Organizacijos viziją, ateities planus	34,05	2,00 (0,860)	23,50	1,47 (0,743)	0,035
Organizacijos reputaciją	34,48	2,34 (0,788)	22,17	1,73 (0,799)	0,013

Organizacijos vertybes	36,99	2,23 (0,758)	14,30	1,13 (0,352)	0,001
Man keliamus organizacijos lūkesčius	35,77	1,94 (0,818)	18,13	1,07 (0,458)	0,001
Vadovo pagalbą įsidarbinus	35,14	2,15 (0,625)	20,10	1,47 (0,743)	0,002
Mentoriaus funkcijas bei pagalbą įsidarbinus	37,12	2,60 (0,577)	13,90	1,47 (0,640)	0,001
Kitų darbuotojų pagalbą įsidarbinus	36,45	2,17 (0,637)	16,00	1,33 (0,488)	0,001
Kaip dera mano asmeninės bei organizacijos vertybės	36,71	2,55 (0,653)	15,17	1,67 (0,488)	0,001
Individualus naujoko įtraukimo pagalbos planas	37,12	2,60 (0,577)	13,90	1,47 (0,640)	0,001

Londono įstaigos rezultatai geresni (žr. 13 lent.). Tik vienas kriterijus, darbuotojo **turimų žinios ir įgūdžiai tiek Prienų, tiek Londono įstaigose** aptarinėjamas panašiai ( $p > 0,05$ ).

Iš teorinės darbo dalies matome, kad atrankos pokalbio metu **vienodai svarbu aptarti** ne tik informaciją apie organizacinę, darbo aplinką, socializacijos priemones, bet taip pat ir individualias darbuotojo savybes, asmens puoselėjamas vertybes, lūkesčius, bei jų įgyvendinimo galimybes, kurias svarbu išsiaiškinti/suderinti, išsiaiškinti kvalifikacijos kėlimo tvarką, karjeros planus, lūkesčius, mentoriaus pagalbos bei kt. klausimus. Tačiau, rezultatai rodo (žr. 13 lent.), kad ne visiems kriterijams (pagal miestus) aptarti skiriamas vienodas dėmesys. Dažniausiai kriterijai labiau išreikšti Londono tirtose įstaigoje, kas leidžia daryti išvadą, kad šioje įstaigoje rezultatai yra geresni, o atrankos etapas vyksta slandžiau.

Remiantis anksčiau pateikta 13 lentele, buvo sudaryta lentelė, kurioje pateikta, kaip pasiskirstė kriterijų vertinimas pagal atsakymų vidurkį, Londono bei Prienų (žr. 14 lent.) tirtose įstaigose (kuo **atsakymų vidurkis** arčiau 1, tuo kriterijus labiau išreikštas. Kaip matome, Prienų tirtose įstaigose dauguma atsakymų vidurkių yra daugiau nei 2. Kas rodo itin prastą atrankos kriterijų aptarimo būklę, t. y. jie aptarinėjami itin retai. Tuo tarpu Londono tirtose įstaigoje – situacija pakankamai gera, atsakymų vidurkis žymiai geresnis, neviršija 1,73; pavyzdžiui darbo pobūdį Prienų įstaigose, darbuotojai aptarinėja panašiai dažnai, kaip organizacijos viziją, ateities planus ar individualus naujoko įtraukimo planą; darbuotojo vertybės Londono tirtose įstaigoje – panašiai, kaip žinias, įgūdžius Prienų įstaigose.

14 lentelė. Atrankos etapas. Aptartų kriterijų vertinimas (eiliškumas pagal atsakymų vidurkį)

Atrankos metu aptarti kriterijai	Prienai	Atrankos metu aptarti kriterijai	Londonas
	Atsakymų vidurkis		Atsakymų vidurkis
Žinios, įgūdžiai	1,28	Žinios, įgūdžiai	1
Darbo pobūdis , tvarka, laikas ir pan.	1,43	Darbo užmokestis	1
Darbo užmokestis	1,53	Darbo pobūdis, tvarka, laikas ir pan.	1
Socialinės garantijos	1,77	Man keliami organizacijos lūkesčiai	1,07
Man keliami organizacijos lūkesčiai	1,94	Organizacijos vertybes	1,13
Organizacijos vizija, ateities planai	2,00	Darbo užmokesčio kėlimo tvarka	1,20
Organizacijos tikslai	2,04	Socialinės garantijos	1,33
<b>Mano vertybės</b>	2,09	<b>Mano vertybes</b>	1,33
Mano teisės	2,11	Kitų darbuotojų pagalba įsidarbinus	1,33
Vadovo pagalba įsidarbinus	2,15	Mano teises	1,47
Kitų darbuotojų pagalba įsidarbinus	2,17	Organizacijos tikslai	1,47
Organizacijos vertybės	2,23	Mentoriaus funkcijos bei pagalba įsidarbinus	1,47
Kompetencijos, kvalifikacijos plėtros galimybės	2,23	Individualus naujoko įtraukimo pagalbos planas	1,47
Organizacijos reputacija	2,34	Organizacijos vizija, ateities planai	1,47

Darbo užmokesčio kėlimo tvarka	2,38	Vadovo pagalba įsidarbinus	1,47
Mano karjeros planai, lūkesčiai	2,38	Mano karjeros planai, lūkesčiai	1,53
<b>Kaip dera mano asmeninės bei organizacijos vertybės</b>	2,55	Kompetencijos, kvalifikacijos plėtros galimybės	1,60
Mentoriaus funkcijos bei pagalba įsidarbinus	2,60	<b>Kaip dera mano asmeninės bei organizacijos vertybės</b>	1,67
Individualus naujoko įtraukimo pagalbos planas	2,60	Organizacijos reputacija	1,73

Įdomu tai (žr. 14 lent.), kad iš visų kriterijų abiejuose miestuose tirtose įstaigose pirmą vietą užima darbuotojų **žinių bei įgūdžių aptarimas, kas rodo, jog visgi darbuotojo žinioms bei įgūdžiams teikiama didžiausia svarba abiejų miestų tirtose įstaigose, t. y. labiausiai išreikšti kriterijai siejami su organizacijos interesais atrinkti tinkamas žinias bei kvalifikaciją turinčius darbuotojus.** To pasekoje galima daryti išvadą, jog Londono tirtose įstaigoje atrankos etapas vyksta sklandžiau, rezultatai yra daug geresni. Įdomu tai, jog išdėsčius kriterijų pagal atsakymų vidurkį (svarbą) paaiškėjo, jog abiejuose miestuose jos užima panašią (17,18) vietą, tačiau Londone aptarinėjamos statistiškai patikimai reikšmingai daugiau. Visgi, situacija Prienų įstaigose – prasta, tuo tarpu, Londono – pakankamai gera.

Tiek Prienų tirtose įstaigose, tiek Londono kai kurie kriterijai aptarinėjami dažniau, kai kurie rečiau, t. y. nevienodai vertinama jų svarba, pirma labiausiai fokusuojamasi į organizacijos interesus ir tik po to dėmesys kreipiamas į darbuotojo. Pagal atsakymų vidurkį matome, kad Londono tirtose įstaigoje rečiausiai aptariama: organizacijos reputacija, asmeninių bei organizacijos vertybių derinimas, kompetencijos plėtros galimybės, karjeros planai, lūkesčiai, vadovo pagalba, organizacijos vizija, ateities planai, individualus naujoko pagalbos įtraukimo planas, mentoriaus funkcijas bei pagalba įsidarbinus. Pagal rečiausiai aptartus kriterijus, matome, rečiausiai aptariami kriterijai **panašiai pasiskirstė tarp organizacijos, abipusių organizacijos bei darbuotojo bei darbuotojų interesų.** Tuo tarpu rečiausiai aptariami kriterijai Prienų tirtose įstaigoje yra: individualus naujoko įtraukimo pagalbos planas, mentoriaus funkcijos bei pagalba įsidarbinus, kaip dera mano asmeninės bei organizacijos vertybės, darbuotojo karjeros planai, lūkesčiai, darbo užmokesčio kėlimo tvarka, organizacijos reputacija, kompetencijos, kvalifikacijos plėtros galimybės, organizacijos vertybės. Dauguma išvardytų kriterijų labiau gali būti siejami su **darbuotojų interesais**, o iš teorinės darbo dalies sužinojome, kad atrankos etapo metu būtina aptarti bei suderinti **abipusius lūkesčius**, tik tokiu būdu, **garantuojamas psichologinio kontrakto sudarymas bei atrankos etapo sėkmė.**



Teorinėje darbo dalyje išsiaiškinta, jog sėkmingas atrankos etapas baigiasi teisinės sutarties ir psichologinio kontrakto sudarymu. Todėl paskutiniu atrankos etapo klausimu pasirinkta išsiaiškinti, kokie darbuotojo bei darbdavio įsipareigojimai (sekančiam – adaptacijos etapui) aptariami darbo sutartyje. Tyrimo rezultatai rodo (15 lent.), jog darbo sutartyje aptariami darbuotojų bei organizacijos įsipareigojimai statistiškai patikimai skirtingai dažniau aptariami Londono tirtos įstaigoje. Tuo tarpu Prienų tirtose įstaigose tik mažiau nei trečdalis (29,8%) respondentų nurodė, jog darbuotojo įsipareigojimai įtraukti į darbo sutartį, daugiausia respondentų (75,4%) nurodė, kad organizacijos įsipareigojimai adaptacijos laikotarpio metu darbo sutartyje nėra aptariami.

15 lentelė. Atrankos etapas. Darbo sutartyje aptarti įsipareigojimai adaptacijos metu

Eil. Nr.	Kriterijus	Atsakymas	Prienai (n, %)	Londonas (n, %)	p
1.	Darbo sutartyje buvo aptarti mano įsipareigojimai ir teisės adaptacijos metu	Taip	14 (29,8 %)	15 (100 %)	0.001
		Ne	33 (70,2 %)	0	
2.	Darbo sutartyje buvo aptarti organizacijos įsipareigojimai ir teisės adaptacijos metu	Taip	12 (25,5 %)	15 (100%)	0.001
		Ne	35 (75,4%)	0	

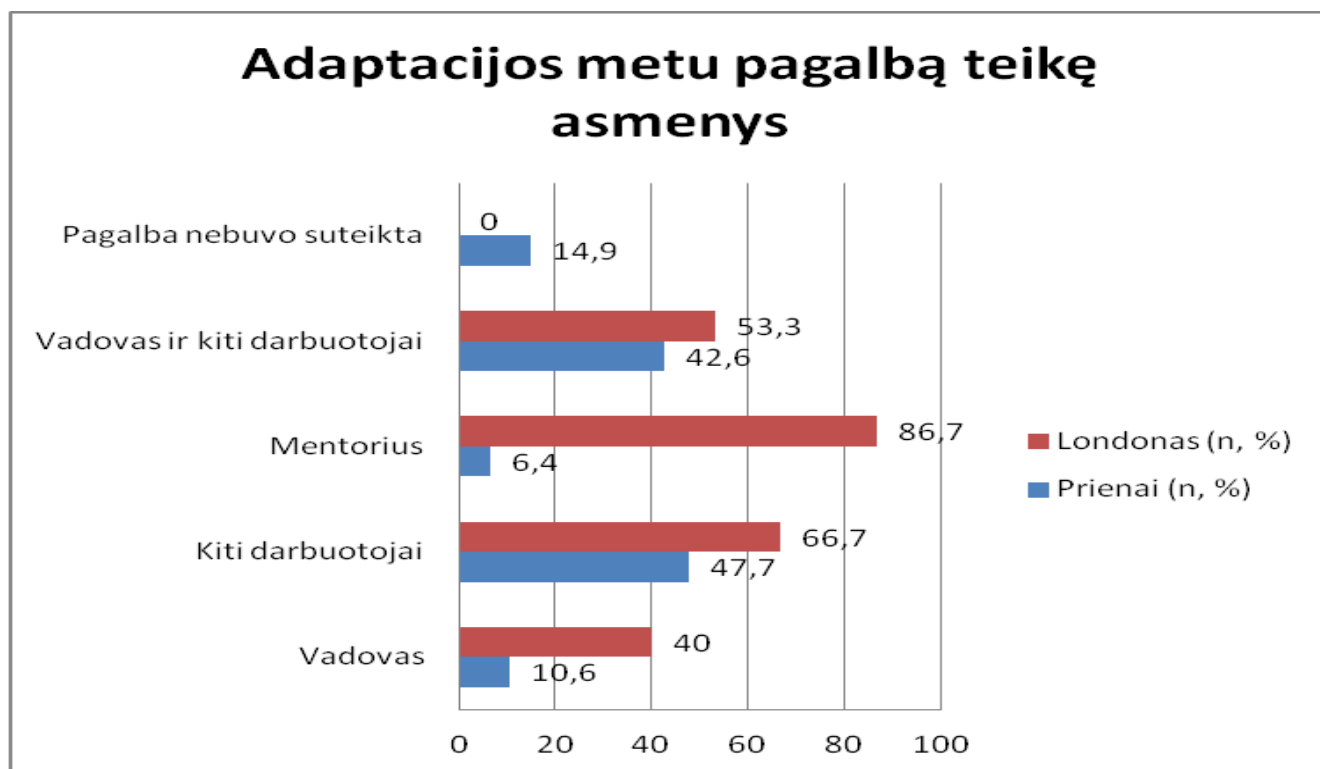
Tuo tarpu Londono tirtos įstaigos rezultatai rodo (žr. 15 lent.), kad abipusiai darbdavio bei darbuotojo įsipareigojimai adaptacijos metu į darbo sutartį įtraukti bei aptarti su visais respondentais.

---

*Lyginant su anksčiau ikimokyklinio ugdymo įstaigoje atlikto tyrimų duomenimis (Gražulis, Bazienė, 2009, p. 347-348) išryškėjo, kad kai kurie duomenys Prienų tirtose įstaigose panašūs su prieš aštuonerius metus atlikto tyrimo duomenimis, kurio metu buvo atskleista, jog dažniausiai darbuotojai atrankos pokalbio metu aptaria darbuotojų turimas žinias bei įgūdžius, kvalifikaciją (79,7%), vertybinės nuostatos aptarinėjamos mažiausiai (15,6%). Aptariant vertybes, Prienų tirtose įstaigoje paaiškėjo, kad vertybės aptarinėjamos retai.*

### 3.2. Adaptacijos etapas

Analizuojant, kas teikia pagalbą darbuotojams adaptacijos metu, paaiškėjo (žr. 9 pav. ), jog maždaug kas šeštas Prienuose tirtų įstaigų darbuotojas pagalbos adaptacijos metu visai negauna (14,9%). Tuo tarpu Londono tirtose įstaigose, daugiausia pagalbos darbuotojai gauna iš mentoriaus (86,7%), kitų darbuotojų (66,7%), vadovo ir kitų darbuotojų (53,3%).



9 pav. Adaptacijos metu pagalbą teikę asmenys (pagal miestus)

Taigi, Londono tirtose įstaigose (žr. 9 pav.) akivaizdžiai geresni rezultatai, kai kalbama apie pagalbą teikiančių mentorių, kitus darbuotojus, vadovą bei kitus darbuotojus. Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, mentorystė neatsiejama nuo empatijos, tarpusavio ryšio, įvairūs autoriai atskleidžia **teigiamą darbuotojų socializacijos bei mentorystės ryšį** (Scandura et al., 1996, p.50-56), mentorystės metu – labiau patyrę darbuotojai padeda kolegai, mentorystė **labiau orientuota į asmens poreikių patenkinimą, t. y. labiausiai fokusuojamasi į socialinį – psichologinį adaptacijos aspektą**, kai darbuotojas **gauna asmeninį kontaktą**.

Iš 9 paveikslo matome, jog mentorystės teikiamas poveikis darbuotojų socializacijos būklei gerinti Prienuose tirtose įstaigose **praktiškai visai nenaudojamas (6,4%)**, to pasekoje galima daryti prielaidą, jog psichologiniam – socialiniam aspektui skiriamas dėmesys yra nepakankamas.

Analizuojant nustatyta (žr. 16 lent.), jog skirtumas, tarp to, koku būdu darbuotojams pagalbą teikia mentorius, vadovas yra statistiškai patikimas.

16 lentelė. Adaptacijos metu pagalbą suteikę asmenys

Pagalbą suteikę asmenys	Prieni (n, %)	Londonas (n, %)	p
Vadovas	5 (10,6)	6 (40)	0,010
Kiti darbuotojai	21 (47,7)	10 (66,7)	0,138
Mentorius	3 (6,4)	13 (86,7)	0,001
Vadovas ir kiti darbuotojai	20 (42,6)	8 (53,3)	0.465
Pagalba nebuvo suteikta	7 (14,9)	0	0,180

Apžvelgus 16 lentelėje pateiktus duomenis galima daryti išvadą, jog situacija su mentoryste – labai prasta -mentoriai tirtose Prienių ikimokyklinio ugdymo įstaigose praktiškai iš viso neskiriami, o Londono tirtose įstaigose mentoriaus pagalbos sulaukia 86,7 % darbuotojų. Kaip matyti iš toliau pateiktų duomenų (žr. 17 lent.) Londono tirtos įstaigos praktika pasižymi tuo, kad pagalbą teikiantys mentoriai dirba pagal konkretų mentoriaus sudarytą planą, kurio metu darbuotojams padedama adaptuotis.

17 lentelė. Adaptacijos etapas. Mentoriaus sudarytas pagalbos planas

Kriterijus	Prieni (n, %)	Londonas (n, %)	p
Mentoriaus sudarytas pagalbos planas	3 (6,4)	13 (86,7)	0.001

Apibendrinant, (žr. 16, 17 lent.) galima teigti, kad panaši tendencija kaip ir su mentoriaus skyrimu išryškėja sudarant mentoriaus pagalbos planą. Prienių tirtose įstaigose šis planas beveik iš vis nesudarėjamas – 6,4%, o Londono tirtose įstaigose net 86,7% darbuotojų nurodė, planas buvo sudarytas, skirtumas statistiškai patikimas.

Nors teorinėje darbo dalyje buvo atskleista, kad bandomąjį laikotarpį galima priskirti prie perteklinių sąvokų (žvelgiant iš vadybos mokslo pozicijų, Gražulis, 2015, p. 58), Prienių tirtų įstaigų darbuotojams dažniausiai nustatomas standartinis 3 mėnesių bandomasis laikotarpis (žr. 18 lent.). Tuo tarpu Londono – bandomasis laikotarpis nustatomas atsižvelgiant į papildomus kriterijus. Nustatyta, kad Prienių tirtose įstaigose vertybių derinimui skirtas planas sudaromas statistiškai patikimai rečiau nei Londono. Iš visos lentelės duomenų matome, jog Londono tirtose įstaigose dažniausiai adaptacijos proceso situacija geresnė, skirtumas statistiškai patikimas.

18 lentelė. Adaptacijos etapo kriterijai

Adaptacijos kriterijai	Miestas				p
	Prienai		Londonas		
	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	
Numatytas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis	27,69	1,72 (0,877)	43,43	2,60 (0,737)	0,001
Bandomasis laikotarpis, atsižvelgiant į papildomus kriterijus	37,24	2,53 (0,747)	13,50	1,27 (0,458)	0,001
Supažindinimas su darbovietės patalpomis	35,27	2,04 (0,658)	19,70	1,40 (0,507)	0,001
Informacija apie užduočių atlikimą	35,54	1,91 (0,620)	18,83	1,27 (0,458)	0,001
Supažindinimas su naujomis darbo sąlygomis	35,55	1,91 (0,654)	18,80	1,20 (0,561)	0,001
Supažindinimas su organizacijos strateginiu planu, kitais dokumentais	35,73	2,15 (0,751)	18,23	1,33 (0,617)	0,001
Padedama suprasti savo pareigas organizacijoje	34,86	1,81 (0,647)	20,97	1,27 (0,458)	0,004
Padedama stiprinti psichologinę savijautą ir su tuo susijusius aspektus	35,53	2,30 (0,749)	18,87	1,47 (0,743)	0,001
Suteikiamas grįžtamasis ryšys apie atliekamus darbus	35,22	2,04 (0,779)	19,83	1,33 (0,488)	0,002
Padedama, skatinant, drąsinant (žodžiu) atskleisti savo potencialą	35,66	2,17 (0,702)	18,47	1,40 (0,632)	0,001
Padedama didinti vertybių suderinamumą, taikant konkretų planą	36,01	2,49 (0,748)	17,37	1,60 (0,632)	0,001
Vykdomi įvairūs mokymai, kompetencijai	35,59	2,21 (0,806)	18,70	1,40 (0,507)	0,001

Apibendrinant darbuotojų adaptacijos etapo ypatumus (žr. 18 lent.) matyti, kad nors situacija geresnė Londono įstaigoje, tobulintinų sričių yra abiejose įstaigose, nes ne visiems kriterijams skiriamas vienodas dėmesys. Remiantis minėta lentele, sutaryta adaptacijos metu aptariamų kriterijų pasiskirstymo lentelė (žr. 19 lent.), kurioje kriterijai išdėstyti pagal atsakymų vidurkį – nuo labiausiai iki mažiausiai išreikšto.

19 lentelė. Adaptacijos etapas. Aptartų kriterijų vertinimas (eiliškumas pagal atsakymų vidurkį)

Adaptacijos metu aptarti kriterijai	Prienai	Adaptacijos metu aptarti kriterijai	Londonas
	Atsakymų vidurkis		Atsakymų vidurkis
Numatytas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis	1,72	Supažindinimas su naujomis darbo sąlygomis	1,20
Padedama suprasti savo pareigas organizacijoje	1,81	Bandomasis laikotarpis, atsižvelgiant į papildomus kriterijus	1,27
Supažindinimas su naujomis darbo sąlygomis	1,91	Informacija apie užduočių atlikimą	1,27
Informacija apie užduočių atlikimą	1,91	Padedama suprasti savo pareigas organizacijoje	1,27
Suteikiamas grįžtamasis ryšys apie atliekamus darbus	2,04	Supažindinimas su organizacijos strateginiu planu, kitais dokumentais	1,33
Supažindinimas su darbovietės patalpomis	2,04	Suteikiamas grįžtamasis ryšys apie atliekamus darbus	1,33
Supažindinimas su organizacijos strateginiu planu, kitais dokumentais	2,15	Padedama, skatinant, drąsinant (žodžiu) atskleisti savo potencialą	1,40
Padedama, skatinant, drąsinant (žodžiu) atskleisti savo potencialą	2,17	Supažindinimas su darbovietės patalpomis	1,40
Vykdomi įvairūs mokymai, skirti mano kompetencijos tobulinimui	2,21	Vykdomi įvairūs mokymai, skirti mano kompetencijos tobulinimui	1,40
Padedama stiprinti psichologinę savijautą ir su tuo susijusius aspektus	2,30	Padedama stiprinti psichologinę savijautą ir su tuo susijusius aspektus	1,47
Padedama didinti vertybių suderinamumą, <b>taikant konkretų planą</b>	2,49	Padedama didinti vertybių suderinamumą, <b>taikant konkretų planą</b>	1,60
Bandomasis laikotarpis, atsižvelgiant į papildomus kriterijus	2,53	Numatytas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis	2,60

Iš 19 lentelėje pateiktų duomenų matyti, kad Prienuose tirtose įstaigose rečiausiai aptariamas kriterijus yra bandomasis laikotarpis, atsižvelgiant į papildomus kriterijus, o Londone rečiausiai numatomas trijų mėnesių bandomasis laikotarpis. Abiejų kriterijų skirtumas (žr. 18 lent.) yra statistiškai patikimas, geresni rezultatai, šiuo atveju – Londono tirtose įstaigoje (bandomasis laikotarpis numatant trijų mėnesių išbandymą įvertintas, kaip mažiausiai išreikštas kriterijus adaptacijos metu).

Prienu tirtose įstaigose mažiausiai išreikšti kriterijai yra: bandomasis laikotarpis, pagal papildomus kriterijus, **vertybių suderinamumui skirtas pagalbos planas, pagalba psichologinės savijautos gerinimui darbe, mokymai, pagalba skatinant, drąsinant, supažindinimas su organizacijos strateginiu planu, supažindinimas su darbovietės patalpomis, suteikiamas grįžtamasis ryšys apie atliekamus darbus.** Pagal šių kriterijų vertinimus, matome, kad visų jų atsakymų vidurkiai didesni už 2, ko pasekoje galima daryti prielaidą, kad jie aptarinėjami itin retai (kuo arčiau 3, tuo kriterijus mažiau išreikštas).

Tuo tarpu Londono tirtose įstaigoje mažiausiai išreikšti kriterijai yra: trijų mėnesių bandomasis laikotarpis, vertybių suderinamumui skirtas pagalbos planas, psichologinės savijautos stiprinimas, mokymai, supažindinimas su darbovietės patalpomis, pagalba skatinant, drąsinant. Tačiau visi šie kriterijai įvertinti pagal atsakymų vidurkius iki 1,60 (tik bandomasis 3 mėnesių laikotarpis – 2,60). Kas rodo, kad situacija Londono tirtose įstaigoje situacija yra gera, o kriterijai aptariami statistiškai patikimai dažniau, nei Prienu įstaigose. Tuo tarpu Prienu įstaigose – dauguma kriterijų aptarinėjami retai, kas rodo prastą adaptacijos būklę.

Nors rezultatų atsakymų vidurkis geresnis Londono tirtose įstaigoje, visgi, tenka pastebėti, kad vieni iš labiausiai išreikštų kriterijų abiejų miestų tirtose organizacijose yra supažindinimas su naujomis darbo sąlygomis, informacija apie užduočių atlikimą, pagalba padedant suprasti savo pareigas organizacijoje. To pasekoje galima daryti prielaidą, jog, visgi, **organizacinio bei profesinio orientavimo svarbai skiriamas didžiausias dėmesys** abiejuose miestuose tirtose įstaigose. Tokie kriterijai, kaip psichologinės savijautos gerinimas, plano padedančio suderinti asmenines bei organizacijos vertybes sudarymas – nustumiamas į „antrą planą“, tačiau būtina pabrėžti, jog Londone tirtose įstaigoje pagal atsakymų vidurkius – situacija gera, tuo tarpu Prienu tirtose įstaigose – prasta.

---

*Lyginant su anksčiau atliktu tyrimu (Gražulis, Bazienė, 2009), kurio metu buvo nustatyta, kad socialinės – psichologinės adaptacijos metu „retai kada parama darbuotojams organizuojama tinkamai“ (2009, p.351), Prienu tirtose įstaigoje tendencijos išlieka panaši, mentoriai beveik neskiriami, beveik nesudaromi ir mentoriaus pagalbos planai adaptacijos laikotarpiui.*

### 3.3. Integracijos etapas

Analizuojant integracijos etapą, respondentai pagal atitinkamus miestus, vertino devynis kriterijus (žr. 20 lent.). Kuo atsakymų vidurkis arčiau vieneto, tuo aptartas kriterijus yra labiau išreikštas.

20 lentelė. Integracijos etapo kriterijų vertinimas

Integracijos etapo metu aptarti kriterijai	Miestas				p
	Prienai		Londonas		
	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	
Galimybės tobulinti kompetenciją taikant konkretų planą	36,64	2,45 (0,686)	15,40	1,40 (0,632)	0,001
Galimybės daryti karjerą	35,26	2,60 (0,648)	19,73	1,80 (0,862)	0,001
Pareigų atlikimo sėkmė	36,78	2,02 (0,642)	14,97	1,13 (0,352)	0,001
Bendradarbiavimo su kolegomis sėkmė	36,27	2,15 (0,722)	16,57	1,20 (0,676)	0,001
Mentoriaus vertinimus adaptacijos periodu	37,86	2,62 (0,709)	11,57	1,13 (0,516)	0,001
Pasitenkinimo ir/ar nepasitenkinimo darbu klausimus	35,95	2,43 (0,651)	17,57	1,60 (0,632)	0,001
Priemonės bei pagalbos būdus, padedančius spręsti su darbu susijusias problemas	36,61	2,34 (0,731)	15,50	1,33 (0,488)	0,001
Priemonės bei pagalbos būdus, padedančius stiprinti psichologinę savijautą darbe	36,39	2,55 (0,686)	16,17	1,60 (0,632)	0,001
Vertybių suderinamumo sėkmę taikant parengtą planą	36,49	2,53 (0,687)	15,87	1,53 (0,640)	0,001

Išryškėjo (žr. 20 lent.), jog Prienuose tirtose įstaigose integracijos etape egzistuoja daugiau spragų nei Londono tirtose įstaigoje, t. y. kriterijai mažiau išreikšti nei Londone tirtose įstaigoje. Visi kriterijai skirtingų miestų tirtose organizacijose - statistiškai patikimai skiriasi,  $p < 0,05$ . Analizuojant integracijos etapo metu aptartus kriterijus, pagal atsakymų vidurkius (žr. 21 lent.), paaiškėjo, kad rezultatai geresni Londono tirtose įstaigoje, o skirtumas statiškai patikimas.

21 lentelė. Integracijos etapas. Aptartų kriterijų vertinimas (eiliškumas pagal atsakymų vidurkį)

Integracijos metu aptarti kriterijai	Prienai	Integracijos metu aptarti kriterijai	Londonas
	Atsakymų vidurkis		Atsakymų vidurkis
Pareigų atlikimo sėkmė	2,02	Mentoriaus vertinimus adaptacijos periodu	1,13
Bendradarbiavimo su kolegomis sėkmė	2,15	Pareigų atlikimo sėkmė	1,13
Priemonės bei pagalbos būdus, padedančius spręsti su darbu susijusias problemas	2,34	Bendradarbiavimo su kolegomis sėkmė	1,20
Galimybės tobulinti kompetenciją taikant konkretų planą	2,45	Priemonės bei pagalbos būdus, padedančius spręsti su darbu susijusias problemas	1,33
Pasitenkinimo ir/ar nepasitenkinimo darbu klausimus	2,43	Galimybės tobulinti kompetenciją taikant konkretų planą	1,40
Vertybių suderinamumo sėkmę taikant parengtą planą	2,53	Vertybių suderinamumo sėkmę taikant parengtą planą	1,53
Priemonės bei pagalbos būdus, padedančius stiprinti psichologinę savijautą darbe	2,55	Pasitenkinimo ir/ar nepasitenkinimo darbu klausimus	1,60
Mentoriaus vertinimus adaptacijos periodu	2,62	Priemonės bei pagalbos būdus, padedančius stiprinti psichologinę savijautą darbe	1,60
Galimybės daryti karjerą	2,60	Galimybės daryti karjerą	1,80

Kaip matome iš 21 lentelėje pateiktų duomenų, Prienų tirtose įstaigose mažiausiai vertinti tokie kriterijai, kaip galimybė daryti karjerą, mentoriaus vertinimas adaptacijos periodo metu, priemonės bei pagalbos būdai, padedantys stiprinti psichologinę savijautą darbe. Londono tirtose įstaigose – galimybės daryti karjerą, priemonės, padedančios gerinti psichologinę savijautą darbe, pasitenkinimo, nepasitenkinimo darbu klausimai. Abiejų miestų rečiausiai aptariamai kriterijai rodo, kad nepaisant to, jog Londono tirtose įstaigose rezultatai yra statistiškai patikimai skirtingi (žr. 20 lent.) bei geresni (žr. 21 lent.), visgi, svarbu vertinant situaciją pagal atsakymų vidurkį, mažiausiai išreikšti kriterijai tiek



Prienu, tiek Londono įstaigoje labiausiai **siejami su darbuotojų interesais**. Tačiau, pažymėtina, kad integracijos etapo situacija Prienu tirtose įstaigose – itin prasta, tai rodo, kad visi atsakymų vidurkiai didesni už 2.

Itin ryškus skirtumas tarp mentoriaus vertinimo adaptacijos proceso metu teikimo: Londono rezultatai – šis kriterijus lentelėje užima pirmą vietą (pagal atsakymų vidurkius), tuo tarpu Prienu tirtose įstaigose – prieš paskutinę.

Pagal šių kriterijų vertinimus, matome, kad Prienu visų atsakymų vidurkiai visi didesni už 2, ko pasekoje galima daryti prielaidą, kad jie **aptarinėjami itin retai** (kuo arčiau 3, tuo kriterijus mažiau išreikštas), o lyginant su kitų etapų atsakymų vidurkiais, matome, kad patys prasčiausia iš visų trijų etapų – aptartų kriterijų atsakymų vidurkiai – yra integracijos etape, kur visi kriterijai aptarinėjami retai (atsakymų vidurkis daugiau nei 2)

---

*Anksčiau atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad „integracijos procesas ikimokyklinėse įstaigose nėra tinkamai organizuojamas – pagalba teikiama diferencijuotai pagal pareigybes (pedagogai, techniniai darbuotojai), tobulėti ir realizuoti galimybes trukdo vidinės bei išorinės komunikacijos stoka, karjeros planai išsivaizduojami ne kaip organizacijos ir darbuotojų interesų bei tikslų integravimas, o tik kaip atskiro darbuotojo kvalifikacijos tobulinimas“ (Gražulis, Bazienė, 2009, p. 352.) Prienu tirtose įstaigose tokie kriterijai, kaip galimybės daryti karjerą, mentoriaus vertinimus adaptacijos periodu, priemonės bei pagalbos būdai, padedantys stiprinti psichologinę savijautą darbe praktiškai visai neaptarinėjami arba aptarinėjami labai retai, kas rodo, kad situacija integracijos etape yra itin prastos būklės.*

### 3.4. Požiūris į darbą

Išanalizavus darbo (ne)keitimo kriterijus (pagal miestus), paaiškėjo, kad rezultatai tarp skirtinguose miestuose tirtų organizacijų skiriasi - skirtumas yra statistškai patikimas (žr. 22 lent.), rezultatai geresni Londono tirtyje įstaigoje.

22 lentelė. Darbo (ne)keitimo keitimo kriterijai

Darbo (ne)keitimo keitimo kriterijai	Miestas				p
	Prienai		Londonas		
	Vidutinis rangas	Atsaky- mų vidurkis (SD)	Vidu- tinis rangas	Atsaky- mų vidurki- s (SD)	
Džiaugiuosi ir planuoju jame savo ateitį	35,60	2,06 (0,704)	18,67	1,33 (0,488)	0,001
Suprantu ir pritariu organizacinei kultūrai, vertybėms	34,28	1,87 (0,679)	22,80	1,40 (0,507)	0,018
Pasitikiu vadovu, bendradarbiais, visada galiu į juos kreiptis, drąsiai išsakyti savo nuomonę, gauti patarimų, palaikymą	34,51	1,77 (0,758)	22,07	1,27 (0,458)	0,011
Dirbu čia, nes turiu tęsti pradėtą veiklą, gauti darbo užmokestį	26,67	1,64 (0,705)	44,63	2,60 (0,632)	0,001
Planuoju keisti darbą/iš karto jį keisčiau, jei tik atsirastų kitas pasiūlymas	26,99	1,83 (0,842)	45,63	2,80 (0,561)	0,001

Kaip matome (žr. 22 lent.) labiausiai išreikšti kriterijai Londono tirtyje įstaigoje yra darbuotojų pasitikėjimas vadovu, bendradarbiais, džiaugiasi ir planuoja savo ateitį šiame darbe, supranta ir pritaria organizacijos vertybėms. Prienų tirtyje įstaigoje labiausiai išreikšti kriterijai yra dirbu čia, nes turiu tęsti pradėtą veiklą, gauti darbo užmokestį, pasitikiu vadovu, bendradarbiais bei planuoju keisti darbą/iš karto jį keisčiau jei tik atsirastų kitas pasiūlymas, tuo tarpu, mažiausiai išreikštas kriterijus – džiaugiuosi savo darbu bei planuoju savo ateitį jame. Remiantis pateiktais duomenimis, galima daryti

išvadą, kad Prienuose tirtose įstaigose, pasitenkinimas darbu bei noras likti jame nėra pakankamas, socializacija vyksta nepakankamai sklandžiai.

Siekiant išsiaiškinti (žr. 23 lent.), kokios priežastys lemia norą išeiti iš darbo paaiškėjo, kad Londono įstaigos darbuotojai tokių priežasčių beveik nenurodė. Prienuose tirtose įstaigose rezultatai pasiskirstė panašiai, pažymėtina, kad didžiausia dalis respondentų (daugiau nei pusė) nurodė **psichologinį klimatą darbe – 57,4%**, vienodai pasiskirstė rezultatai minint **skirtingą požiūrį į vertybes, menkas karjeros galimybes – po 46,8% bei mažiausiai – 40,4% - darbo pobūdį bei tvarką.**

23 lentelė. Darbo keitimo priežastys

Darbo keitimo priežastys	Prienuai (n, %)	Londonas (n, %)	p
Darbo pobūdis ir tvarka	19 (40,4)	0	0,002
Skirtingas požiūris į vertybes	22 (46,8)	0	0,001
Menka galimybė kilti karjeros laiptais	22 (46,8)	1 (6,7)	0,005
Psichologinis klimatas darbe	27 (57,4)	0	0,001
Kitos priežastys	9 (19,1)	2 (13,3)	0,281

Pastaba: atsakydami į šį klausimą, darbuotojai galėjo rinktis kelis atsakymo variantus.

Remiantis duomenimis (žr. 22, 23 lent.), galima daryti išvadą, jo abiejuose miestuose tirtose organizacijose rezultatai statistiškai patikimai skiriasi (tik kitos priežastys – panašūs), Londono tirtose įstaigoje – geresni- darbuotojai yra patenkinti savo darbu, dauguma darbuotojų planuoja jame likti. Tai rodo, jog darbuotojų socializacijos procesas Londono įstaigoje vyksta pakankamai sklandžiai. Prienuose tirtose įstaigose pasitenkinimas darbu nepakankamai geros būklės, labiausiai išreikštas kriterijus yra dirbu čia, nes turiu tęsti pradėtą veiklą, gauti darbo užmokestį

Vertinant (žr. 24 lent.), kas gali padėti darbuotojams gerai jaustis darbe, paaiškėjo, kad dauguma kriterijų vertinami panašiai abiejuose miestuose ( $p > 0,05$ ).

24 lentelė. Kas padėtų gerai jaustis darbe

Kriterijai galintys padėti geriau jaustis darbe	Miestas				p
	Prienai		Londonas		
	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	Vidutinis rangas	Atsakymų vidurkis (SD)	
Konkretus pagalbos planas, mentorius	30,17	7.81 (2.401)	35,67	8.47 (2.100)	0,287
Aiškios darbo užduotys ir procedūros	31,61	8.57 (2.194)	31,17	8.80 (1.424)	0,931
Aiškiai suderinti mano ir organizacijos lūkesčiai	32,63	8.62 (1.860)	27,97	8.27 (1.710)	0,366
Suderintos mano ir organizacijos vertybės	32,69	8.26 (2.221)	27,77	8.07 (1.580)	0,343
Galimybė išsakyti nuomonę, dalyvauti priimant sprendimus	29,23	8.40 (2.164)	38,60	9.33 (1.113)	0,065
Grįžtamojo ryšio gavimas	28,15	8.45 (2.145)	42,00	9.73 (0.704)	0,005
Psichologinė parama ir palaikymas iš vadovų	28,69	8.77 (1.969)	40,30	9.73 (0.594)	0,017
Psichologinis palaikymas iš kolegų	29,11	8.96 (1.805)	39,00	9.73 (0.594)	0,038
Aiški darbo apmokėjimo tvarka socialinės garantijos	32,06	8.72 (2.456)	29,73	9.13 (0.990)	0,631
Galimybė kelti kvalifikaciją ir mokytis	30,67	9.26 (1.421)	34,10	9.53 (0.915)	0,451
Karjeros galimybės	31,41	8.98 (1.836)	31,77	9.20 (1.082)	0,941

Tik trys kriterijai (žr. 24 lent.): grįžtamojo ryšio gavimas, psichologinė parama ir palaikymas iš vadovų, psichologinis palaikymas iš kolegų Londono tirtose įstaigose statistiškai patikimai skiriasi. Šie kriterijai išreikšti labiausiai. To pasekoje galima daryti išvadą, jog Londono tirtose įstaigose darbuotojai labiau vertina bei supranta socialinį- psichologinį socializacijos aspektą. Manytina, jog toks požiūris neatsitiktinis, visi trys tirti etapai vyksta sklandžiau, nei Prienuose tirtose įstaigose, kas gali rodyti, jog šis procesas suprantamas visapusiškiau, vyksta sklandžiau bei organizuočiau.

---

*Siekiant išsiaiškinti kokios priežastys lemia norą išeiti iš darbo paaiškėjo, kad Prienuose tirtose įstaigose rezultatai pasiskirstė panašiai, pažymėtina, kad didžiausia dalis respondentų (daugiau nei pusė) nurodė **psichologinį klimatą darbe** – 57,4%, vienodai pasiskirstė rezultatai minint **skirtingą požiūrį į vertybes, menkas karjeros galimybes** – po 46,8% bei **mažiausiai** – 40,4% - darbo pobūdį bei tvarką. Taigi, kaip ir ančiau atlikto tyrimo duomenys (Gražulis, Bazienė, 2009), rodo, jog yra daug esminių spragų, kurios lemia prastą socializacijos būklę.*

---

**Apibendrinus, galima teigti**, jog ypatingai būtina gerinti socializacijos proceso praktiką dviejose Prienuose tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur lieka daugiau neišnaudotų teorinių rezervų, tačiau tobulintinų sričių yra ir Londone tirtose įstaigose. **Atrankos metu** net 61,7 % Prienuose tirtose įstaigose darbuotojų informaciją apie darbą **gavo iš draugų, pažįstamų, Londono** – iš internete pateiktos informacijos – 86,7%. Prienuose tirtose įstaigose - dažniausia priemonė atrankos pokalbis - 95,7%, Londono - be atrankos pokalbio (100%) daugiau nei pusė (66,7%) apklaustųjų nurodė atlikę testą esė. Prienuose tirtose įstaigose daugiausia respondentų (75,4%) nurodė, jog organizacijos įsipareigojimai adaptacijos laikotarpiu metu darbo sutartyje nėra aptariami, Londono – abipusiai įsipareigojimai aptariami su visais darbuotojais. Abiejų miestų įstaigose darbuotojų atranka iš vidinės organizacijos rinkos vyksta retai. **Adaptacijos metu** Londono darbuotojams suteikiama mentoriaus, kitų darbuotojų, vadovų ir kitų darbuotojų parama. Mentorystės teigiamas poveikis socializacijai Prienuose tirtose įstaigose neišnaudojamas - mentoriai praktiškai iš viso neskiriami, mentoriaus pagalbos planas – nesudaromas. **Integracijos metu** Prienuose tirtose įstaigose mažiausiai aptarti kriterijai: galimybė daryti karjerą, mentoriaus vertinimas adaptacijos periodo metu, priemonės bei pagalbos būdai, padedantys stiprinti psichologinę savijautą darbe, kurie labiausiai siejami su darbuotojo interesais. Integracijos procesas Londono tirtose įstaigose vyksta sklandžiau – aptariamas mentoriaus vertinimas, kalbama apie pareigų, bendradarbiavimo su kolegomis sėkmę, aptariamoms priemonėms bei pagalbos būdams ir kt., ko pasekoje vertinant požiūrį į darbą, dauguma respondentų planuoja ateitį šiame darbe. Tuo tarpu Prienuose tirtose įstaigose labiausiai išreikštas kriterijus yra **dirbu čia nes turiu tęsti**

**pradėta veikla**, kas rodo, nepakankamai gerą būklę šioje srityje. Vertinant, kas **gali padėti darbuotojams gerai jaustis darbe**, paaiškėjo, kad dauguma kriterijų vertinami panašiai abiejuose miestuose, tik trys kriterijai: grįžtamojo ryšio gavimas, psichologinė parama ir palaikymas iš vadovų, psichologinis palaikymas iš kolegų Londono tirtose įstaigose vertinama statistiškai patikimai geriau.

# IŠVADOS

1. Sėkminga darbuotojų socializacija organizacijose pasireiškia kai tinkamai suprantama, vienodai svarbiai vertinama abipusė (tiek darbuotojui, tiek organizacijai) visų trijų darbuotojų socializacijos (išankstinės socializacijos, adaptacijos, integracijos) etapų metu svarbių veiksnių nauda (Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų proceso modelis), valdant santykius tarp darbuotojo, organizacijos panaudojama laikmečio išūkius atitinkančių valdymo, teisinių, techninių, informacinių, socialinių – psichologinių ir kt. priemonių kompleksas, kuriama poreikių, gabumų, vertybinių nuostatų atskleidimo, derinimo (su organizacijos) bei įgyvendinimo sistema; sudarant sąlygas asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui; ko pasekoje organizacija gauna lojalius, emociškai įsipareigojusius, konkurencinį organizacijos pranašumą kuriančius darbuotojus, mažėja darbuotojų kaitos, nepakankamo/per aukšto socializacijos lygio (izoliacijos, konformizmo) tikimybė, kas sudaro teigiamas pasekmes ne tik organizacijai, bet ir valstybei.

2. **Tyrimai atskleidė**, jog ypatingai būtina gerinti socializacijos proceso praktiką dviejose Prienų mieste tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur lieka daugiau neišnaudotų teorinių rezervų, tačiau tobulintinų sričių yra ir Londone tirtose įstaigoje. **Atrankos metu** net 61,7 % **Prienų** tirtų įstaigų darbuotojų informaciją apie darbą **gavo iš draugų, pažįstamų, Londono** – iš internete pateiktos informacijos – 86,7%. Prienų tirtose įstaigose - dažniausia priemonė atrankos pokalbis - 95,7%, Londono - be atrankos pokalbio (100%) daugiau nei pusė (66,7%) apklaustųjų nurodė atlikę testą esė. Prienų tirtose įstaigose daugiausia respondentų (75,4%) nurodė, jog organizacijos įsipareigojimai adaptacijos laikotarpio metu darbo sutartyje nėra aptariami, Londono – abipusiai įsipareigojimai aptariami su visais darbuotojais. Abiejų miestų įstaigose darbuotojų atranka iš vidinės organizacijos rinkos vyksta retai.

3. **Adaptacijos metu** Londono darbuotojams suteikiama mentoriaus, kitų darbuotojų, vadovų ir kitų darbuotojų parama. Mentorystės teigiamas poveikis socializacijai Prienuose tirtose įstaigose neišnaudojamas - mentoriai praktiškai iš viso neskiriami, mentoriaus pagalbos planas – nesudaromas.

4. **Integracijos metu** Prienų tirtose įstaigose mažiausiai aptarti kriterijai: galimybė daryti karjerą, mentoriaus vertinimas adaptacijos periodo metu, priemonės bei pagalbos būdai, padedantys stiprinti psichologinę savijautą darbe, kurie labiausiai siejasi su darbuotojo interesais. **Integracijos procesas** Londono tirtose įstaigoje vyksta sklandžiau – aptariamas mentoriaus vertinimas, kalbama apie pareigų, bendradarbiavimo su kolegomis sėkmę, aptariamos priemonės bei pagalbos būdai ir kt., ko pasekoje vertinant požiūrį į darbą, dauguma respondentų planuoja ateitį šiame darbe. Tuo tarpu Prienų tirtose įstaigose labiausiai išreikštas kriterijus yra **dirbu čia nes turiu tęsti pradėtą veiklą**, kas rodo, nepakankamai gerą būklę šioje srityje. Vertinant, kas **gali padėti darbuotojams gerai jaustis darbe**, paaiškėjo, kad dauguma kriterijų vertinami panašiai abiejuose miestuose, tik trys kriterijai:

grįžtamojo ryšio gavimas, psichologinė parama ir palaikymas iš vadovų, psichologinis palaikymas iš kolegų Londono tirtyje įstaigoje vertinama statistiškai patikimai geriau.

5. Aptarus darbuotojų socializaciją konkrečiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste, svarbu paminėti, kad darbuotojų socializacijos procesas ikimokyklinio ugdymo įstaigose reikalauja papildomų mokslinių tyrimų, kurie remtųsi naujausiais užsienio bei Lietuvos mokslininkų teoriniais modeliais, padėtų atskleisti ne tik jos būklę bet ir tobulinimo galimybes visoje Lietuvoje.



## REKOMENDACIJOS

1. Organizuojant darbuotojų socializacijos procesą vienodai svarbiai vertinti abipusės (tiek darbuotojui, tiek organizacijai) visų trijų darbuotojų socializacijos (išankstinės socializacijos, adaptacijos, integracijos) etapų metu svarbių veiksmų naudą (Darbuotojų socializacijos proceso trijų etapų proceso modelis), valdant santykius panaudoti laikmečio išūkius atitinkančių valdymo, teisinių, techninių, informacinių, socialinių – psichologinių ir kt. priemonių kompleksą, kuriant poreikių, gabumų, vertybinių nuostatų atskleidimo, derinimo (su organizacijos) bei įgyvendinimo sistemą, sudaryti sąlygas asmeniniam ir profesiniam tobulėjimui;

2. Vykdam **atrankos** pokalbį (Prienuose tirtose įstaigose), kurti efektyvią (savitą) organizacijai tinkančią darbuotojų atrankos sistemą, panaudoti šiuolaikinių technologijų teikiamas galimybes (informacija apie darbą internete ir pan), kaip pagalbinę priemonę atrankos pokalbiui, kai kuriais atvejais galima taikyti įvairius testus, išnaudoti darbuotojų bei organizacijos įsipareigijimų aptarimą adaptacijos metu, įtraukiant juos į darbo sutartis. Abiejose įstaigose potencialių pretendentų ieškoti ne tik organizacijos išorinėje, bet ir vidinėje rinkoje, vienodą dėmesį skirti tiek organizacijos, tiek darbuotojų interesams.

3. **Adaptacijos** metu remiantis Londono tirtos įstaigos praktika, panaudoti mentorystės teikiamą naudą, mentoriaus pagalbą, vertybių derinimo planus – Prienų tirtose įstaigose. **Vienodą dėmesį** skirti su darbuotojų ir darbdavių interesais susijusių klausimų aptarimui, fokusuojantis į organizacinį bei profesinį orientavimą, bei socialinį-psichologinį prisitaikymą (abiejų miestų tirtose įstaigose).

4. **Integracijos metu**, remiantis Londono tirtos įstaigos praktika, Prienų tirtose įstaigose sudaryti palankias sąlygas tęsti vertybių, lūkesčių derinimui, dėmesį skiriant psichologiniam klimatui darbe, gerinti galimybes kilti karjero laiptais. Atsižvelgiant į abipusius darbdavio bei darbuotojo lūkesčius; tobulinti bendravimą su darbuotojais, teikti grįžtamąjį ryšį, suteikti galimybes kelti kvalifikaciją, siekti karjeros ir kt. Panaudojant teorinius modelius gerinti psichologinį klimatą darbe, vertybių aptarimo/derinimo galimybes, taikant konkrečius planus;

5. Darbuotojų socializacijos procesas ikimokyklinio ugdymo įstaigose atlikti papildomų mokslinių tyrimų, kurie remtųsi naujausiomis vadybos tendencijomis bei gerąja užsienio bei Lietuvos mokslininkų teorine praktika bei atskleistų tobulinimo perspektyvas visoje Lietuvoje.

## LITERATŪRA

1. Allen N. J., Meyer, J. P. The Measurement and antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *In Journal of Occupational Psychology*, Nr. 63 (1), 1990, p.1-18
2. Antonacopoulou E., et. al., Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of debate, *Society and Business Review*, Nr.5(1), 2010, p. 22-47
3. Ashforth S., Nurmohamed S. From past to present and into future: A hitchhiker's guide to the socialization literature, C. Wanberg (red.), *The Oxford handbook of organizational socialization*, New York, NY: Oxford University press, 2012, p.8-24
4. Bacevičiūtė A., Juknevičienė V. Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės darbuotojų nuomonės tyrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14), 2009, p. 13-24
5. Bakanauskienė I., *Personalo valdymas: vadovėlis*, Vilnius: VDU leidykla, 2008, 200 p.
6. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje, *Viešasis administravimas*, Raipa A. (red.), Monografija, Kaunas, Technologija, 2003, p.214-228.
7. Bazienė B. *Naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstagoje (rankraštis)*, magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2007, p.11
8. Boswell W., et al., Change in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers, *Journal of Applied Psychology*, Nr. 94(4), 844-858
9. Broom L., et al., *Sociologija: esminiai tekstai ir pavyzdžiai*, Kaunas:Littera, 1992, 69 p.
10. Butkus F. S. *Organizacijos ir vadyba*, Vilnius: Alma Littera, 1996, p.45-46
11. Chao G. T. The Socialization Process: Building Newcomer Commitment. In M. London & E. M. Mone (Eds.), *Career Growth and Human Resource Strategies*, Westport, Ct.:Greewood Press, Inc., 1988, 31-47 p.
12. Chao G. T., et al., Formal and Informal Mentorship: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts, *Personnel Psychology*, Nr. 45 (3), 1992, p. 619-636.
13. Chatman, J. A. Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, Nr. 36(3), 1991, p. 459-484.
14. Chmiel N. (red.), *Darbo ir organizacinė psichologija*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005
15. Čiutienė R. *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija, Kaunas: ISM vadybos ir ekonomikos universitetas, 2006
16. Collins J.H. *Organizational socialization :A review of the literature*, 2006

17. Danielson M. M. A theory of continuous socialization for organizational renewal, *Human Resource Development Review*, Nr. 3, 2004, p.345-384.
18. De Meuse, K. P., Tarnow W. W. Leadership and the Changing Psychological Contract between Employer and Employee, *In Issues and Observations*, Nr. 13(2), 1993, p.5
19. Dessler G., *Personalo valdymo pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001
20. Gražulis V. Successful socialization of employees – assumption of loyalty to organization, *International Journal Human Resources Management & Ergonomics*, 2011, Nr.V(2) , p.33-46.
21. Gražulis V., Bazienė B. Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė? (situacijos analizė), *Filosofija, sociologija*, Nr. 20(4), 2009, p. 344-353
22. Gražulis V., et al., Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos, *Mokslo studija*, 2012, p.79
23. Gražulis V., et al., *Žmogiškųjų išteklių valdymas*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015, 51-74 p.
24. Gruman J. A., et al. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: an integrative study, *Journal of Vocational Behavior*, Nr.69, 2006, p. 90–104.
25. Jewell B. R., *Integruotos verslo studijos*, Vilnius: The Baltic Press, 2002
26. Jex S. M., Britt T. W., *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*, 3rd Edition, New York: John Wiley & Sons, 2002
27. Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg C. R. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment, *Journal of Applied Psychology*, Nr. 88 (5), 2003, p. 779–794
28. Kardelis K., *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*, Šiauliai: Lucilijus, 2007,
29. Klemme Larson R., Bell A. Newcomer adjustment among recent college graduates: An integrative literature review, *Human Resource development review*, Nr. 12(3), 2013, p.284-307
30. Korsakienė R. et. al. *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*, Mokomoji knyga. Vilnius: Technika, 2011
31. Miller K. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2003, p. 138-139.
32. Mitkienė G. Mokytojų požiūris į pirmuosius darbo metus ir pedagogų rengimo kokybę Lietuvos aukštosiose universitetinėse mokyklose, *Jaunasis mokslininkas*, Nr. 24, 2006, p.1-6.
33. Mitus, J. S. Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors, *Journal of Rehabilitation*, Nr. 72 (2), 2006, p. 12-20

34. Moyson S., et al., Organizational socialization in public organizations: Learning the ropes in complex time, *Organizational socialization in public administration research: A systematic review and directions for future research*, IRSPM Annual Conference, The Netherlands, 2015, p.1-25
35. Newstrom J. W., Davis K. Organizational Behavior, *Human Behavior at Work*, Duluth: University of Minnesota & Arizona State University, 1997
36. Norbert T., Ritz A., *Viešojo vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys*. Monografija, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004, 237 p.
37. Robbins S. P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006, p. 290-293
38. Sakalas A., *Personalo ugdymo sistemos kiekybiniai ir kokybiniai aspektai*, Kaunas: Technologija, 1996, p. 170
39. Sakalas A., *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai, 2003
40. Scandura T. A., et. al., Perspectives on mentoring, *Leadership & Organization Development Journal*, Nr. 17 (3), 1996, p. 50-56.
41. Scanduta T. A., Viator R. Mentoring in Public Accounting Firms: An Analysis of Mentor Protégé Relationships, Mentorship Functions and Protégé Turnover Intentions, *Accounting, Organizations, and Society*, Nr. 19(8), 1994, p. 717-734.
42. Staniulienė S., *Organizacinė kultūra. Mokomoji knyga*, Kaunas: Vytauto didžiojo universitetas, 2010, p. 164-167
43. Stankevičienė A., Lobanova L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2006, p. 56-62
44. Steers, R. M., *Introduction to organizational behavior*. 4th edition, Harper Collins Publishers, New York, 1991, p. 675
45. Steponavičiūtė K., *Personalo ugdymo strategijos formavimo prielaidos, in Organizacijų valdymo teoriniai aspektai*, Klaipėda: KU leidykla, 2004
46. Stoner, J. A. F., et al., *Vadyba*, Kaunas. Poligrafija ir informatika.
47. Taormina R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model, *International Journal of Selection and Assessment*, Nr.5(1), 1997, p. 29-47.
48. Van Maanen J., Schein E. H. Toward a theory of organizational socialization, *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, Ct: JAI Press, Nr.1, 1979, p. 209–264
49. Vasilevskienė J. *Pradinio ugdymo mokytojų (jaunujų specialistų) pirmųjų darbo metų problemos ir paramos poreikiai*. Magistro darbas, Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 2006
50. Zakarevičius P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmė*, Kaunas: VDU, 2003. p. 153
51. Žilinskas V., et al. *Verslo vadybos pradmenys*, Kaunas: Naujasis lankas, 2004, p. 102

52. Žukauskaitė I. *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo*, Daktaro disertacija, Vilnius: Vilniaus universitetas, 2009
53. Žukauskaitė I., Bagdžiūnienė D. Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai, *Psichologija*, Nr.37, 2008, p. 26–43.
54. Žukauskaitė, I. Naujų darbuotojų kaita: ryšys su organizacine socializacija, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, Nr. 48, 2008, p. 153-169.
55. Gražulis V. Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization. *Human resources management and ergonomics (hrm&e)*, Vol. 2, No 33, prieiga per internetą <<http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/>>, (žiūrėta 2016 05 20)
56. Gražulis V., Darbuotojų socializacija Lietuvoje: Dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos, *Ekonomika ir vadyba, Aktualijos ir perspektyvos*, Vol. 3, No27, 2012, 145-155, prieiga per internetą <<http://www.indexcopernicus.com>>, (žiūrėta 2016 06 14)
57. Gražulis V., Kojelytė I. The dimension of organizational culture in socialization of new employees (the Lithuanian case). *International Annual Conference “Ageing Society, Ageing Culture?”*, University of Maribor and the Euro-Mediterranean University (EMUNI), Maribor Slovenia on 18–19 October 2012, <<http://uneecc.org/>>, žiūrėta 2016 05 20)
58. Hawes D. *Selection Methods*, 2013, prieiga per internetą <<http://employers.grb.uk.com/selection>>, (žiūrėta 2016 06 14)
59. *Lietuva 2030*, prieiga per internetą, p. 8 <<https://www.lietuva2030.lt/lt/apie-lietuva-2030>>, (žiūrėta 2016 12 10)
60. *Lietuvos švietimo įstatymas*, prieiga per internetą, <[https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS\\_458774](https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.9A3AD08EA5D0/TAIS_458774)>, (žiūrėta, 2016 10 01)
61. *Nacionalinė mokyklų vertinimo agentūra*, prieiga per internetą, <[https://www.google.lt/?gws\\_rd=ssl#q=nacionaline+mokyklu+vertinimo+agentura.lt&spf=421](https://www.google.lt/?gws_rd=ssl#q=nacionaline+mokyklu+vertinimo+agentura.lt&spf=421)> (žiūrėta 2016 10 12)
62. Peterson J., Collins C. *Mentor roles and responsibilities*, 2008, prieiga per internetą:<<http://internships.info.nih.gov/mentor.html>>, (žiūrėta 2016 09 12)
63. Pukėnas K., *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, Mokomoji knyga, Kaunas, 2009, p.27, prieiga per internetą, <[http://www.lkka.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai dokumentai/paskaitos/kokybir\\_biniu\\_duomenu\\_analize\\_SPSS\\_programa.pdf](http://www.lkka.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybir_biniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf)>, (žiūrėta 2017 01 02)
64. *Tarptautinių žodžių žodynas*, prieiga per internetą <<http://www.tzz.lt/>>, (žiūrėta 2016 03 16)
65. Urbonavičiūtė I. *Adaptavimo projektai, HRC*, prieiga per internetą <<http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>>, (žiūrėta 2016 04 10)

Šalčiuvienė O. Darbuotojų socializacijos proceso tobulinimo perspektyvos (dviejų Prienų ir vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigų lyginamoji analizė)/ Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2017. – 86 p.

## SANTRAUKA

Šiandieninė organizacija susuduria su įvairiomis žmogiškųjų išteklių valdymo problemomis. Darbuotojų socializacija – viena iš jų. Kad darbuotojų socializacija vyktų sėkmingai, svarbu atkreipti dėmesį į organizacijos specifiką, darbo santykius reglamentuojančius įstatymus, suprasti socializacijos organizacijoje procesą, žmogiškųjų išteklių valdymo pranktinę veiklą, padedančią įtvirtinti organizacijų kultūrą. Darbe nagrinėjama socializacijos sampratos koncepcijos, socializacijos proceso etapai, socializacijos procesą įtakojantys veiksniai, socializacijos pasekmės, akcentuojama socialinio-psichologinio aspekto, susijusio su abipusiu darbuotojo bei darbdavio lūkesčių, vertybių derinimo būtinumas, pabrėžiama mentorystės, psichologinio kontrakto, karjeros plėtros galimybių, organizacijos kultūros, vadovavimo stilių, ir kitų veiksnių įtaka socializacijos sėkmei. **Tyrimo problema.** Tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose darbuotojo socializacijos procesas prastai suvokiamas, vyksta chaotiškai, neefektyviai, nepakankamai išnaudojant teorinius modelius, kyla esminių spragų, nepasitenkinimas darbu, nesaugumo jausmas, nepritapimas. **Darbo tikslas** – apibūdinti (išanalizuoti) ir palyginti darbuotojų socializacijos būklę dviejose Prienų bei vienoje Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose bei identifikuoti galimybes darbuotojų socializacijos tobulinimui. **Darbo uždaviniai:** apžvelgti pagrindines darbuotojų socializacijos teorines koncepcijas; apibrėžti viešojo sektoriaus darbuotojų socializacijos teorinių pamatų turinį; identifikuoti ir palyginti darbuotojų socializacijos proceso problemas tirtose dviejose Prienų bei vienos Londono ikimokyklinio ugdymo įstaigose; atskleisti darbuotojų socializacijos tobulinimo galimybes. **Tyrimui atlikti buvo panaudoti šie metodai:** literatūros analizė, anketinė apklausa, atliekant kiekybinį tyrimą susisteminant naudojama statistine programa IBM SPSS statistics 20 versija bei MS office Excel 2007. **Tiriamuoju dalyje** išanalizuotas darbuotojų socializacijos procesas konkrečiose ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Atskleista, palyginta bei įvertinta skirtinguose miestuose t. y. dviejų Prienų bei vienos Londono mieste tirtos ikimokyklinio ugdymo įstaigos darbuotojų socializacijos praktika, įvertintas socializacijos proceso sėkmingumas bei jo tobulinimo poreikis tirtose organizacijose. Tyrimai atskleidė, jog ypatingai būtina gerinti socializacijos proceso praktiką dviejose Prienų mieste tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigose, kur lieka daugiau neišnaudotų teorinių rezervų, tačiau tobulintinų sričių yra ir Londone tirtose ikimokyklinio ugdymo įstaigoje. **Atrankos metu** net 61,7 % **Prienų** tirtų įstaigų darbuotojų informaciją apie darbą **gavo iš draugų, pažįstamų, Londono** – iš internete pateiktos informacijos – 86,7%. Prienų tirtose įstaigose - dažniausia priemonė atrankos pokalbis - 95,7%, Londono - be atrankos pokalbio (100%) daugiau nei pusė (66,7%) apklaustųjų nurodė atlikę testą esė. Prienų tirtose įstaigose daugiausia respondentų (75,4%) nurodė, jog organizacijos įsipareigojimai adaptacijos laikotarpio metu darbo sutartyje nėra aptariami, Londono – abipusiai įsipareigojimai aptariami su visais darbuotojais. Abiejų miestų įstaigose darbuotojų atranka iš vidinės organizacijos rinkos vyksta retai. **Adaptacijos metu** Londono darbuotojams suteikiama mentorius, kitus darbuotojų, vadovų bei kitų darbuotojų parama. Mentorystės teigiamas poveikis socializacijai Prienuose tirtose įstaigose neišnaudojamas - mentoriai praktiškai iš viso neskiriami, mentorius pagalbos planas – nesudaromas. **Integracijos metu** Prienų tirtose įstaigose mažiausiai aptarti kriterijai: galimybė daryti karjerą, mentorius vertinimas adaptacijos periodo metu, priemonės bei pagalbos būdai, padedantys stiprinti psichologinę savijautą darbe. Integracijos procesas Londono tirtose įstaigoje vyksta sklandžiau – aptariamas mentorius vertinimas, kalbama apie pareigų, bendradarbiavimo su kolegomis sėkmę, aptariamoms priemonėms bei pagalbos būdai ir kt., ko pasekoje vertinant požiūrį į darbą, dauguma respondentų planuoja ateitį šiame darbe. Tuo tarpu Prienų tirtose įstaigose labiausiai išreikštas kriterijus yra **dirbu čia nes turiu tęsti pradėtą veiklą**, kas rodo, nepakankamai gerą būklę šioje srityje. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, pateiktos rekomendacijos socializacijos proceso gerinimui tirtose organizacijose.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacija, socializacijos etapai: išankstinė socializacija, adaptacija, integracija, organizacijos kultūra, lojalumas.

Salciuviene O. „The perspectives of improving workers' socialization process“ (the benchmarking of two preschool educational institutions in Prienai and one in London) / Public Administration Master's thesis. Supervisor prof. dr. V. Grazulis. - Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2017. - 86 p.

## SUMMARY

A modern nowadays organization faces a wide range of human resource management problems, with employee socialization being one of them. For the success of the socialization of employees, it is important to draw attention to the specifics of the organization, labour relations laws, to understand the organizational socialization process, and the practical activity of human resource management, which contributes to the establishment of organizational culture. The paper examines the concepts of socialization, the socialization process stages, the influencing factors of socialization process, the socialization consequences; it emphasizes the necessity of social-psychological aspect related to mutual employee and employer expectations and value tuning; it stresses the influence of mentoring, psychological contract, career development opportunities, organizational culture, leadership styles, and other factors' influence on the success of socialization. **The research problem.** In the surveyed preschool educational institutions employee socialization process is poorly understood, happens chaotically, inefficiently, without adequate use of theoretical models, which results in crucial gaps, job dissatisfaction, insecurity, and failure to adapt. **The aim** is to describe (analyze) and compare the condition of employee socialization in two preschool educational institutions in Prienai and one in London and identify the opportunities for employee socialization's development. **Research objectives:** to overview the main theoretical concepts of staff's socialization; to define the theoretical foundations' content of public sector workers' socialization; to identify and compare the problems of workers' socialization process in the two studied preschool institutions in Prienai and one in London; and to reveal the opportunities for employees' socialization improvement. These are the methods used in the study: literature analysis, questionnaires; the data in the quantitative data survey was structured using the statistical program IBM SPSS version 20 and Microsoft Office Excel 2007. In the research part, the staff's socialization process was analyzed at the particular preschool educational institutions. The employees' socialization practices were revealed, compared and evaluated at different preschool educational institutions in Prienai and London; the success of the socialization process of the studied organizations was assessed and the need for improvement identified. **The studies have revealed** that there is a special need to improve the process of socialization practices at the two studied preschool educational establishments in Prienai, where there are more untapped theoretical reserves remaining, however some areas for improvement could be suggested for the institution in London too. The most common selection tool for Prienai institutions were the interviews (95.7%), while in London, apart from conducted interviews (100%), more than half (66.7%) of the respondents stated taking an essay test too. The majority of respondents in Prienai (75.4%) have indicated that the organization's obligations during the adaptation period are not discussed in the contract, whereas in London the mutual obligations are discussed among all staff members. The recruitment from the organization's internal market is minimal in all institutions in both cities. **During the adaptation period,** the London employees are provided with support from a mentor, other employees, managers and other staff. The positive effects of mentoring towards socialization at the surveyed institutions in Prienai are not exercised; mentors are practically not appointed, and a mentoring plan is not drawn. Here are the least discussed criteria at the surveyed enterprises in Prienai **during the integration period:** the ability to boost career, the mentor's assessment during the adaptation period, and means and forms of assistance to help strengthen the psychological well-being at work. The integration process at the investigated London office is going more smoothly – the mentor's assessment, and the success of responsibilities and cooperation with colleagues are discussed, along with the measures and forms of assistance, etc., which in terms of attitude to work, results in the fact that the majority of respondents are planning to work there in the future. Meanwhile in the surveyed institutions in Prienai, the most common criterion is **I work here because I have to continue the work I am doing**, which shows poor state of this field. The recommendations for socialization process improvement at the examined organizations have been provided, based on the study.

**Keywords:** organization, socialization stages: anticipatory socialization, adaptation, integration, organizational culture, and loyalty.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### SOCIALIZACIJOS SAMPRATOS/POŽIŪRIO ĮVAIROVĖ

Autorius	Socializacijos samprata/požiūris	Akcentai
J. E. van Maanen ir E. H. Scheinas (1979, p. 209-211)	Socializacijai į organizacijos aplinką svarbus profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas, kuris būtinas savo vaidmeniui organizacijoje atlikti. Visą karjeros laikotarpį trunkantis procesas.	Visą karjeros laikotarpį trunkantis procesas. Tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas.
N. J. Allen ir J.P. Meyeris (1990, 1-18)	Pabrėžė darbuotojų socializacijos įtaką darbuotojų lojalumui, organizacijos veiklos rezultatams, pasiūlė organizacinio įsipareigojimo/lojalumo trijų komponentų teorinį darbuotojų elgsenos modelį;	Organizacinio įsipareigojimo/lojalumo trijų komponentų modelio pagrindinis elementas, anot autorių, laikytinas darbuotojų prioritetinis elgesys organizacijos atžvilgiu.
R. M. Steersas (1991, 675)	Socializacijai į organizacijos aplinką svarbus ne tik profesinių įgūdžių, žinių, bet taip pat ir puoselėjamų vertybių perdavimas, pabrėžė atrankos pokalbio, kaip individo sąmoningo pasirinkimo organizacijos, kurios nariu žada tapti vertinimo aktualumą, pažymėdamas, kad jo metu būtina atskleisti informaciją, svarbią ir darbdaviui, ir kandidatui, išskyrė tris socializacijos etapus: išankstinę socializaciją, adaptaciją, integraciją.	Tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas, Socializacija siejama su darbuotojų galimybėmis įsiliesti į organizacinę kultūrą, darbuotojų lojalumu, įsipareigojimu organizacijai;  Visą karjeros laikotarpį trunkantis procesas, apima tris etapus; pabrėžė atrankos pokalbio, kaip individo sąmoningo pasirinkimo organizacijos, kurios nariu žada tapti aktualumą.



## 1 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

K. P. De Meuse ir Tarnow W.W.(1993, p. 5-6)	Socializacijos procese pabrėžė psichologinio kontrakto naudą, abipusių darbdavio bei darbuotojo lūkesčių suderinimą.	Psichologinis kontraktas, abipusiai organizacijos bei darbuotojo lūkesčiai, jų derinimas.
G. T. Chao et al. (1995, p. 418)	Socializacija organizacijoje - <b>procesas</b> , kurio metu asmuo pasiekia reikalingų darbo įgūdžių, išsiugdo organizacinio supratimo funkcinį lygį, pasiekia palaikančių santykių su bendradarbiais ir apskritai priima nusistovėjusius konkrečios organizacijos papročius.	Tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas (žinios, įgūdžiai, organizacinis funkcinis lygis, santykiai, papročiai); Visą karjeros laikotarpį trunkantis procesas; Socializacija siejama su darbuotojų galimybėmis įsilieti į organizacinę kultūrą, darbuotojų lojalumu ir įsipareigojimu organizacijai.
V.Vaitkevičius (1995)	Socializacijos procesą siejo su žmogaus adaptavimusi jį supančių žmonių bendrijoje.	Adaptavimasis supančių žmonių bendrijoje.
F. S. Butkus (1996, p. 45-46)	Naujojo personalo operatyvinis reguliavimas apima daug priemonių – tai supažindinimas su naująja darbo vieta ir kolegomis, informavimas apie naujus uždavinius, keliamus reikalavimus, pagalbą diegiant naujus darbo metodus, tarpusavio santykius ir pan.	Svarbus vadovo vaidmuo, organizuojant darbuotojų atranką, kurios metu tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas; pabrėžė naujų narių organizacijoje adaptacijos priemonių aktualumą.
P. Jucevičienė (1996, p.144)	„Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrų vertybių, lūkesčių bei poreikių sistemą. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo“(1996, p.144);	Socializacijos procesas apima tris etapus: išankstinė socializacija, susidūrimas/adaptacija, pasikeitimas; ateidamas į organizaciją žmogus jau turi tam tikrų vertybių, lūkesčių, poreikių sistemą.

## 1 PRIEDAS

Lentelės tęsinys

<p>A. Sakalas (1996, p.170)</p>	<p>„Socializacija organizacijoje – <b>procesas</b>, per kurį organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis joje.“</p>	<p>Tapatina su adaptacijos procesu, dėmesį labiausiai fokusuoja į supažindinimą su nauja darbo vieta, vidaus tvarka, darbo metodais, užduočių vykdymu. A. Sakalas nurodo, kad naujokui adaptuotis padeda globa. Tam reikia suteikti informaciją apie keliamus uždavinius, suteikti pagalbą diegiant naujus darbo metodus, pristatant darbuotoją kolektyvui.</p>
<p>Champoux (1996)</p>	<p><b>Procesą siejo su tuo, kas</b> daro įtaką individo elgesiui, padeda formuoti ir išlaikyti organizacijos kultūrą. Šio proceso metu naujas darbuotojas susipažįsta su organizacijos, grupės vertybių sistema, išmoksta normų, privalomo elgesio modelio.</p>	<p>Vertybių sistema, normos, elgesio modeliai, organizacinė kultūra.</p>
<p>R. J. Taormina (1997, 29-33)</p>	<p>Asmuo sustiprina reikalingus įgūdžius, įgyja esminį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę paramą iš bendradarbių, perima tai organizacijai priimtą elgesio būdą.</p>	<p>Visą karjeros laikotarpį trunkantis procesas, padedantis plėtoti profesines bei socialines žinias, įgūdžius, puoselėjamų vertybių perdavimas.</p>
<p>A. F. Stoneris et al. (2001)</p>	<p>Procesas sudarytas iš trijų etapų.</p>	<p>Išankstinė socializacija, susidūrimas/adaptacija, pasikeitimas</p>
<p>J. D. Kammeyer – Muelle- ris ir C. R. Wanbergas (2003, 779)</p>	<p><b>Procesas</b>, kurio metu asmuo išmoksta ir perima tam tikros socialinės grupės ar visuomenės elgesio būdus. „Socializacija organizacijoje vyksta kai abi šalys bendradarbiauja, dėl to ji tampa abipusiu procesu“.</p>	<p>Tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, vertybių perdavimas; Visą karjerą trunkantis procesas; Socializacija siejama su darbuotojų galimybėmis įsilieti į organizacinę kultūrą, darbuotojų lojalumu, įsipareigojimu.</p>

Terminų žodynas	„Individo tapimas visuomeniu žmogumi, asmenybe“ (žiūrūta, 2016-10-12, < <a href="http://www.zodziai.lt/reiksme&amp;word=Socializacija&amp;wid=18323">http://www.zodziai.lt/reiksme&amp;word=Socializacija&amp;wid=18323</a> >)	Socialinės patirties perėmimas individo veiklos, bendravimo procese.
K. Miller (2003, p. 137)	Socializacijos procesas sudarytas iš trijų etapų: išankstinė socializacija, susidūrimas/adaptacija, pasikeitimas.	Išankstinė socializacija, susidūrimas/adaptacija, pasikeitimas. Išankstinės socializacijos etapas yra susijęs su žmogaus profesine bei socialine kompetencija, organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu išorinei aplinkai.
P. Zakarevičius (2003, p. 153)	Trys pagrindiniai naujų darbuotojų „įvedimo“ į susiformavusią organizacijos kultūrą priemonių kompleksai: atranka, adaptacija, mokymas. Naujai suformuota organizacijos vertybinė orientacija turėtų būti nukreipta organizacijos tikslams pasiekti, susieta su organizacijos darbuotojų tikslais.	Išsamiai atskleidžia adaptacijos bei integracijos sąvokas, pabrėždamas darbuotojų įvedimo į organizacinę kultūrą priemonių kompleksus: atranka, adaptacija, mokymasis; adaptavimąsi aiškina, kaip „prisitaikymo prie aplinkos savybių ir sąlygų elgseną“, o integraciją, kaip „kompleksinio jungimosi su aplinka elgseną“. (Žmogiškųjų išteklių valdymas, 2015, p.55)

Chmiel (2005)	Darbuotojų socializacija apima tris etapus: išankstinę socializaciją, susidūrimą, pasikeitimą.	Socializacijos procesas apima tris etapus: išankstinę socializaciją, susidūrimą/adaptaciją, pasikeitimas.
S. P. Robbinsas (2006, p. 290-293)	Socializacija organizacijoje gali būti apibūdinama kaip <b>procesas</b> , kurio metu organizacija padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, pasirengti kilti karjeros laiptais ir pan.	Tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas; Socializacijos procesas apima tris etapus: išankstinę socializaciją, susidūrimą/adaptaciją, pasikeitimas; Socializacija siejama su darbuotojų galimybėmis įsilieti į organizacinę kultūrą, darbuotojų lojalumu ir įsipareigojimu organizacijai.
J. H. Collins (2006)	Socializacijos <b>procesą</b> organizacijoje apibūdinama, kaip organizuotą ir kryptingą procesą, kuris parengia, suteikia asmeniui galimybę užimti poziciją, pareigas organizacijoje. Tai procesas, kurio metu asmuo perima nuostatas, elgesį ir žinias, reikalingas tapti organizacijos nariu.	Darbuotojas perima nuostatas, elgesį ir žinias, reikalingas tapti organizacijos nariu; socializacija - kryptingas procesas, tampant organizacijos nariu.
J. S. Mitus (2006)	Socializacija yra <b>procesas</b> , kurio metu naujas darbuotojas tampa artimas organizacijai arba darbo grupei, išmoksta organizacijos normas, pradeda dalintis jos vertybėmis.	Išmoksta normas, tampa artimas organizacijai, pradeda dalintis vertybėmis.
I. Bakanauskienė (2008, p. 200)	Personalo <b>adaptacijos proceso</b> dalis, kurios metu darbuotojai perima organizacijos ir jos padalinių nusistovėjusius tradicinius požiūrius, standartus, vertybes ir elgesio normas.	Tapatina su adaptacija, labiausiai fokusuojasi į supažindinimą su nauja darbo vieta, metodais, vidaus tvarka, užduočių vykdymu, socializacija aptariama atskirų etapų kontekste.

I. Žukauskaitė (2009, p.10)	Darbuotojų socializacija organizacijoje – <b>procesas</b> , kurio metu naujokai išmoksta tam tikro elgesio būdo, vertybių, įsitikinimų, socialinių žinių, kaip atlikti savo vaidmenį, sėkmingai funkcionuoti organizacijoje. „Būtent abipusiškumas skiria socializaciją organizacijoje nuo adaptacijos“ (2009, p.10)	Elgesio būdo vertybių, žinių perėmimas organizacijoje; Adaptacija ir socializacija – skirtingi vienas nuo kito nepriklausantys procesai.
V. Gražulis ir B. Bazienė (2009, p. 346)	Socializacija – tai <b>procesas</b> , kurio metu organizacijos senbuviai, perduodami savo žinias ir įgūdžius, būtinus naujam darbui, bei vaidmeniui organizacijoje atlikti, padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, bei pasirengti daryti karjerą.	Tolygiai svarbu: profesinių įgūdžių, žinių, puoselėjamų vertybių perdavimas; Socializacijos procesas apima tris etapus: išankstinė socializacija, susidūrimas/adaptacija, pasikeitimas, tai visą karjeros laikotarpį trunkantis procesas, siejama su darbuotojų galimybėmis įsiliesti į organizacinę kultūrą, lojalumu ir įsipareigojimu organizacijai.

Sudaryta darbo autorės remiantis literatūros apžvalga

## ANKETA

Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo magistrantė atlieka tyrimą apie darbuotojų socializacijos proceso ypatumus ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Prašau atsakyti į pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai padės nustatyti veiksnius, lemiančius darbuotojų socializacijos sėkmę. Ši apklausa yra anoniminė, gauti duomenys bus panaudoti rašant magistro baigiamąjį darbą. Prašome pažymėti Jums tinkantį atsakymą. Pildydami užtruksite iki 15 min.

### 1. Jūsų amžius:

- a) iki 25 metų
- b) daugiau nei 25 – iki 35 metų
- c) daugiau nei 35 – iki 45 metų
- d) daugiau nei 45 – ir daugiau

### 2. Jūsų lytis:

- a) moteris
- b) vyras
- c) kita

### 3. Jūsų išsilavinimas:

- a) vidurinis
- b) aukštesnysis
- c) aukštasis;
- d) nebaigtas aukštasis
- e) kita

### 4. Koks Jūsų stažas dabartinėje darbovietėje:

- a) iki 1 metų
- b) daugiau nei 1 – iki 3 metų
- c) daugiau nei 3 – iki 5 metų
- d) daugiau nei 5 metai

**5. Jūsų pareigos darbovietėje:**

- a) pedagogas
- b) auklėtojos padėjėja
- c) logopedas
- d) psichologas
- e) kita

**6) Jūs dirbate:**

- a) Lietuvoje
- b) Didžiojoje Britanijoje

**7) Iš kur gavote informaciją apie dabartinį darbą?**

- a) iš draugų ar pažįstamų
- b) iš internete pateiktos informacijos
- c) iš spaudoje pateiktos informacijos
- d) pasiūlė pati darbovietė
- e) kita

**8) Kaip vyko atranka dėl darbo? (galite rinktis keletą variantų)**

- a) atrankos pokalbiu
- b) atlikau testą, kuriame išvardyti atsakymo variantai
- c) atlikau testą (esė), laisva forma raštu atsakydamas į klausimus
- d) atlikau testą, raštu turėjau pateikti praktinių situacijų sprendimus

9) Pateikite informaciją, ką aptarėte atrankos į Jūsų dabartines pareigas metu? (Prie teiginio pažymėkite tinkamą variantą):

Atrankos kriterijai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Aptarėme <b>socialines garantijas</b> darbe			
Aptarėme mano turimas profesines <b>žinias, įgūdžius (kvalifikaciją)</b>			
Aptarėme <b>darbo pobūdį, tvarką, laiką, būsimas pareigas, įgaliojimus, atsakomybę</b>			
Aptarėme <b>darbo užmokesčių</b>			
Aptarėme darbo <b>užmokesčio kėlimo tvarką</b>			
Aptarėme <b>mano teises</b> (gauti reikiamą informaciją, priemones ir pan.)			
Aptarėme mano <b>kompetencijos</b> (potencialo), <b>kvalifikacijos plėtros galimybes</b>			
Aptarėme mano <b>karjeros planus, lūkesčius</b>			
Aptarėme <b>mano vertybes</b> (kokios vertybės darbe man svarbios? Pavyzdžiui, sąžiningumas, nuoseklumas, teisingumas, pagarba, pagalba grįsti santykiai, pasitikėjimas, iniciatyvumas, dalyvavimas, savarankiškumas, nuomonės išsakymas priimant sprendimus ir pan.)			
Aptarėme organizacijos <b>tikslus</b>			
Aptarėme organizacijos <b>viziją, ateities planus</b>			
Aptarėme organizacijos <b>reputaciją</b>			
Aptarėme <b>organizacijos vertybes</b> (kas vertinama organizacijoje? Pavyzdžiui, nuolatinis tobulėjimas, pagarba, pagalba grįsti santykiai, iniciatyva bei nuomonės išsakymas apie priimamus sprendimus, o gal būt atvirkščiai – pritarimas nurodymams bei sprendimams ir pan.)			
Aptarėme <b>man keliamus organizacijos lūkesčius</b> (ko iš manęs tikisi organizacija?)			
Aptarėme <b>vadovo pagalbą</b> įsidarbinus			
Aptarėme <b>paskiriamo mentoriaus funkcijas bei pagalbą</b> įsidarbinus			
Aptarėme <b>kitų darbuotojų pagalbą</b> įsidarbinus			
Aptarėme bei vertinome, kaip <b>dera</b> mano <b>asmeninės bei organizacinės vertybės</b>			
Aptarėme, jog <b>bus sudaromas</b> individualus <b>naujoko įtraukimo pagalbos planas</b> , kuriame bus numatyta, kaip ir kas man padės prisitaikyti prie naujo darbo sąlygų, profesinės bei psichologinės aplinkos, įsilieti į organizacinę kultūrą, <b>parenkamos</b> priemonės asmeninių bei <b>organizacinių vertybių derinimui</b>			

10) Ar Jūsų darbo sutartyje buvo aptarta:

- a) Jūsų įsipareigojimai ir teisės adaptacijos metu
- b) Organizacijos įsipareigojimai adaptacijos metu



**11) Isidarbinus, pagalbą Jums suteikė (galite rinktis kelis variantus):**

- a) vadovas
- b) kiti darbuotojai
- c) mentorius
- e) vadovas ir kiti darbuotojai
- g) pagalba nebuvo suteikta

**12) Jei pagalbą teikė mentorius, ar buvo sudarytas Jūsų adaptacijos planas?**

- a) taip
- b) ne

**13) Pradėjus dirbti (adaptacijos metu) man buvo:**

Adaptacijos kriterijai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Numatytas 3 mėnesių bandomasis laikotarpis			
Numatytas bandomasis laikotarpis, atsižvelgiant į papildomus kriterijus (mano būsimas pareigas, aptarus, kiek laiko jis gali būti reikalingas)			
Padedama susipažinti su darbovietės patalpomis (biblioteka, valgykala, rūbinė ir kt.)			
Padedama suprasti, kaip ir kada turi būti atliekamos užduotys			
Padedama suprasti naujas darbo sąlygas			
Padedama susipažinti su organizacijos strateginiu planu bei kitais dokumentais			
Padedama suprasti savo pareigas organizacijoje			
Padedama stiprinti psichologinę savijautą (įsiliejant į organizacinę kultūrą), užmegzti ir palaikyti pagarba bei pasitikėjimu grįstus santykius su kolegomis, perprasti nerašytas taisykles, papročius, tradicijas			
Suteikiamas grįžtamasis ryšys (iš vadovo ir/arba kitų darbuotojų/mentorius) apie mano atliekamus darbus (išsakyti pagyrimai bei patarimai, kaip sekasi atlikti darbą, ką reikėtų tobulinti)			
Padedama, skatinant, drąsinant (žodžiu) atskleisti savo kūrybinius sugebėjimus, išsakyti savo nuomonę, jaustis pilnaverčiu komandos nariu			
Padedama didinti asmeninių bei organizacinių vertybių suderinamumą, taikant konkretų priemonių planą			
Vykdomi įvairūs mokymai, skirti kompetencijos tobulinimui			

14) Pasibaigus adaptacijai organizacijoje integracijos metu, su vadovu aptariau:

Integracijos kriterijai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
Galimybes <b>tobulinti kompetenciją</b> , mokytis, numatant aiškų kvalifikacijos <b>kėlimo planą</b>			
Galimybes <b>daryti karjerą</b>			
<b>Kaip man sekasi atlikti savo pareigas</b> (nurodant sėkmes bei tobulintinas sritis ir pan.), pavyzdžiui organizuojant metinius (pusmečio/kita forma) susitikimus			
Kaip man <b>sekasi bendradarbiauti, palaikyti ryšį su kolegomis, dirbti grupėje</b> ir pan.			
<b>Mentoriaus vertinimus adaptacijos periodu</b>			
<b>Pasitenkinimo ir (ar) nepasitenkinimo darbo</b> klausimus;			
<b>Priemonės bei pagalbos būdus</b> , padedančias spręsti su <b>darbu susijusias problemas</b> ;			
<b>Priemonės bei pagalbos būdus</b> , padedančias <b>stiprinti psichologinę savijautą darbe</b> .			
<b>Vertybių suderinamumo sėkmę</b> taikant parengtą <b>planą</b>			

## 15) Koks Jūsų požiūris į dabartinį darbą:

Požiūrio į darbą kriterijai	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Nesutinku
<b>Džiaugiuosi ir planuoju jame</b> savo ateitį, tikiu organizacijos sėkme, jaučiuosi gerbiamas, saugus, pilnavertis komandos narys			
<b>Suprantu ir pritariu organizacijos kultūrai, vertybėms</b> (jos neprieštarauja manosioms)			
<b>Pasitikiu vadovu, bendradarbiais</b> , visada galiu į juos kreiptis, drąsiai išsakyti savo nuomonę, gauti patarimą, palaikymą,			
<b>Dirbu čia, nes turiu tęsti pradėtą veiklą</b> , gauti darbo užmokestį, „turiu taip elgtis“.			
<b>Planuoju keisti darbą/iš karto keisčiau</b> , jei atsirastų kitas pasiūlymas			

16) Jei planuojate/norėtumėte keisti darbą, nurodykite priežastis (galite rinktis ir kelis atsakymų variantus):

a) dėl darbo pobūdžio ir tvarkos

b) dėl skirtingo mano bei organizacijos požiūrio į vertybes (pvz. organizacija vertina ilgus viršvalandžius darbe, o man priimtinas požiūris, kad tinkamai suplanavus darbą, galiu atlikti jį darbo valandų metu arba aš vertinu galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo, o organizacija – paklusnumą nurodytiems sprendimams ir kt. Tai tik pavyzdžiai, gali būti ir visiškai priešingas požiūris)

c) dėl menkos galimybės kilti karjeros laiptais

d) dėl psichologinio klimato

e) dėl darbo užmokesčio bei jo kėlimo tvarkos

f) dėl kitų priežasčių

17) Kas Jums labiausiai padėtu gerai jaustis darbe? (Įvertinkite 10 balų sistema, jei teiginys labai svarbus -10, jei itin mažai svarbus -1 ir pan.)

Kriterijai padedantys gerai jaustis darbe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Konkretus pagalbos priemonių planas, mentoriai										
Aiškios darbo užduotys, procedūros										
Suderinti Jūsų ir organizacijos lūkesčiai										
Suderintos Jūsų ir organizacijos vertybės										
Galimybė išsakyti savo nuomonę, dalyvauti priimančiam sprendimams										
Grižtamasis ryšys										
Psichologinė parama bei palaikymas iš vadovų										
Psichologinis palaikymas iš kolegų										
Aiški darbo apmokėjimo tvarka, socialinės garantijos										
Galimybės kelti kvalifikaciją, mokytis										
Karjeros galimybės										

*Nuoširdžiai dėkoju už pateiktus atsakymus!*