

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA LIETUVOJE: DABARTINĖ SITUACIJA IR TOBULINIMO PERSPEKTYVOS

Vladimiras Gražulis

Mykolo Romerio universitetas, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius

El. paštas: vladimirasg@takas.lt

Anotacija

Įvairūs tyrimai rodo, kad ne kiekvienam organizacijos darbuotojui sekasi sėkmingai pritaipyti prie nuolat spartėjančių pokyčių. Daugelis vadybos specialistų tai sieja su organizacijose vyraujančia darbine ir kultūrine aplinka. Straipsnio autoriaus ilgamečiai stebėjimai byloja, kad ne visada skiriama pakankamai dėmesio darbuotojų socializacijos tinkamoms sąlygoms sudaryti. Tokios situacijos nereta pasekmė: dažnam darbuotojui nepavyksta deramai pritaipyti prie organizacijoje nustatytų reikalavimų ir vyraujančios organizacinės kultūros, tapti lojaliais. Straipsnyje analizuojamos vyraujančios teorinės koncepcijos ir autoriaus atlikti empiriniai tyrimai, vertinama organizacijų socializacijos proceso praktika. Pagrindžiama sėkmingos socializacijos nauda tiek organizacijai, tiek darbuotojui. Autoriaus vykdomi tyrimai atskleidžia, kad Lietuvos organizacijose darbuotojų socializacijos procesui trūksta sistemiškumo, todėl dažnam darbuotojui nepavyksta tinkamai įsiliesti į organizacinę kultūrą ir tapti jos sąmoningu nešėju. Straipsnyje pateikiamos rekomendacijos, kaip tobulinti socializacijos procesą ir sukurti tinkamas sąlygas darbuotojui geriau pritaipyti prie besikeičiančios aplinkos.

Pagrindiniai žodžiai: organizacija, darbuotojų socializacija, organizacinė kultūra, lojalumas.

Įvadas

Darbuotojų socializacijos tema mokslinei auditorijai ir plačiam skaitytojui pristatyta aibė užsienio ir Lietuvos autorių publikacijų, kuriose atkreipiamas dėmesys į praktikoje vyraujančią nepakankamai gerą situaciją. Teigiami pokyčiai įgyvendinami lėčiau, negu to reikalauja visuomenėje vykstančios permainos. Įvairūs tyrimai rodo, kad Lietuvoje kas trečias darbuotojas savo organizaciją palieka dėl nesėkmingos socializacijos jos aplinkoje (HRC, 2007; Urbonavičiūtė, 2007; Gražulis ir kt., 2012). Darbuotojų socializacijos problematika specialistai susidomėjo dar praėjusio amžiaus 8-ajame dešimtmetyje, kai buvo pripažinta, kad socializacijai į organizacijos aplinką itin svarbus profesinių įgūdžių, žinių ir puoselėjamų vertybių perdavimas (Van Maanen ir Schein, 1979; Steers, 1991; Robbins, 2006). Kita vertus, nagrinėjant Lietuvos organizacijų praktiką, pastebima, kad daugelyje organi-

zacijų dažniau pabrėžiama tik naujų darbuotojų orientavimo (žinios, įgūdžiai) svarba¹, dėl įvairių priežasčių (vadovų kompetencijos stokos, valdymo stiliaus ir kt.) paliekant „už borto“ socializacijos proceso dvasinį pradą (Gražulis ir Bazienė, 2009). Apskritai darbuotojų socializacijos problematika Lietuvoje rimčiau pradėta nagrinėti tik paskutinį dešimtmetį, todėl tenka pripažinti, kad šis procesas vis dar menkai suvokiamas, todėl jo aiškinimas iki šiol lieka gana painus. Neaiškumų priežastimi neretai tampa skirtingas mokslo kryptys astovaujančių specialistų (psichologų, sociologų, vadybininkų ir pan.) įžvalgos, kai dažniausia domimasi tik vienu šio proceso kontekstu. Neišvengiamai dėl to naudojamos skirtingos tyrimo priemonės, pasitelkiama kitokia terminologija, išsiskiria sąvokų interpretavimas.

Dar rečiau socializacijos procesas nagrinėjamas darbuotojo ugdymo lojalumo kontekste, t. y., kaip jis tampa išpareigojusi organizacijai. Galima sutikti, kad susiklosčiusi padėtis Lietuvoje turi savo istorines priežastis, nes XX a. antroje pusėje darbuotojas buvo vertinamas tik kaip darbo jėga, daugiausia dėmesio skiriant profesiniams įgūdžiams tobulinti, už dėmesio ribų paliekant kitų asmens gebėjimų plėtrą. Ilgamečiai Lietuvos organizacijų stebėjimai akivaizdžiai rodo, kad atsakymų į esamą situaciją pirmiausia reikia ieškoti teorinėje problemos plotmėje.

Tyrimo objektas – darbuotojų socializacijos procesas.

Tyrimo tikslas – įvertinant mokslo šaltiniuose diskutuojamas darbuotojų socializacijos ir lojalumo teorines nuostatas bei panaudojant straipsnio autorių atliktų tyrimų rezultatus siekiama atskleisti ir įvertinti Lietuvos organizacijose vyraujančias tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. aptarti mokslo šaltiniuose diskutuojamas darbuotojų socializacijos koncepcijas, nustatyti jų sąsajas su pasekmėmis darbuotojo lojalumui;

¹ Manytina, tokia situacija nėra atsitiktinė, nes kai kurių specialistų darbuose daugiau dėmesio skiriama asmens profesinei kompetencijai, darbuotojo turimoms žinioms apie darbą ir organizaciją (Sakalas, 2003; Bakanauskienė, 2008).

2. ištirti, kokia darbuotojų socializacijos patirtis vyrauja Lietuvos organizacijose, pateikti situacijos vertinimus bei pasiūlymus padėties gerinimui.

Tyrimo metodai: mokslo šaltinių lyginamoji analizė ir sintezė, siekiant apibūdinti socializacijos proceso teorinį kontekstą; respondentų anketinė apklausa ir grafinis atvaizdavimas, siekiant įvertinti darbuotojų socializacijos praktiką Lietuvos organizacijose.

Mokslinių diskusijų darbuotojų socializacijos ir lojalumo tema kontekstas

Dar 1979 m. van Maanenas ir Scheinas darbuotojo socializaciją įvardijo ne tik kaip pradžioje, bet kaip per visą jo karjeros laikotarpį trunkantį procesą, kurio metu asmuo nuolat įgyja naujų socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti. Socializacijos svarbą pabrėžia Allen ir Meyeris (1990), nagrinėdami jos įtaką darbuotojų lojalumui ir ilgalaikiams organizacijos veiklos rezultatams. Darbuotojų socializacija aktuali ne vien dėl įsiliejimo į naują darbo aplinką. Jos reikšmė daugelio autorių siejama su galimybėmis ateityje sulaukti darbuotojų lojalumo / įsipareigojimo organizacijai (Moorhead ir Griffin, 1989; Steers, 1991; Cherrington, 1993; Gibson ir kt., 1997; Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003).

Aptardami individo socializaciją organizacijoje, specialistai pabrėžia atrankos pokalbio, kaip individo sąmoningo pasirinkimo organizacijos, kurios nariu jis žada tapti, vertinimo aktualumą (Steers, 1991). Steersas, įvertindamas atrankos pokalbio, kaip asmens pirminio susidūrimo su organizacija reikšmę, pažymi, kad jo metu būtina atskleisti informaciją, svarbią ne vien darbdaviui, bet ir pačiam kandidatui. Be to, autorius aptaria socializacijos etapus, kuriuos išgyvena individas, apsisprendęs dirbti organizacijoje: išankstinę socializaciją², susidūrimą ir pasikeitimą. Steerso darbuotojų socializacijos etapams pritaria Robbinsas (2006) ir daugelis kitų užsienio tyrėjų. Kammeyer-Muelleris ir Wanberg (2003) teigia, kad socializacijos procesą apibūdina darbo užduočių žinojimas, savo vaidmens aiškumas, bendradarbių interesų paaiskinimas, organizacijos kultūros įsisavinimas.

Dose (1997), Elizuras, Koslowsky (2001) ir kai kurie ir tyrėjai pažymi, kad sėkminga socializacija reiškiasi organizacijos kultūrinių ir darbo vertybių perėmimu, todėl darbuotoją motyvuoja įsipareigoti organizacijai. Joiner ir Bakalisas (2006) išskyrė kelis su darbo aplinka sietinus ir darbuotojui aktualius veiksmus, tampant lojaliu organizacijai darbuotoju: vadovo ir bendradarbių pritarimą, paramą ir bendradarbiavimą,

² Pasak van Maaneno ir Scheino (1979), išankstinė socializacija (angl. *anticipatory socialization*) – tai procesas, kuriuo metu asmuo, dar prieš įsidarbindamas organizacijoje, ruošiasi eiti tam tikras pareigas, todėl galima sakyti, kad bendrąja prasme asmens pasirengimas prasideda kiek ankščiau, įskaitant šeimą, bendraamžių grupes, mokymosi institucijas ir pan.

deleguotos kompetencijos aiškumą ir galimybę naudotis informacija apie organizacijos išteklius bei pan.

Jans (1989), Mathieu ir Zajac (1990) pastebi, kad tvirtas darbuotojo įsipareigojimas organizacijai pasižymi jos tikslų ir vertybių pripažinimu bei sąmoningu siekiu juos įgyvendinti, asmens atsidavimu organizacijai ir motyvuotu jausmu likti organizacijos nariu. Organizacijos, kurioms pavyksta ugdyti lojalius darbuotojus, išsiskiria nedidele jų kaita, nudodamos efektyvias motyvacijos sistemas. Taigi, įgyvendindamas savo lūkesčius, darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, geru darbu siekia bendrų organizacijos tikslų, o organizacija telkia atsidavusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis.

Sėkmingos socializacijos pasekmės – darbuotojo ir organizacijos abipusė nauda. Kita vertus, dauguma specialistų sutaria, kad nesėkmingos socializacijos pasekmės dažnai reiškiasi nepasitenkinimu darbu, pravaikštomis, neigiamu socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve. Dėl to mažėja organizacijos darbo efektyvumas ir konkurencingumas (Robbins, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009).

Lietuvoje darbuotojų socializacijos problematiką nagrinėja Jucevičienė (1996), Butkus (1996), Sakalas (1998), Kasiulis ir Barvydienė (2005), Almonaitienė (2007), Bakanauskienė (2008), Žukauskaitė (2009), Korsakienė, Stankevičienė ir Lobanova (2011) bei kt. tyrėjai. Pažymėtina, kad naujų darbuotojų socializacija Lietuvoje kol kas tyrinėta daugiau epizodiškai. Dėl to Lietuvos mokslo aplinkoje netenka kalbėti apie sisteminių požiūrių į socializacijos procesą kaip asmens kryptingą pasikeitimą ir visapusišką įsiliejimą į darbo ir kultūrinę organizacijos aplinką. Pavyzdžiui, Butkus prie socializacijos veiksmų priskiria pirminės adaptacijos renginius (išsamios informacijos apie darbą pateikimą, priėmimo ritualą, patyrusių darbuotojų globą, vadovų dėmesį ir pan.), specializacijos mokymus, darbo vertinimo sistemą, galiausiai „organizacijos įvaizdį ir jos vertybines orientacijas stiprinančias tradicijas, procedūras, istorinius faktus, legendas ir kitokią organizacijos folklorą“ (1996), tačiau pirmenybę teikia organizacijos interesams. Todėl tik „patekęs į organizaciją“ naujas darbuotojas „pirmiausia bando susidaryti savo tos organizacijos vaizdą“ (ten pat). Akivaizdu, tokia naujų darbuotojų atrankos koncepcija neužtikrina kandidato teisės „susidaryti savo tos organizacijos vaizdą“ ir išsiaiškinti savo lūkesčių įgyvendinimo galimybes organizacijoje. Kaip matyti, Butkus neaptaria, kokiomis naujoko ir organizacijos pastangomis užtikrinamas sėkmingas įsiliejimas į kolektyvą, todėl nepakankamai atskleidžia vientisos asmens socializacijos sistemos esmę.

Kai kuriose publikacijose, pirmiausia lietuviškoje mokomojoje literatūroje, darbuotojų socializacija

tapatinama vien su adaptacijos etapu, daugiausia dėmesio skiriant susipažinimui su nauja darbo vieta bei vidaus tvarka, darbo metodais, užduoties vykdymui (Sakalas, 1998). Bakanauskienė (2008) šį procesą irgi įvardija kaip adaptaciją (techninė pažintis ir socializacija), kuriai pasibaigus siekiama išsiaiškinti, ar naujokas įvykdė bandomojo laikotarpio reikalavimus³. Nors autorė sutinka, kad socializacija yra svarbi „darbuotojų lojalumo organizacijoje požiūriu“, tačiau, jos nuomone, praktinėje organizacijų veikloje „socializacija yra labai svarbi tada, kai nepakankama darbo jėgos pasiūla ir sunku organizacijoje išlaikyti darbuotojus“ (ten pat). Deja, atrankos pokalbį autorė iš esmės sieja tik su tikslu surinkti informaciją apie kandidatą (pvz., kuo Jūs mums būsite naudingas?) bei nuspėti galimus kandidato darbo rezultatus ir taip įvertinti jo tinkamumą numatytam darbui / pareigoms (2008). Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė (2011) pabrėžia, kad darbuotojų adaptacijos procesas trunka visą laiką, „kol darbuotojas dirba organizacijoje“. Kita vertus, autorės pripažįsta, kad „adaptacija baigiama pokalbiu, kurio metu aptariama darbuotojo veiklos kokybė ir adaptacijos efektyvumas organizacijoje“ (ten pat). Nepakankamai nuosekliai autorė aiškina ir adaptacijos sąvoką, nes teigiama, kad adaptacija prasideda, kai darbuotojas priimamas į darbą (arba įsidarbina). Kita vertus, diskutuojamos dėl adaptacijos proceso valdymo metodų, jos nurodo, kad vienas metodų yra „kandidatų atranka pagal organizacijai reikalingas žinias, vertybines orientacijas“ (ten pat). Kasiulis ir Barvydienė (2005) atėjusiam į naują organizaciją darbuotojui siūlo pirmiausia stengtis įgyti žinių apie organizacijos produkciją, susipažinti su darbo objektais, išmanyti technologiją ir pan. pobūdžio gamybinis klausimas. Autoriai sutinka, kad „sėkmingai naujo darbuotojo pradžiai būtinus darbus (...) turi padėti nuveikti tiesioginis vadovas“, pirmiausia suteikdamas jam žinių apie darbo technologijas ir darbo organizavimo principus. Be to, autoriai pritaria, kad naujokui pritaipimo etape būtų paaiškinami bendravimo ypatumai, tradicijos ir pan. Taip jis gali greičiau įsilieti į kolektyvą ir ieškoti savo vietos jame. Ši prisitaikymo laikotarpį autoriai vadina „kovos ir pripažinimo ieškojimo etapu“, o pačiam naujokui rekomenduojama „elgtis drąsiai, gal net įžūliai“ (ten pat). Kita vertus, Kasiulio ir Barvydienės nuomone, „čia svarbus asmenybės konformizmas“. Kaip žinia, asmens konformizmas pirmiausia siejamas su atsisakymu turėti savo nuomonę, kurios dažna pasekmė – kūrybiškumo

³ Nors bandomojo laikotarpio sąvoka įteisinta LR darbo kodekso 105–107 straipsniuose (aktuali redakcija 2011-11-17, Nr. IX-926), tačiau, analizuojant iš vadybos mokslo pozicijų, ši sąvoka laikytina kaip perteklinė, nes, organizacijai atrankos metu užtikrinant kandidato ir organizacijos lūkesčių suderinamumo galimybes bei naujo darbuotojo reikiamą adaptaciją (t. y. atsakomybę už adaptaciją prisiimant ir organizacijai, pvz., skiriant mentorius ir pan.), išbandymas kaip procesas praranda savo aktualumą.

stoka bei dogmatiškas mąstymas, todėl abejotina, ar autorių rekomendacijos padeda naujokui sėkmingai „įeiti“ į kolektyvą⁴.

Analizuodami Lietuvos autorių publikacijas, manytume, kad platesnį požiūrį išreiškia Zakarevičius (2003), darbuotojų socializacijoje išskiriantis adaptacijos ir integracijos etapus. Adaptavimosi procesą Zakarevičius aiškina kaip „prisitaikymo prie aplinkos savybių ir sąlygų elgseną“, o integravimosi procesą – kaip „kompleksinio jungimosi su aplinka elgseną“.

Mūsų vykdomi tyrimai visiškai patvirtina daugelio mokslininkų (Steers, 1991; Cherrington, 1994; Jucevičienė, 1996; Stoner ir kt., 2001; Kouzes ir Posner, 2003; Robbins, 2006) išvadas, kad socializacijos procesą sudaro trys vienas su kitu susiję etapai, vienodai svarbiais pripažįstantys individo asmeninių savybių, organizacinės ir darbo aplinkos bei socializacijos priemonių veiksmus. Trumpai aptarsime mūsų ginamą darbuotojų socializacijos proceso sampratą (žr. 1 lent.).

Sėkmingas socializacijos procesas padeda atsiskleisti asmenybei, o jo pasekmės apibūdinamos saugumo jausmu, emociniu įsipareigojimu jaustis kolektyvo dalimi ir galimybėmis įgyvendinti poselėjamus asmeninius lūkesčius.

Daugelio organizacijų praktika rodo, kad ne visada darbuotojams pavyksta įgyvendinti asmeninius lūkesčius. Dažniausia taip atsitinka dėl vadovų nepakankamo, kai kada net skeptiško dėmesio šiai darbo su personalu sričiai (naujam darbuotojui neskiriant mentorius, nesudarant ugdymo programos, galiausiai netinkamai vadovaujant). Tokiais atvejais darbuotojai greitai suvokia, kad darbdaviai jiems nepakankamai įsipareigoję, todėl jie irgi stengiasi mažiau įsipareigoti savo organizacijai (Robbins, 2006). Viso to pasekmė – prasta darbuotojo darbo kokybė, taisyklių nesilaikymas, nepriimtinas elgsenys, dažnos pravaikštos ir didesnė darbuotojų kaita⁵. Mokslinėje literatūroje rečiau aptariamas kitas nenusisėkusios socializacijos atvejis, kuris gali būti vertintinas kaip per aukšto socializacijos lygio efektas. Tokiu atveju darbuotojas neretai atsisako jam įprastos elgsenos, t. y. individualumo, ir deda pastangas bet kokia kaina pritaipyti prie organizacinės kultūros, niekaip asmeniškai prie jos neprisidėdamas. Specialistų tyrimai rodo, kad prisitaikymas, atsisakant savojo „aš“, nėra perspektyvus, nes susiformuoja nesąmoningas darbuotojo konformizmas, stokoja kūrybiškumo, dažnai mąstoma

⁴ Konformizmas laikytinas kaip neigiama kolektyvo vieningumo pasekmė, pasireiškianti grupinio mąstymo forma (Janis, 1972). Nors Meskonas (1997) su kolegomis pripažįsta, kad tai vertintina kaip galimybė asmeniui įsitvirtinti kolektyve, tačiau tokiais atvejais paprastai niekas iš bendradarbių nereiškia savo nuomonės, nes mano, kad visi mąsto panašiai, todėl reikia laikytis bendros nuomonės. Tokią padėtį galima apibūdinti kaip „atskiro asmens savų tikrų požiūrių nuslopinimo tendenciją“ (Meskonas, 1997).

⁵ Nenusisėkusią socializaciją, pasak Newstromą ir Davisą (1997), galima apibūdinti kaip darbuotojo pasirenkamą izoliaciją arba konformizmą.

dogmatiškai (Cherrington, 1993; Gražulis, Bazienė, 2009), todėl toks darbuotojo elgesys nėra organizacijos tvirtumo garantas. Mūsų manymu, efektyvesnį požiūrį išreiškia mokslininkai, kurie socializacijos proceso pasekmes sieja ir su vadovo požiūriu į pavaldinius, kitaip tariant, pabrėžia valdymo stiliaus problematiką

(Bauer, Green, 1998; Major ir kt., 1995). Vadovo valdymo stilius turi didelės įtakos darbuotojų savijautai ir elgseną darbe, jų motyvacijai dirbti efektyviai, poreikiai nuolat tobulėti ir tapti lojaliu (Blaškova Gražulis, 2009).

1 lentelė

Darbuotojo socializacijos proceso etapai

Socializacijos etapai	Socializacijos etapo apibūdinimas
Išankstinė socializacija	Kandidatui jau atrankos pokalbio metu suteikti galimybę pristatyti savo profesinę ir socialinę kompetencijas, aptarti lūkesčius. Atrankos pokalbis turėtų leisti prognozuoti kandidato darbo rezultatus, aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybių bei lūkesčių suderinamumą, numatyti išsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir pan. ⁵ Pasisekusia išankstine socializacija dažniausia baigiasi ne vien darbo sutarties, kitaip tariant, ekonominės sutarties, pasirašymu, bet ir psichologinės sutarties sudarymu ⁶ . Taigi išsamus atrankos pokalbis, Stonerio ir jo kolegų (2001) teigimu, yra „svarbus sprendimų priėmimo (...) veiksnys tiek vadovams, siūlantiesiems darbą, tiek asmenims, svarstantiems, priimti ar atmesti pasiūlymą“.
Adaptacija / susidūrimas	Padėti naujokui įsitraukti į naują darbo aplinką, sumažinti neretai patiriamą pirmosios darbo dienos šoką, susipažinti su darbo tvarka ir technologiniu procesu organizacijos tikslais, palengvinti išsiliejimą į organizacinę kultūrą ir kartu identifikuoti organizacijoje bei sudaryti prielaidas efektyviai dirbti ateityje. Naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su priimtomis organizacijoje, neretai tenka pervertinti ir pakeisti savašias bei stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis. Šiame etape svarbi kuratoriaus / mentoriaus ar kito patyrusio kolegos pagalba. Pavykusi adaptacija sudaro tinkamas prielaidas naujokui efektyviai dirbti organizacijoje ⁷ .
Integracija / pasikeitimas	Valdymo (motyvacija, mokymas, ugdymas, vertinimas ir kt.), socialinėmis (organizacinė kultūra, psichologinis klimatas kolektyve ir pan.) ir techninėmis (technologija, darbo ir poilsio sąlygos bei pan.) priemonėmis išmokyti derinti savo ir grupės interesus, įgyti naujų kompetencijų, siekti aktyviai dalyvauti priimančios aplinkos iššūkius, galiausiai susieti save su grupės nariais ir tapti organizacinės kultūros subjektu ⁸ .

Remiantis pateiktomis mokslinėmis diskusijomis aptariamu klausimu (Jucevičienė, 1996; Stoner ir kt., 2001; Robbins, 2006), sukurtas darbuotojų socializacijos proceso tyrimo modelis (žr. 2 lent.), kuris padeda pažinti aptariamą procesą. Esminis modelio momentas – tiriant aplinkos veiksnių daromą poveikį bei nagrinėjant socializacijos proceso etapų turinį, būtų galima objektyviai įvertinti pasekmes, ar darbuotojo socializacija yra pavykusi.

⁶ Manytume, teisybė yra Robbinsas (2006), teigdamas, kad, nesutapusi vertybinėms organizacijos ir kandidato nuostatomis, paprastai kandidatas pasitraukia iš atrankos proceso ir „vedybos“ neįvyksta, kartu neįvyksta ir išankstinė jo socializacija šioje organizacijoje.

⁷ Psichologinis kontraktas, pasak De Meuseso ir Tarnow (1993), Newstromo ir Daviso (2000), turi remtis asmens puoselėjamų lūkesčių įgyvendinimo galimybėmis ir būti abipusiškai naudingas.

⁸ Sukurtos darbuotojų adaptavimo sistemos yra plačiai naudojamos Vakarų Europos šalyse ir JAV. Kaip teigia kai kurie autoriai, efektyvi adaptavimosi sistema gali iki 25 proc. sumažinti darbuotojų kaitą ateityje (Urbonavičiūtė, <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>). Kita vertus, nepakankamai adaptavęsis naujokas paprastai su organizacija susijęs vien darbo sutartyje numatytais ekonominiais išpareigojimais.

⁹ Kaip pažymi Kouzesas ir Posneris (2003), vadovai, kurie skatina darbuotojų savarankiškumą, plėsdami jų pasirinkimų galimybes, ugdydami kompetenciją, pasitikėjimą ir atsakingumą, gali tikėtis pageidaujamo darbuotojų pokyčio.

Realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu ir išipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrą organizacijos tikslą, o organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą, būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis (Robbins, 2006; Gražulis ir Bazienė, 2009). Sėkminga socializacija siejama su galimybėmis organizacijai kurti lojalų (išipareigojusį) ir tvirtą kolektyvą, nes organizacijoje ketinantys likti darbuotojai paprastai dirba geriau už apsisprendusius savo ateities nesieti su ja (Gibson ir kt., 1989; Steers, 1991; Robbins, 2006; Moorhead ir Griffin, 2007)¹⁰. Pastebėta, kad sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą.

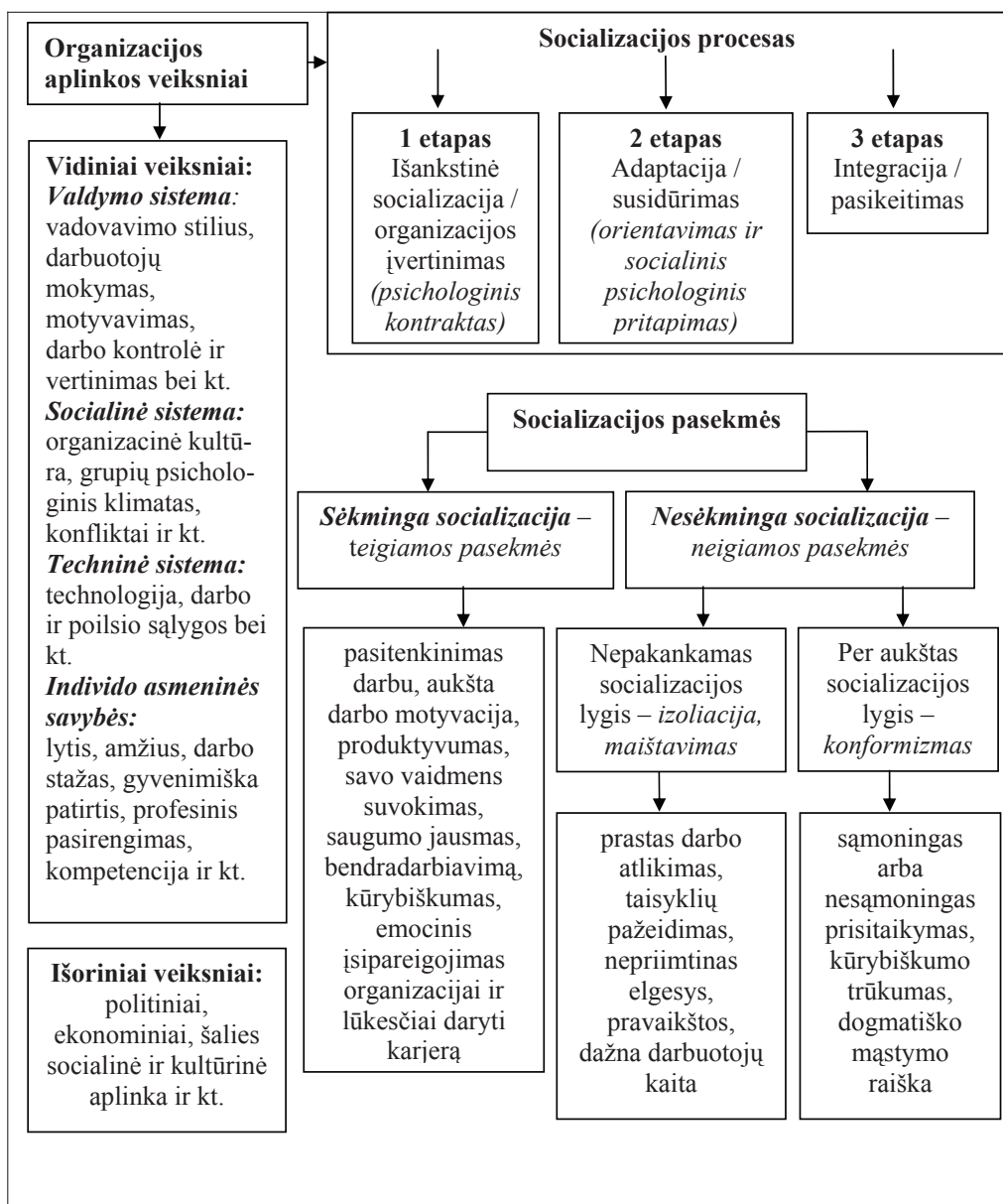
¹⁰ Mūsų tyrimai rodo, kad sėkmingos socializacijos atveju naujam darbuotojui patinka vykdomas darbas, nes jam pavyksta tapti vyraujančios organizacinės kultūros dalyviu, asmeniniai tikslai ir vertybinės nuostatos artimi organizacijos tikslams ir vertybinei orientacijai, santykiai su tiesioginiu vadovu bei bendradarbiais yra draugiški, dažniausia paremti bendradarbiavimu ir partneryste, darbuotojui sudaromos sąlygos plėsti savo kompetenciją ir daryti karjerą. Sėkmingai socializavęsis darbuotojas tampa lojalus organizacijai ir neketina jos palikti bent per artimiausius 5 m. (Gražulis, Kojelytė, 2012).

Specialistai sutaria, kad nesėkmingos socializacijos pasekmės dažnai reiškiasi nepasitenkinimu darbu, pravaikštomis, neigiamu socialiniu psichologiniu klimatu kolektyve, o jo pasekmė – krintantis organizacijos darbo efektyvumas¹¹.

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas tyrėjų dėmesys į tokius tirtinus lojalumo formavimo klausimus

kaip organizacijos strategijos ir tikslų pripažinimas bei pasitenkinimo darbu priešastinių ryšių nustatymas (Kavaliauskienė, 2009). Be to, manytina, nagrinėjant organizacijai lojalių darbuotojų ugdymą, vieni iš svarbesnių turėtų būti nurodomi tokie motyvuojantys veiksniai kaip:

- darbo garantijų (pirmiausia socialinio pobūdžio) plėtra;



1 pav. Teorinis darbuotojų socializacijos proceso modelis

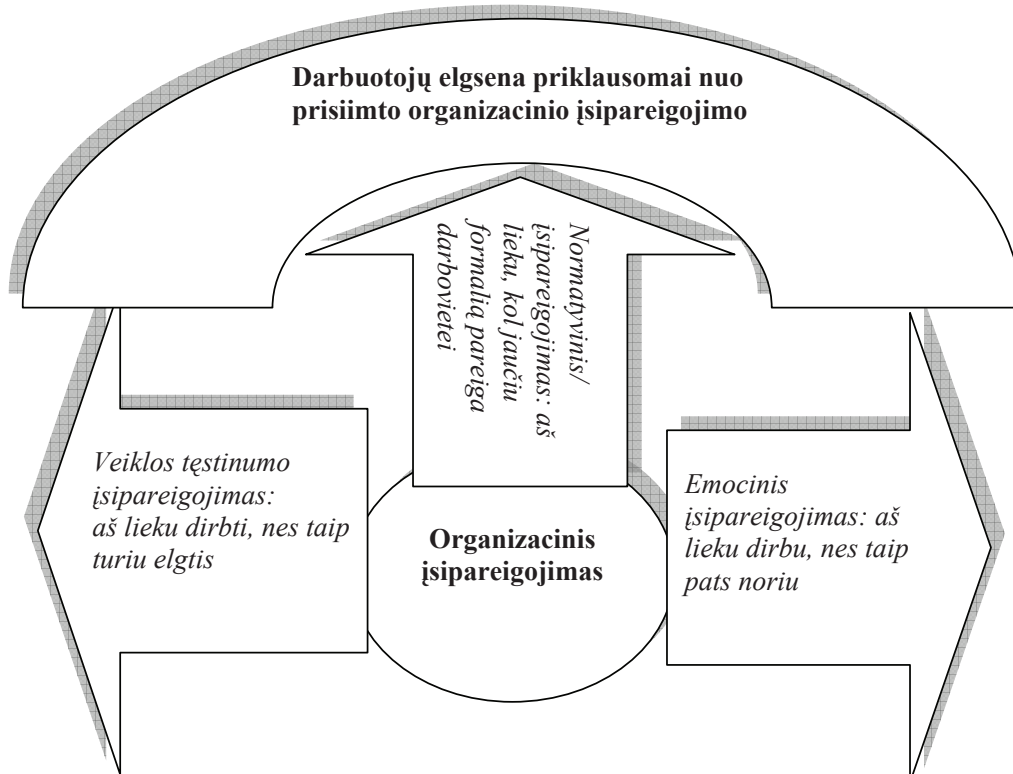
Šaltinis: V. Gražulis ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. *Mokslo studija*. Vilnius: MRU, 2012, p. 79.

¹¹ Mūsų tyrimai rodo, kad tarp svarbiausių nesėkmingos socializacijos priežasčių galima paminėti informacijos trūkumą apie organizacijos veiklą, joje vyraujančią organizacinę kultūrą, darbuotojų ugdymo sistemą bei būsimą darbą, vadovo ir globėjo nepakankamą paramą naujokui, neaiškumą, kaip sukurti gerus bendradarbiavimo santykius su vadovais ir kolegomis. Nesėkmingai socializavęs darbuotojas, kaip taisyklė, organizacijoje sutinka dirbti tik metus-kitus (Gražulis, Kojelytė, 2012).

- naujos kvalifikacijos įgijimas ir kompetencijos plėtra
- iniciatyvos skatinimas ir atsakomybės suteikimas,
- darbo turinys ir teisingai paskirstytas darbo krūvis,
- draugiška, pagarbi ir efektyviam dirbui įkvepianti aplinka,
- karjeros plėtros galimybės.

Nors čia paminėta tik keletas asmens lojalumą organizacijai formuojančių veiksnių (jų yra daug daugiau), tačiau visi jie sudaro bendrą informacijos lauką, padedantį suprasti darbuotojų išsipareigojimų pagrindus organizacijai, atskleisti ir asmens, ir organizacijos elgseną to asmens atžvilgiu.

Meyeris ir Allenas (1991) pasiūlė organizacinio išsipareigojimo / lojalumo trijų komponentų teorinį darbuotojų elgsenos vertinimo modelį (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbuotojo elgsenos trijų komponentų teorinis modelis pagal Meyer ir Allen (adaptuota pagal šaltinį: Meyer, J. P., Allen, N. J. *A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. Human Resource Management Review*, 1, (61–98).

Trijų komponentų teorinio modelio esminiais momentais laikytini darbuotojo vyraujantis elgesys organizacijoje:

- emocinis, kuris apibūdinamas kaip asmens prisirišimas ir išitraukimas į organizacijos veiklą, siekiant įgyvendinti savo ir organizacijos strateginius tikslus. Toks individo elgesys grindžiamas pakankamu asmeninių poreikių tenkinimu, kūrybišku bendradarbiavimu kolektyve, galiausiai pasitenkinimu darbu ir saugumo jausmu;
- veiklos tęstinumo, kuris parodo darbuotojo ketinimą likti organizacijoje, nes jo darbo pastangos bei elgesys su organizacija siejami tiek, kiek pats asmuo vadovaujasi principu „turiu taip elgtis“. Nors asmuo ir pripažįstami organizacijos tikslus, neretai taip elgiamasi stokojant kūrybiškumo ir mąstant standartiškai;
- normatyvinis, kai darbuotojas lieka kolektyvo narys vien dėl formalaus išsipareigojimo organizacijai.

Šiuo atveju asmuo savo darbo vietą brangina tiek, kiek darbuvietaje toleruojama prasta darbo tvarka ir didelė darbuotojų kaita.

Nagrinėjant Meyerio ir Alleno pasiūlytą darbuotojų organizacinio išsipareigojimo modelį asmens socializacijos rezultatų kontekste, darytinos tokios išvagos:

- sėkmingos darbuotojo socializacijos pasekmėms būdingas emocinio pobūdžio išsipareigojimas (kaip psichologinio kontrakto sąlyga), nes organizacijoje jis lieka dirbti todėl, kad to pats pageidauja. Toks darbuotojo elgesys gali būti apibūdinamas kaip asmens sąmoningas išitraukimas į organizacijos tikslų ir uždavinių įgyvendinimą;
- per aukštą socializacijos lygį patyrę darbuotojai organizacijoje dirba todėl, kad taip turi elgtis, nes jaučiasi išsipareigoję tęsti veiklą;
- nepakankamai išsiliejusio į kolektyvą darbuotojo elgsena gali būti apibūdinama kaip formaliai iš-

pareigojusio, nes tokie žmonės organizacijoje dirba tol, kol iš jų dar ko nors tikimasi.

Kaip matyti, tik, esant sėkmingai darbuotojo socializacijai, galima tikėtis, kad jis norės likti kolektyve, būti išpareigojęs / lojalus organizacijai, siekti joje karjeros.

Šios mokslinės diskusijos rodo, kad, nagrinėjant darbuotojų lojalumo organizacijai klausimus, būtina atsižvelgti į dvi viena kitą veikiančias jėgas:

- individas, darbo aplinkoje įgyvendindamas savo lūkesčius, derindamas asmeninę ir kolektyvo elgsenas bei kt., tampa lojalus organizacijai, kartu dalyvauja organizacijos plėtroje ir turi galimybę daryti teigiamą poveikį jos organizacinei kultūrai;
- organizacija, vykdydama savo misiją, siekdama įgyvendinti viziją ir tikslus, pasinaudodama organizacinės kultūros bei kt. vadybos instrumentų (valdymo stiliaus, motyvacijos, darbo turinio ir kt.) poveikiu, sudaro sąlygas darbuotojui tapti išpareigojusiam, t. y. lojaliam jai.

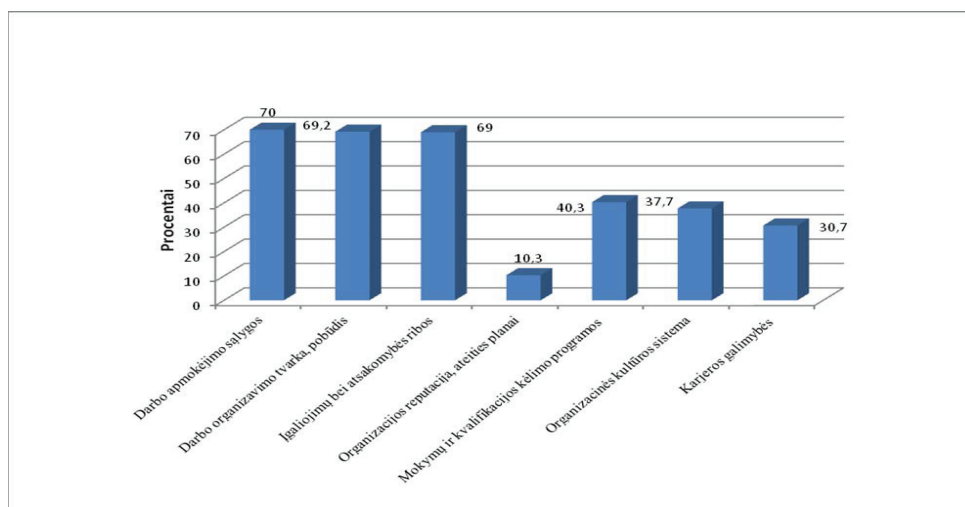
Darbuotojų socializacijos Lietuvos organizacijose patirtis: ar įveiksime trūkumus?

Darbuotojų socializacijos proceso Lietuvos organizacijose tendencijoms 2007–2010 m. vertinti

anketinės apklausos metodu buvo apklausti 845 respondentai, atstovaujantys viešąjį sektorių, akademinę visuomenę ir verslą. Anketoje respondentams pateikti klausimų blokai, apibūdinantys darbuotojų nuomonę apie kandidatų atrankos pokalbio turinį, naujų adaptacijos ir integracijos etapų efektyvumą. Kiekybiniam vertinimui panaudoti Likerto skalės atsakymų skirstiniai, kai:

- visiškas pritarimas (daugiau kaip 80 balų) atitinka labai gerą vertinimą;
- pritarimas (daugiau kaip 60 iki 80 balų) atitinka gerą vertinimą;
- nei pritarimas, nei nepritarimas (daugiau kaip 40 iki 60 balų) prilyginamas vertinimui „patenkinamai“;
- nepritarimas (daugiau kaip 20 iki 40 balų) vertintinas „nepakankamai“;
- visiškas nepritarimas (nuo 0 iki 20 balų) atitinka „prastą“ vertinimą.

Gauti tyrimu rezultatai padeda atskleisti padėtį aptariamuoju klausimu ir leidžia suvokti, ko charakteringos darbuotojų socializacijos problemos Lietuvos organizacijose. 3 paveiksle pateikiami darbuotojų atrankos pokalbio, apibūdinančio socializacijos proceso pirmąjį etapą, vertinimai.



3 pav. Atrankos pokalbio metu aptariamai klausimai (darbuotojų vertinimai, proc.)

Kaip matyti iš 3 paveikslo, atrankos pokalbio metu priimanči organizacija¹² kandidatui pirmiausia paaiškina mokėjimo už darbą sąlygas (70 proc.), pateikia informaciją apie darbo organizavimo tvarką (69,2 proc.) ir aptaria jo pareiginius įgaliojimus bei atsakomybės ribas (69 proc.). Organizacinių ir ekonominių būsimų darbo klausimų aptarimas tyrime dalyvavusių respondentų vertinamas gerai, o kandidato lūkesčiams ir jo dvasinėms vertybėms, tobulėjimo galimybėms, asmeninės ateities perspektyvoms, įsiliejimo į organizaci-

¹² Atrankos pokalbyje paprastai dalyvauja kandidato būsimasis tiesioginis vadovas ir Personalo tarnybos specialistas.

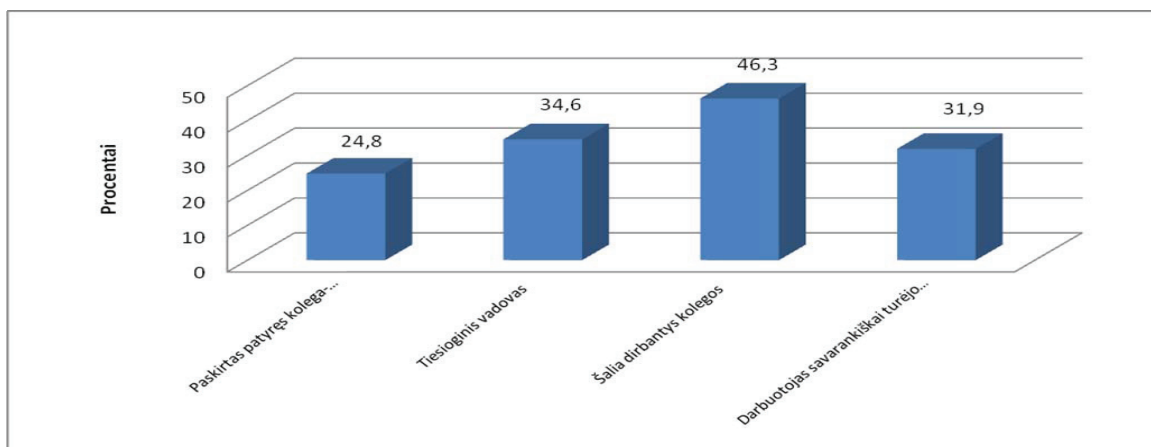
nę kultūrą sąlygoms ir kitiems su individo vystymu susijusiems klausimams aptarti, darbuotojų nuomone, skiriamas antraeilis vaidmuo, todėl šie darbo aplinkos aspektai iš esmės vertinami „nepakankamai“ (30,7–40,3 proc.). Priimančiai organizacijai su kandidatu kalbėtis apie organizacijos reputaciją ir jos ateities planus nėra svarbiausias klausimas. Mūsų tyrimai rodo, kad apie tai kalbama tik retkarčiais (10,3 proc.). Be to, tyrimas leidžia teigti, kad tik kas septintam kandidatui suteikiama informacija apie organizacijoje veikiančias visuomenines organizacijas, kas ketvirtam – apie organizacijos partnerius ir konkurentus. Paprastai tokia informacija atskleidžiama kandidatui prašant.

Tyrimo rezultatai rodo, kad atrankinio pokalbio metu organizacijoms labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus ir kitus su darbu susijusius klausimus, todėl už išankstinės socializacijos ribų iš esmės nustumiami individą kaip asmenybę apibūdinantys veiksniai. Kadangi išankstinės socializacijos etape dedami pirmieji darbuotojo ateities darbo rezultatų pamatai, todėl Lietuvos aplinkoje paplitę atrankos pokalbiai menkai padeda daugeliui kandidatų numatyti galimybes sėkmingai įsiliesti į organizaciją ir abipusio naudingumo pagrindais sudaryti su organizacija psichologinę sutartį.

Naujoko adaptacijos proceso ypatingas bruožas – neišvengiamas susidūrimas su nepažįstama organizacijos aplinka, todėl didelę reikšmę turi jam teikiama parama, siekiant sumažinti daugelio patiriamą pirmos darbo dienos šoko poveikį, susipažinti su organizacijos tikslais ir jos organizacinę kultūrą, susiorientuoti profesinėje aplinkoje, kartu pristatyti save. Nors adap-

tavimosi kokybė pirmiausia yra naujoko asmeninių ir dalykinių savybių tąsa, vadovo dėmesys, globėjo / mentoriaus skyrimas ir pan. padeda jam įsitraukti į organizacijos veiklą.

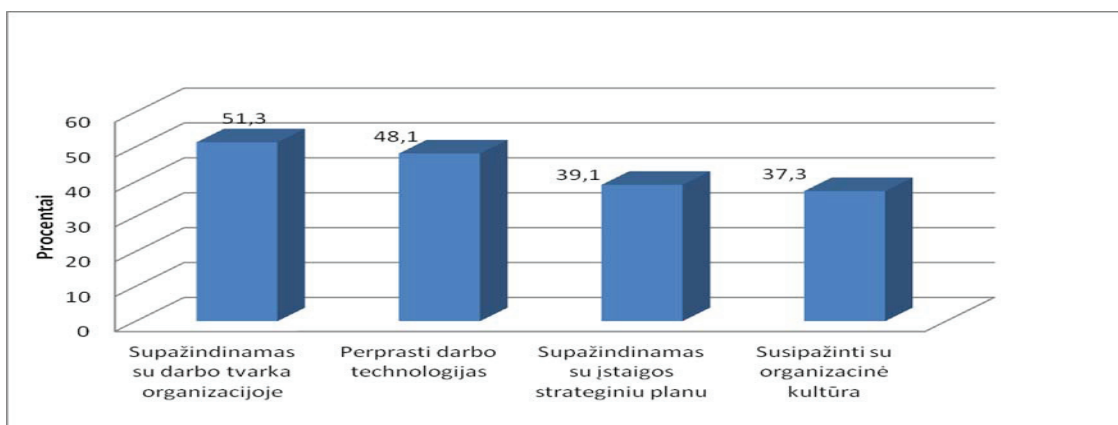
Vertinant naujoko adaptacijos metu teikiamas paramos efektyvumą (žr. 4 pav.), galima teigti, kad, siekdamas susiorientuoti nepažįstamoje aplinkoje, naujas darbuotojas pirmiausia pasikliauja šalia dirbančių kolegų patarimais (46,3 balo). Kaip nepakankamą respondentai įvertina suteiktą tiesioginių vadovų paramą (34,6 balo) ir jiems paskirtų patirusių kolegų / globėjų veiklą - tik 24,8 balo¹³. Šis faktas rodo, kad globėjas skiriamas daugiau formaliai, individualios globos programos sudaromos tik išskirtiniais atvejais. Būtent dėl to naujokui neretai tenka pagalbos kreiptis į kolegas (jų parama vertinama patenkinamai) arba pačiam domėtis visomis užduoties vykdymo aplinkybėmis ir savo asmeninių lūkesčių įgyvendinimo galimybėmis (31,9 balo).



4 pav. Naujokui adaptacijos metu teikiamos paramos vertinimas (nuo 100 balų)

Viso to pasekmės – gana žemas adaptacijos etapo turinio efektyvumo vertinimas, svyruojantis nuo 37,3 (įsitraukimas į organizacinę kultūrą), 39,1 (strateginio

plano žinojimas) iki 51,3 balo (darbo tvarkos žinojimas) (žr. 5 pav.).

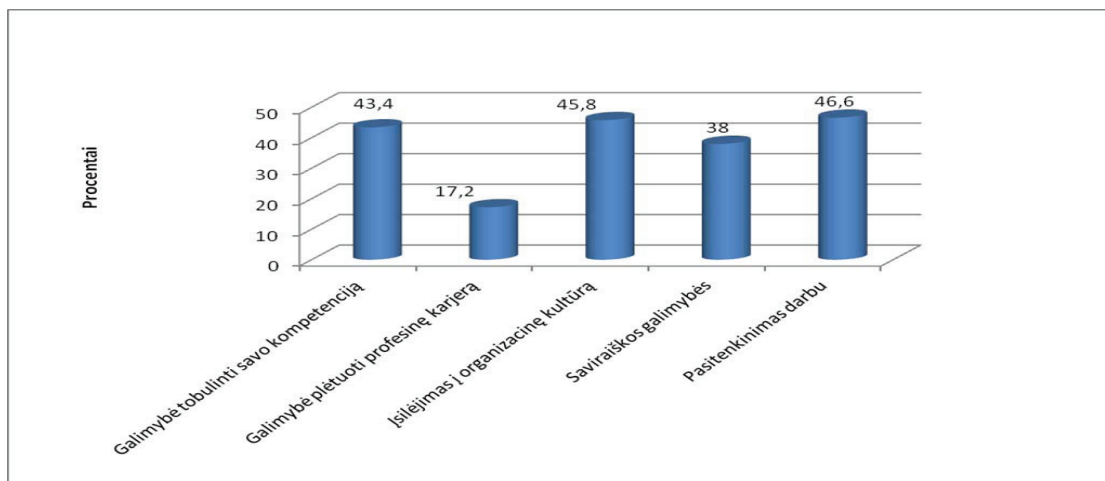


5 pav. Naujoko adaptacijos etapo turinio efektyvumo vertinimas (nuo 100 balų)

¹³ Tyrimo rezultatai rodo, kad vidutiniškai tik kas ketvirtam naujokui skiriamas globėjas / mentorius.

Deja, tyrime dalyvavusių respondentų teigimu, retai kuriam naujokui adaptacijos etape pavyksta tinkamai susipažinti su naujo darbo subtilybėmis ir organizacinės kultūros ypatumais. Pastebėtina, kad adaptacijos etape dėl minėtų valdymo ir darbo organizavimo nesklandumų kas penktam naujokui sunkiausia prisitaikyti prie tiesioginio vadovo valdymo stiliaus, vykstančių permainų, perprasti darbo užduotis, kas šeštam

– prie kolektyvo elgesio normų. Adaptacijos etape kylančios problemos neišvengiamai daro neigiamą poveikį naujo darbuotojo integracinio proceso efektyvumui. Integracijos metu turi būti siekiama padėti atsiskleisti individo galioms, parodyti jo gebėjimus tobulėti ir įsilieti į organizacinę kultūrą. 6 paveiksle pateikti šio proceso efektyvumo vertinimai.



6 pav. Darbuotojų integracijos etapo efektyvumo vertinimai (nuo 100 balų)

Kaip matyti iš 6 paveikslo, darbuotojo saviraiškos galimybės, kompetencijų plėtra, pasitenkinimas darbu ir prisitaikymas prie organizacijos elgesio normų, vyraujančių papročių, puoselėjamų vertybių ir kiti su organizacine kultūra siejami veiksniai respondentų vertinami tik patenkinamai (nuo 38 iki 46,6 balų), o karjeros plėtros galimybės vertinamos net prastai –

17,2 balo.

Tyrime dalyvavusių respondentų buvo paprašyta nurodyti, kokie socializacijos proceso elementai Lietuvos organizacijose turi būti daugiausia tobulintini. 2 lentelėje pateikti respondentų siūlymai, į ką būtina kreipti daugiausia dėmesio, gerinant socializacijos procesą Lietuvos organizacijose.

3 lentelė

Respondentų siūlymai dėl daugiausiai tobulintinų elementų, gerinant socializacijos procesą Lietuvos organizacijose

Respondentų siūlymai	Proc.
Įsidarbinimo metu pateikti daugiau tikslesnės ir išsamesnės informacijos apie organizaciją ir būsimą darbą	84,2
Skirti daugiau dėmesio supažindinimui su organizacijos veikla ir joje vyraujančia kultūra	83,2
Suteikti daugiau informacijos apie kolegas ir santykių su jais kūrimą	79,1
Skirti daugiau dėmesio darbuotojų tarpusavio darnių santykių ugdymui	75,6
Suteikti daugiau galimybių darbuotojų įgūdžių, kompetencijų tobulinimui, savęs ugdymui	74,8
Padidinti vadovo, globėjo ir kolegų įsitraukimą, teikiant naujokui reikiamą informaciją, paramą, pagalbą	73,3
Skirti daugiau dėmesio ir pateikti daugiau informacijos, kad naujokas galėtų greičiau perprasti darbo technologijas	71,6
Suteikti darbuotojams pagalbą, kad naujokas galėtų geriau prisiderinti prie organizacijoje vyraujančios kultūros	56,5

Tyrimo metu siekta išsiaiškinti, kaip respondentai savo ateitį sieja su organizacija. Apklaustos rezultatai parodė, kad 18,7 proc. visų respondentų naujoje darbovietėje ketina dirbti ne ilgiau nei metus, kas šeštas darbuotojas darbovietėje ketina palikti per dvejus metus, kas ketvirtas – per 5 metus. Kaip matyti iš pateiktų paveikslų, dėl menkos vadovų paramos ir bendradarbiavimo, pirmiausia adaptacijos etape ir dėl ribotų galimybių plėtoti savo kompetencijas daugeliui darbuotojų nepavyksta pripažinti organizacijos tikslų

ir vertybių bei sąmoningai siekti juos įgyvendinti. Ne visiems tapo norma emocinio pobūdžio išpareigojimas organizacijai (kaip psichologinės sutarties sąlyga) ir noras užmegzti bei nuolat stiprinti ryšį su organizacija. Viso to pasekmė – motyvacijos susitapatinti su organizacija, plėtoti jos atžvilgiu lojalų elgesį ir likti organizacijos nariu stoka. Šiuos respondentų grupės elgesys, taikant Meyerio ir Alleno pasiūlytą trijų komponentų teorinį modelį, gali būti vertintinas kaip „formaliai išpareigojusio“ darbuotojo.

Išvados

Apibendrinant mokslinėse publikacijose aptartimus darbuotojų socializacijos klausimus bei tyrimo metu gautus rezultatus, darytinos šios išvados:

- individo ir organizacijos santykių sistema formuojama taikant visą paketą vadybos, psichologinių, organizacinių, teisinių ir kt. priemonių;
- darbuotojų socializacijos trijų etapų teorinis modelis (išankstinė socializacija, adaptacija ir integracija) laikytinas veiksminga priemone, vertinant individo galimybes įsitraukti į organizacijos gyvenimą ir tapti jai išsipareigojusiu / lojaliu;
- naujų darbuotojų socializacijos procesui Lietuvos organizacijose iki šiol trūksta sistemiskumo, pats procesas labiau vertintinas kaip nepakankamai sėkmingas. Pavyzdžiui, atrankos metu ne visada domimasi, kokie pretendento lūkesčiai, adaptacijos etape naujokas dažniausia pats priverstas viską išsiaiškinti, nes retai kuriam skiriamas globėjas;
- daugumai darbuotojų neužtikrinamos kompetencijų plėtros galimybės. Organizacijose dažnas prastas požiūris į karjeros sąlygas, todėl daugelis darbuotojų menkai motyvuojami išsipareigoti organizacijai ir ilgainiui tapti jai lojaliais. Viso to pasekmės – kas trečias apklaustas darbuotojas planuoja pakeisti savo darbovietę;
- siekiant ugdyti lojalų personalą organizacijose, tikslinga keisti naujokų atrankos procesą, paisyti ne vien organizacijos, bet ir kandidato interesų, diegti naujų darbuotojų orientavimo, rengimo ir tobulinimo programas, numatant ir grįžtamojo ryšio priemones. Tai padėtų nuolat tobulinti organizacijos sąlygas, atitinkančias darbuotojų socializacijos sistemas.

Literatūra

1. Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. In: *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1–18.
2. Almonaitienė, J. (2007). Organizational Identification and its Determinants: the Case of Public Sector Employees. *Social Sciences*, 3 (57), 25–40.
3. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
4. Bauer, T. N., Green, S. G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 72–83.
5. Blaškova, M., Gražulis, V. (2009). *Motivation of Human Potential: Theory and Practice*. Monograph, Publishing Centre of Mykolas Romeris University. Vilnius: MRU.
6. Butkus, F. S. (1996). *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius: Alma Littera.
7. Darbo kodeksas, 105–107 straipsniai. *Valstybės žinios*, 2002-06-26, Nr. 64-2569, aktuali redakcija 2011-11-17, Nr. IX-926.
8. De Meuse, K. P., Tarnow, W. W. (1993). Leadership and the Changing Psychological Contract between Employer and Employee. In: *Issues and Observations*, 13, 2.
9. Dose, J. J. (1997). Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 219–240.
10. Elizur, D., Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment In: *International Journal of Manpower*, 22 (7), 593–599.
11. Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
12. Gražulis, V. (2011). Successful Socialization of Employees – Assumption of Loyalty to Organization. *Human resources management and ergonomics (nrm&e)*, 2, 33–46. <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/>.
13. Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė? (situacijos analizė). *Filosofija / Sociologija*, 20 (4), 344–353.
14. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Mokslo studija. Vilnius: MRU.
15. 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. www.uneecc.org.
16. Handy, C. (2002). *Dramblys ir blusa. Žvilgsnis atgal į ateitį*. Vilnius: Hansabankas.
17. Cherrington, D. J. (1993). *Organizational behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. Prentice Hall; 2 edition, 16.
18. Janis, J. (1972). *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.
19. Jans, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10 (3), 247–266.
20. Joiner, T. A., Bakalis, S. (2006). The Antecedents of Organizational Commitment Among Casual Academic Staff. *International Journal of Educational Management, Emerald Group Publishing Limited*, 20 (6), 439–452.
21. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
22. Kammeyer-mueller, J. D., Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. In: *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 779–794.
23. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija. Vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
24. Kavaliauskienė, Z. (2009). Organizacinis išsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2 (15), 82–93.
25. Korsakienė, R., Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Mokomoji knyga*. Vilnius: Technika.
26. Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: „Smaltijos“ leidykla.
27. Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes and the mo-

- derating effects of role development factors. In: *Journal of Applied Psychology*, 80 (3), 418–431.
28. Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171–194.
 29. Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. In: *Human Resource Management Review*, 1, 61–98.
 30. Moorhead, G., Griffin, R. W. (2007). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Co.
 31. Newstrom, J. W., Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. Duluth: University of Minnesota & Arizona State University.
 32. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
 33. Simon, H. A. (2003). *Administracinė elgsena: Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. Vilnius: UAB „Knygiai“.
 34. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba. Vadovėlis*. Vilnius: Margi raštai.
 35. Steers, R. M. (1991). *Introduction to organizational behavior*: 4th edition, Harper Collins Publishers. New York.
 36. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2001). *Vadyba (translated from: Management. Monograph)*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 37. Urbonavičiūtė, I. (2007). *Adaptavimo projektai*. HRC. <http://www.vaiciulis.lt/index.php?id=4>.
 38. Van Maanen, J., Schein, E. H. (1979). Toward of Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior, Greenwich, Ct: JAI Press*, 1, 209–264.
 39. Zakarevičius, P. (2003). *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Monografija*. VDU: Kaunas.
 40. Žukauskaitė, I. (2009). *Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
 41. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.

Gražulis, V.

Socialization of Employees in Lithuania: Current Situation and Improvement Perspectives

Summary

There are numerous publications on the topic of socialization of employees by foreign and Lithuanian authors; however, many scientific researches show that not every new employee of an organization is able to successfully enter its environment and adapt to constant changes. Management specialists relate the current situation firstly to the dominant work and cultural environment in an organization. The paper discusses conceptual approaches of foreign and Lithuanian scientists to the notion of socialization of employees and its constituents. It is noted that in Lithuania the problem of socialization of employees has been studied only over the recent decade, thus this process has been poorly conceptualized. Researches on the socialization process in the context of development of employee loyalty, i. e. on how he or she becomes obligated to the organization, are even rarer. The researches conducted by the author of the present paper confirm conclusions of numerous scientists (Steers, 1991; Cherrington, 1994; Jucevičienė, 1996; Stoner et al., 2001; Kouzes and Posner, 2003; Robbins, 2006) that the socialization process consists of three interdependent stages (anticipated socialization, adaptation or collision, integration or adjustment) and that individual character traits, organizational and work environment, and socialization measures are equally important factors.

For many years the author of the paper has observed that Lithuanian organizations do not pay enough attention to establishment of adequate conditions for socialization of employees. A common corollary of this is the fact that very often employees fail to adapt to the existing

work conditions in the organization and the dominant organizational culture and fail to become loyal. The paper evaluates the practice of the process of socialization of employees in organizations in Lithuania on the basis of empirical researches conducted by the author (with 845 respondents surveyed). The paper validates the benefits of successful socialization both for the organization and the employee loyal to the organization and reveals the reasons and consequences of unsuccessful socialization. The researches conducted by the author show that the process of socialization of employees in organizations in Lithuania lacks systematicity, the process itself is generally seen as unsuccessful (e.g., during the selection process attention is not always paid to the candidate's expectations; during the adaptation period new employees most often have to find everything out by themselves; many employees do not have opportunities for development of their competencies; organization's attitude towards career situation is poor), consequently many employees are only distantly motivated to be obligated to the company and to become loyal in the long run. As a result, every third employee intends to change job in the near future.

The paper presents recommendations on the improvement of the socialization process, which can be used as the basis for the development of appropriate conditions for employees to better adjust to the ever-changing environment.

Keywords: organization, socialization of employees, organizational culture, loyalty.

Straipsnis recenzuotas
Straipsnis gautas 2012 m. rugsėjo mėn., straipsnis priimtas 2012 m. lapkričio mėn.

The article has been reviewed
Received in September 2012; accepted in November 2012.