

Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė)

VLADIMIRAS GRAŽULIS

M. Romerio universitetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
El. paštas: vladimirasg@takas.lt

BIRUTĖ BAZIENĖ

M. Romerio universitetas, Personalo vadybos ir organizacijų plėtros katedra, Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
El. paštas: birute.baz.@gmail.com

Straipsnyje analizuojamas naujų darbuotojų socializacijos procesas organizacijoje, šio proceso etapų (priėmimas į darbą, adaptacija, integracija) ypatumai. Literatūros šaltinių analizė leidžia daryti išvadas, kad naujų darbuotojų socializacijos etapų sėkmę lemia vadovo pasirinktas valdymo modelis, organizacijoje vykstančių procesų interpretacija, kolektyvo, ypač vadovaujančio personalo, išvalgos derinant individo ir organizacijos vertybių sistemas, savalaikė ir kokybiška pagalba. Straipsnyje analizuojami naujų darbuotojų socializacijos proceso ypatumai ikimokyklinio ugdymo įstaigose. Autoriai pažymi, kad tirtose organizacijose dažnai akcentuojamas darbuotojų profesinis ugdymas ir tobulinimasis, o psichosocialinis prisitaikymas tarsi pametamas iš akiračio. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikiamos socializacijos proceso organizavimo rekomendacijos.

Raktažodžiai: socializacija organizacijoje, socializacijos proceso etapai: priėmimas į darbą, adaptacija, integracija

ĮVADAS

Darbuotojų socializacijos klausimai Lietuvos autorių darbuose (Bakanauskienė 2002; Steponavičiūtė 2004; Čiutienė 2006) dažniausiai aptariami šio proceso atskirų etapų kontekste. Darbuotojų socializacija kaip vientisas procesas iki šiol tyrinėtas nepakankamai. Atsižvelgiant į tai, kad darbas Lietuvos ikimokyklinio švietimo įstaigose turi savų niuansų (vaikų ugdymas ir priežiūra dažniausiai vykdomi mažose grupėse), straipsnyje nagrinėjami tokio tipo įstaigų teoriniai ir praktiniai darbuotojų socializacijos aspektai.

Nors daugelis vadybos specialistų pabrėžia, kad socializacijos procese tolygiai svarbūs profesinių įgūdžių, žinių ir organizacinės kultūros vertybių perdavimas bei tolesnė saviugda, tačiau realiame gyvenime didelė dalis organizacijų vadovų, ar dėl kompetencijos stokos, ar vedami savanaudiškų paskatų, neretai visai pamiršta darbuotojų dvasinį socializacijos pradą. Lygiai taip pat nevienodai vertinama atskirų socializacijos etapų svarba: pvz., didesnis dėmesys skiriamas adaptacijai, kaip trumpinančiai darbuotojo prisiderinimo prie gamybos proceso laikotarpi; išankstinė socializacija interpretuojama kaip reikalingų įgūdžių įvertinimas ir derybės dėl piniginio atlygio, o integracija – kaip kvalifikacijos kėlimas. Toks siauras darbuotojų socializacijos interpretavimas iškreipia socializacijos procesą, todėl praktinėje veikloje neretai tampa jos stabdžiu.

Straipsnyje remiamasi autorių pozicija, kurie socializacijos procesą aiškina kaip išankstinės socializacijos (į šį etapą įeina ir priėmimas į darbą), susidūrimo ir pasikeitimo sistemą (Robbins 2006: 290–293; Miller 2003: 137–146 ir kt.).

Nesėkmingos socializacijos pasekmės – nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas – paveikia organizacijos darbo efektyvumą, ir priešingai, sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą. Realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, kokybišku darbu siekia bendrų organizacijos tikslų, o organizacija formuoja atsidavusią ir kompetentingą komandą – būtiną konkurencinės ekonomikos sąlygomis.

Švietimo įstatyme nustatyti pagrindiniai sėkmingos socializacijos aspektai, tačiau neturint tyrimo duomenų sunku įvertinti, kaip realiai jie yra įgyvendinami. Straipsnyje siekiama išsiaiškinti, ar ikimokyklinių įstaigų vadovai teisingai interpretuoja socializacijos procesą, ar naujiems darbuotojams adaptacijos metu ir siekiant karjeros teikiama reikiama parama, t. y. kas yra realybė, o kas lieka mitu. Atliktas tyrimas leidžia pateikti rekomendacijas, kaip patobulinti naujų darbuotojų socializacijos procesą ikimokyklinio ugdymo organizacijose.

Duomenys empiriniam tyrimui buvo surinkti taikant struktūruotą apklausos metodą, t. y. buvo naudojama anoniminė anketa. Straipsnyje atlikta mokslinės literatūros lyginamoji analizė.

Kokybinio tyrimo modelį sudarė dvi tikslinės grupės: vadovų ir darbuotojų požiūris į socializaciją. Respondentai turėjo atsakyti į uždaro tipo klausimus apie atskirus socializacijos etapus: priėmimą į darbą, adaptaciją ir integraciją.

DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESAS – POŽIŪRIŲ SISTEMINĖ ANALIZĖ

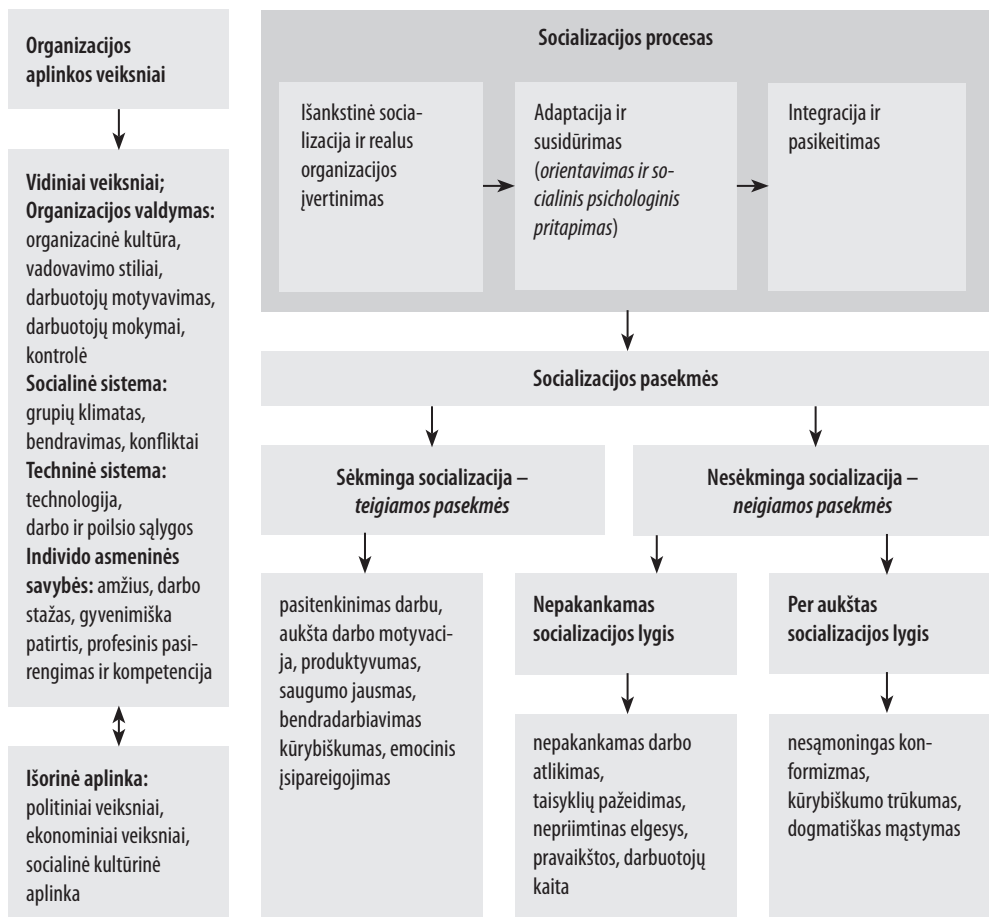
Darbo aplinkoje vyksta antrinė asmens socializacija, kai jau socializuotas individas įsitraukia į naują socialinę sistemą. Vienas esminių šios sistemos veiksnių – darbuotojų socializacija. Mokslinėje ir metodinėje literatūroje socializacijos organizacijoje sampratą daugelis specialistų aiškina kaip procesą, kurio metu organizacijos senbuviai, perduodami savo žinias ir įgūdžius, būtinus naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti, padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis bei pasiręgti daryti karjerą ir pan. Šis procesas laikytinas tęstiniu, nes dar apima mokymą dirbti darbo grupėje, organizacijos vertybių perėmimą, taisyklių, veikimo būdų bei normų, visuomeninių bei darbinių santykių ugdymą (Bakanauskienė 2002; Jucevičienė 1996; Robbins 2006). Šiandien visuotinai pripažįstama, kad sėkminga socializacija numato žmogaus prisitaikymą supančioje aplinkoje, antra vertus, padeda kiekvienam išlaikyti individualumą.

Specialistai gana plačiai aprašo socializacijos procesą, tačiau jų pateikiamas socializacijos etapų aprašymas yra painus. Galbūt painiava atsiranda todėl, kad personalo vadybą nagrinėja įvairios mokslo šakos – sociologija, psichologija ir pan., tiriančios tik vieną socializacijos aspektą. Neišvengiamai išsiskiria sąvokų interpretavimas, naudojama skirtinga terminologija.

Socializacijos procesą sudaro trys etapai: išankstinė socializacija, susidūrimas ir pasikeitimas (žr. 1 lentelę). Išankstinės socializacijos etapas yra susijęs su žmogaus profesine bei socialine kompetencija ir organizacijos realaus įvaizdžio pateikimu išorinei aplinkai (Chmiel 2005; Miller 2003; Robbins 2006). Laikantis šios nuostatos, priėmimas į darbą pripažįstamas svarbia dalimi išankstinės socializacijos etapo, kuri sudaro du tarpusavyje susieti procesai: darbuotojų atranka ir oficiali samda. Pokalbis – bene svarbiausias darbuotojų atrankos metodas. Išsamus pokalbis padeda atskleisti kandidato asmenines savybes, prognozuoti jo darbo rezultatus, aptarti organizacijos ir darbuotojo vertybes bei lūkesčius, numatyti įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes ir pan.

Darbuotojų adaptavimo proceso galutinis tikslas – veiksmingai įtraukti naują darbuotoją į darbą ir padėti jam identifikuotis organizacijoje. Procesą sudaro orientavimas ir socialinė adaptacija, vykstantys kartu. Orientavimo proceso metu naujai priimtiems darbuotojams pateikiama pagrindinė informacija apie organizaciją (organizacinis orientavimas) ir darbą (profesinis orientavimas). Socialinė-psichologinė adaptacija – tarpusavio ir darbo santykių su kolegomis įtvirtinimas, vertybių ir grupės elgesio normų įsisavinimas. Šio proceso metu naujo darbuotojo vertybės ir elgesio normos susiduria su organizacijoje nusistovėjusiomis; neretai naujas darbuotojas turi pervertinti, pakeisti savąsias elgesio normas ir stiprinti jas organizacinės kultūros propaguojamomis tam, kad galėtų identifikuotis su organizacija.

1 lentelė. BENDRAS SOCIALIZACIJOS PROCESO, JAM ĮTAKOS TURINČIŲ VEIKSNIŲ IR PASEKMIŲ MODELIS (lentelė sudaryta autorių pagal P. Jucevičienę, S. P. Robbins, J. A. F. Stoner ir kt.)



Organizacijos, rengdamos adaptacijos programas, padeda naujiems darbuotojams pritaikyti prie pakitusių darbo sąlygų, sumažina patiriamą stresą, palengvina įsiliejimą į organizacinę kultūrą, sudaro prielaidas efektyviam darbui. Be abejo, adaptavimosi sėkmė priklauso ir nuo naujojo darbuotojo asmeninių bei dalykinių savybių, antra vertus, organizacijos narių požiūris į naująjį darbuotoją, geranoriška parama taip pat turi didžiulę reikšmę jo prisiderinimui ir organiškam išitraukimui į organizacijos veiklą. Integracijos procesas yra darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas (Kasiulis, Barvydienė 2003: 63). Svarbią vietą šiame procese užima darbuotojo noras tobulėti – aukštesnio kompetencijos lygio siekimas (karjeros planavimas). Karjerą planuojantys darbuotojai sudaro galimybę organizacijai formuoti kokybinį vidinį profesinio augimo rezervą. Sėkmingas karjeros planavimas ir realizavimas priklauso nuo darbuotojo asmeninių pastangų ir organizacinės kultūros formuojamos palankios aplinkos.

Socializacijos pasekmės pačios gali tapti veiksniumi, turinčiu įtakos organizacijos, kaip socialinės sistemos, pirminių veiksnių orientacijos kaitai. Tokiam požiūriui į socializaciją pritaria nemažai specialistų (Dessler 2001; Jucevičienė 1996; Kouzes, Posner 2003), todėl darytina išvada, kad socializacijos procesą sudarantys veiksniai yra tarpusavyje susieti grįžtamuju ryšiu.

Mokslinėje literatūroje plačiai pripažįstama, kad darbuotojo socializacijai esminę įtaką darančiais veiksniais laikytini vadovų valdymo stilius, organizacinė kultūra, darbo grupė, darbuotojų motyvacijos sistema (Kouzes, Posner 2003; Miller 2003; Robbins 2006; Stoner 1999). Vadovo **valdymo stilių** galima apibūdinti jo požiūriu į darbuotojus, todėl organizacijoje vyraujantis valdymo stilius lemia socializacijos procesą veikiančius komponentus: darbuotojų savijautą darbe, darbuotojų elgseną, jų požiūrį į darbą ir pan.

Organizacinė kultūra svarbi socializacijos procesui tuo, kad jos propaguojami tikslai, vertybės yra svarūs argumentai darbuotojų atrankoje; antra, skiepydama darbuotojui organizacijoje priimtas vertybes ir elgesio normas padeda jam prisiderinti prie kolektyvo; trečia, padeda integruotis darbo grupėms; ketvirta, skatina darbuotojo tolesnį tobulėjimą (Kasiulis, Barvydienė 2005: 127).

Darbo grupė yra aplinka, kurioje vyksta darbuotojo pradinės socializacijos raida, todėl, siekiant sėkmingos darbuotojų socializacijos, svarbu optimizuoti santykius darbo grupėje. Socializacijos procesui yra aktualus grupės darbuotojų gebėjimas bendrai veikti optimaliai sąveikaujant.

Vienas svarbiausių žmogaus socializaciją lemiančių vidinių veiksnių yra **motyvacija**. Vadovas, ketinantis tinkamai motyvuoti savo darbuotojus, turėtų atsižvelgti į jų poreikius ir pasiūlyti darbuotojams atitinkamą skatinimo priemonių „krepšelį“ (Gražulis 2005: 9–10). Tinkamai parinktos motyvavimo priemonės nukreipia naujo darbuotojo elgseną į organizacijos tikslų įgyvendinimą, kartu skatina jo siekį geriau integruotis ir nuolat tobulėti.

IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ NAUJŲ DARBUOTOJŲ PRIĖMIMO Į DARBĄ PRAKTIKA

Priėmimas į darbą – svarbi išankstinės socializacijos etapo dalis, todėl tyrimu norėta išsiaiškinti, kas domina ikimokyklinių įstaigų vadovus ir kokia informacija pateikiama potencialiems darbuotojams per atrankinį pokalbį.

Absoliuti dauguma vadovų pažymėjo profesinių įgūdžių bei asmeninių savybių svarbą. Pusė vadovų tvirtina, vertinantys, kaip darbuotojo vertybinės nuostatos dera su organizacijos vertybėmis, ir tik trečdalis – ar darbuotojo požiūris sutampa su organizacine kultūra.

Darbuotojų teigimu, vadovus labiausiai domino profesiniai įgūdžiai (79,7 %), asmeninės savybės (46,9 %), mažiausiai – vertybinės nuostatos (15,6 %).

Per atrankos pokalbį vadovai potencialiems darbuotojams paaiškina įgaliojimų bei atsakomybės ribas (100 %), dauguma (87,5 %) aptaria darbo užmokestį ir pateikia informaciją apie darbo organizavimo tvarką. Tai pripažįsta ir absoliuti dauguma apklaustų darbuotojų (2 lentelė).

2 lentelė. INFORMACIJA, KURI PATEIKIAMA POTENCIALIAM DARBUOTOJUI ATRANKOS POKALBIO METU (%)

Pateikiama informacija	Respondentų grupės		
	Pedagogai	Tech. personalas	Vadovai
Nurodė visą darbo užmokestį	38,2	73,3	87,5
Paaiškino įgaliojimų bei atsakomybės ribas	76,5	86,7	100,0
Informavo, kokios galimybės laukia darbuotojo, jeigu jam gerai seksis (karjeros ir pan.)	17,6	10,0	50,0
Informavo, kokius mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas rengia organizacija	29,4	3,3	75,0
Informavo apie darbo organizavimo tvarką	70,6	66,7	87,5
Informavo apie vyraujančią organizacinę kultūrą	44,1	23,3	62,5
Informavo apie organizacijos reputaciją	11,8	10,0	37,5
Informavo apie organizacijos ateities planus	23,5	3,3	25,0

Daugelis vadovų (75 %) teigė, kad jie informuoja apie organizuojamus mokymus ir kvalifikacijos kėlimo programas, tačiau su tuo sutinka tik 3,3 % techninio ir 29,4 % pedagoginio personalo. Pusė vadovų nurodo, esą kandidatams pateikiama informacija apie karjeros galimybes, tačiau tik kas 6–10 pavaldinys sutinka, kad šie klausimai buvo aptariamai per atrankinį pokalbį.

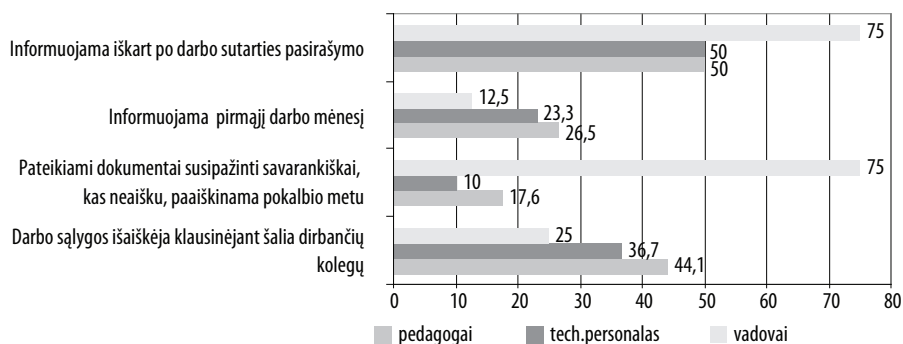
Tyrimo rezultatai byloja, kad atrankinio pokalbio metu vadovams labiau rūpi įvertinti potencialaus darbuotojo profesinius gebėjimus, asmenines savybes, paaiškinti apie organizacijos tvarką ir darbuotojų atsakomybę, piniginių atlygių ir beveik neaptariamą darbo sąlygą, o dvasinės vertybės – organizacinė kultūra, tobulėjimo galimybės, ateities perspektyvos, saviugdos galimybės ir kt. – nustumiamos už išankstinės socializacijos ribų.

Taigi per atranką vadovas ir potencialus darbuotojas neaptaria vertybių ir lūkesčių, nederina ateities planų. Vargu ar tokio pokalbio metu galima prognozuoti teigiamus būsimo darbo rezultatus, numatyti darbuotojo sėkmingo įsiliejimo į organizacinę kultūrą galimybes.

IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ EFEKTYVIOS ADAPTACIJOS PRIELAIDOS

Tyrimo metu buvo aiškinamasi, kaip vyksta naujų darbuotojų orientavimas ir socialinė-psichologinė adaptacija ikimokyklinėse įstaigose. Adaptacijos vadybinis uždavinys – ne vien formuoti reikiamus darbo įgūdžius, bet ir padėti darbuotojui identifikuotis su kolektyvu.

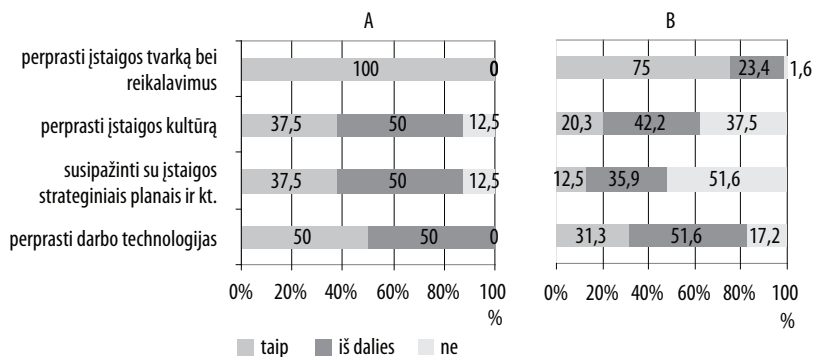
Sėkmingam darbuotojų **orientavimui** būtina pateikti savalaikę ir visą informaciją apie organizaciją (organizacinis orientavimas), supažindinti su darbu ir darbo vieta (profesinis orientavimas). 75 % vadovų teigia, kad informaciją apie darbo sąlygas pateikia iškart po sutarties pasirašymo (1 pav.). Pusė apklausto personalo patvirtino šį faktą, tačiau kas ketvirtas darbuotojas tvirtina, kad šią informaciją gauna per pirmą darbo mėnesį. Dalis jų adaptacijos metu apskritai jokios informacijos negavo.



1 pav. INFORMAVIMO SISTEMA APIE DARBO SĄLYGAS ĮSTAIGOSE (%)

Nemaža dalis naujų darbuotojų su darbo sąlygomis susipažįsta tik per mėnesį arba visai nesupažindinami. Dauguma vadovų (75 %) tvirtina, kad pateikia svarbiausius dokumentus susipažinti savarankiškai, o iškilusius neaiškumus paaiškina pokalbio metu, tačiau tik 17,6 % pedagogų ir 10 % techninių darbuotojų sutinka, kad buvo taip informuoti, todėl didžiai daliai darbuotojų (44,1 % pedagogų ir 36,7 % techninio personalo) darbo atlikimo sąlygas tenka aiškintis klausinėjant kolegų.

Praktika byloja, kad norint išvengti arba bent sumažinti „pirmos darbo dienos šoko“ neigiamą poveikį, vadovai privalo užtikrinti naujiems darbuotojams reikiamą paramą. Visi vadovai mano, kad adaptacijos metu svarbiausia yra padėti perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus, 50 % – perprasti darbo technologijas, 37,5 % – supažindinti su įstaigos strateginiais planais ir padėti perprasti įstaigos kultūrą. Deja, 12,5 % vadovų manymu, tokia parama nebūtina (2 pav.).



2 pav. VADOVŲ SUTEIKTA PARAMA: A – VADOVŲ; B – DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU (%)

Darbuotojų atsakymai leidžia teigti, kad daugeliui jų (84,4 %) socialinė-psichologinė adaptacija vyksta taip, kaip respondentai įsivaizdavo, tačiau neretai tenka susidurti su netikėtomis problemomis (81,3 %). Visų organizacijų darbuotojų atsakymuose skirtumų nepastebėta, todėl tikėtina, kad tai yra bendra susiformavusi tendencija.

Vadovų ir personalo atsakymai apie suteiktą pagalbą adaptacijos metu tik iš dalies panašūs: 75 % darbuotojų nurodė, kad buvo siekiama padėti perprasti įstaigos tvarką ir reikalavimus, ir 31,3 % – perprasti darbo technologijas. Perprantant darbo technologijas, iš dalies paramą gavo

51,6 % darbuotojų ir 17,2 % ji apskritai net nebuvo suteikta. Toks vadovų adaptacijos proceso suvokimas verčia daugelį naujų darbuotojų klausinėti kolegas (1 pav.). Rimtų pamąstymų sukelia kas antro darbuotojo tvirtinimas, kad vadovai nesupažindina jų su įstaigos strateginiais planais ir kitais svarbiais organizacijos dokumentais. Galima prielaida, kad nors vadovai deklaruoja apie dokumentų pateikimą, realiai darbuotojai nėra su jais supažindinami.

Tyrimo metu buvo aiškinamasi, **kaip suteikiama parama** (3 lentelė). Visi respondentai tvirtino, kad adaptacijos metu darbuotojas individualiai supažindinamas su darbo ir organizacijos ypatumais. Praktiškai daugiau nei pusė vadovų (62,5 %) naujus darbuotojus tiesiog nepastebimai paskiria į darbo vietas arba darbuotojui paliekama „viską išsiaiškinti pačiam“ (37,5 %). Tą faktą patvirtina ir dauguma darbuotojų.

3 lentelė. ORGANIZACIJOSE TAIKOMI ADAPTAVIMO BŪDAI (%)

Naujokui taikomi adaptavimo būdai	Respondentų grupės					
	Personalas			Vadovai		
	Taip	Iš dalies	Ne	Taip	Iš dalies	Ne
Nepastebimai paskiriamas į darbo vietą	46,9	20,3	32,8	12,5	50	37,5
Numatomi standartizuoti mokymosi etapai	3,1	18,3	78,1	0	25	75
Viską išsiaiškinti paliekama pačiam	12,5	46,9	40,6	0	37,7	62,5
Individualiai supažindinamas su darbo ir organizacijos ypatumais	56,3	35,9	7,8	75	25	0

Individualus supažindinimas su darbo ir organizacijos ypatumais yra geras metodas įtraukiant naują ir organizaciją. Kai dėmesys skiriamas supažindinti su įstaigos tvarka ir reikalavimais (2 pav.), o ne perprasti darbo tvarką ir organizacinės kultūros ypatumus, abejotina, ar toks supažindinimas buvo naudingas naujo darbuotojo profesinei ir socialinei-psichologinei adaptacijai.

Tyrimu nustatyta, kad tik 21,9 % personalo ir 25 % vadovų patvirtina, kad naujokui adaptacijos metu sudaromas individualus mokymosi planas. Taigi tirtose ikimokyklinėse įstaigose mokymo ir tobulinimosi pasiekimai nefiksuojami standartizuotuose grafikuose.

Specialistai pažymi, kad labai svarbu, **kas naujokui suteikia paramą** adaptacijos metu. Rezultatai atskleidė, kad pagrindiniai paramos teikėjai yra šalia dirbantys kolegos (4 lentelė). Tą pripažino ir visi vadovai.

Praktika byloja, kad geriausius rezultatus galima pasiekti, kai darbuotojui paskiriamas kuratorius. Nors 62,5 % vadovų teigia, esą naujam darbuotojui paskyrę kuratorių, tačiau tik 27,3 % pedagogų ir 13,3 % techninio personalo tą patvirtina. Taigi galima teigti, kad vadovai nepakankamai rūpinasi naujokais ir neretai palieka viską patiems išsiaiškinti. Tokį paramos teikimą pažymi daugiau nei pusė apklaustųjų.

4 lentelė. NAUJAM DARBUOTOJUI ADAPTACIJOS METU PAGALBĄ TEIKIANTIS ASMUO (%)

Naujokui adaptacijos metu suteikia paramą	Respondentų grupės		
	Pedagogai	Tech. personalas	Vadovai
paskirtas patyręs kolega-globėjas	27,3 %	13,3 %	62,5 %
šalia dirbantys kolegos	82,4 %	86,7 %	100 %
darbuotojas pats viską išsiaiškina	52,9 %	56,7 %	62,5 %

Tyrime siekta išsiaiškinti, **kur dažniausiai vyksta susitikimai** su paramą teikusiais asmenimis. Kas ketvirtas darbuotojas nurodo, kad paramą gaudavo organizuotų bendrų susirinkimų metu; tai pažymi ir 37,5 % vadovų. Tačiau bendri pasitarimai nėra tinkama vieta naujų darbuotojų individualioms konsultacijoms. Nepaisant ypatingos naujo darbuotojo ir paskirto globėjo susitikimų naudos, beveik pusė darbuotojų (47,1 %) teigė, kad susitikimai niekada nevyksta. Tarpusavyje derantys atsakymai apie paramos teikėjus ir paramos vietą leidžia daryti prielaidą, kad nauji darbuotojai dažniausiai paramą gaudavo atsitiktinai klausinėdami savo kolegų.

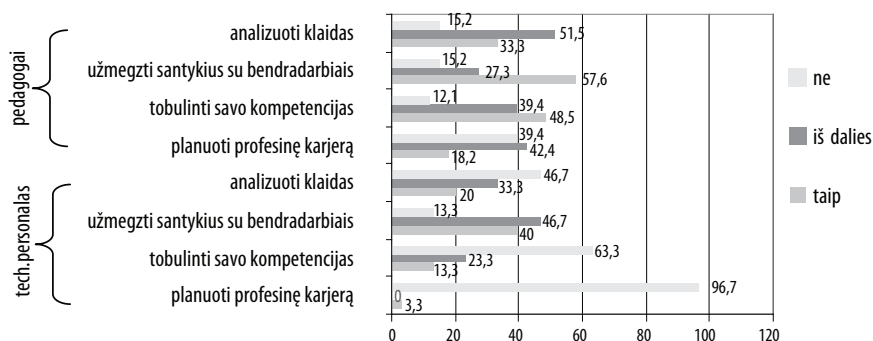
Vadovų dažniausių teiginių derinys rodo, kad nesuvokiama paramos teikimo svarba asmens adaptavimo procese; jie nesuteikia pirmumo nei darbo proceso įsisavinimui, nei vienam iš svarbiausių socializacijos veiksnių – organizacinei kultūrai. Individualiai su įstaigos tvarka ir reikalavimais supažindintas naujokas (tačiau ne su darbo tvarka ar organizacine kultūra), susidūręs su problemomis, kreipiasi paramos į šalia esantį kolegą ar atsitiktinai jį sutikęs įstaigos teritorijoje.

Tyrimas atskleidė, kad ikimokyklinėse įstaigose darbuotojų orientavimas nėra savalaikis ir patenkinamas, todėl socialinės-psichologinės adaptacijos metu darbuotojai patiria stresą; retai kada parama naujiems darbuotojams organizuojama tinkamai, dažnai naujas darbuotojas paliekamas vienas su savo problemomis.

IKIMOKYKLINIŲ ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ INTEGRACIJOS PROCESO YPATUMAI

Integracijos proceso vadybinis uždavinys – užtikrinti visų darbuotojų grupių įgūdžių tobulinimo galimybes, padidinti jų atsakomybės jausmą, sukurti darbui palankią atmosferą.

Tyrimu siekėme sužinoti, kokia pagalba darbuotojams suteikiama integracijos metu (3 pav.).



3 pav. VADOVO PAGALBA DARBUOTOJUI INTEGRACIJOS METU (%)

Apklausos rezultatai rodo, kad vadovai padeda užmegzti santykius su bendradarbiais, tik tai daroma pavėluotai, nes jau adaptacijos metu darbuotojas turėtų pradėti bendrauti su kolegomis (kitaip negali identifikuotis su organizacijos nariais). Minimo teiginio dažnumas atskleidžia, kad ikimokyklinėse įstaigose pusės darbuotojų socialinė-psichologinė adaptacija vargu ar yra išbaigta.

Vadovai padeda pedagogams tobulinti savo kompetenciją (48,5 %), analizuoti klaidas (33,3 %), dalyvauja planuojant karjerą (60,6 %), tačiau jie visiškai kitaip elgiasi su techniniu personalu. Beveik visi (96,7 %) techniniai darbuotojai teigia, kad vadovai nesirūpina jų karje-

ra, daugiau nei pusė (63,3 %) – kad nepadedą tobulinant kompetenciją, pusė (46,7 %) – kad nepadedą analizuoti klaidų. Šis atsakymų derinys rodo, kad techniniai darbuotojai yra tarsi atstumtieji, kurių ateitis ir lūkesčiai vadovams mažai rūpi. Dėl nepakankamo vadovų požiūrio į labai svarbios kolektyvo dalies integraciją dažnai bendruomenės susiskaido į grupes, o tai stabdo darbuotojų socializaciją organizacijoje.

Efektyviam kolektyvo darbui labai svarbios darbuotojų tobulėjimo ir galimybių realizavimo sąlygos. Deja, jomis nepatenkinti 60,3 % respondentų. Siekiant atskleisti, kas trukdo darbuotojams tobulėti ir save realizuoti, tyrimo metu darbuotojai galėjo pateikti pasiūlymus, kaip tobulinti minėtas sąlygas. Kas antras pedagogas (52,6 %) ir dauguma (68,8 %) techninio personalo pasigenda informacijos apie kvalifikacijos kėlimo renginius, 42,1 % pedagogų pageidauja informacijos apie profesinės raidos pasiekimus, pusė respondentų siūlo organizuoti įstaigoje seminarus, darbuotojams trūksta bendradarbiavimo su kitais įstaigos nariais. Šis faktas rodo būtinybę stiprinti organizacinę kultūrą ikimokyklinėse įstaigose. Be to, absoliuti dauguma darbuotojų norėtų plačiau dalytis savo patirtimi su kitų įstaigų bendruomenėmis.

Visose organizacijose vidinė ir išorinė darbuotojų komunikacija yra nepakankama. Tyrimu siekta išsiaiškinti respondentų nuomonę apie darbuotojų karjerą bei karjeros planų sudarymą. Tyrimas atskleidė, kad daugelis darbuotojų (tarp jų ir vadovai) neturi tvirtos nuomonės apie organizacijoje sudaromus karjeros planus. Absoliučios daugumos respondentų (92,2 %) įsitikinimu, karjeros planai jų organizacijose yra skirti savęs vertinimui bei kvalifikacijos tobulinimui, kas antras respondentas (54 %) mano, kad karjeros planai sudaromi tik vadovams ir perspektyviems specialistams, mažiau nei pusė (45,2 %) – kad karjeros planai sudaromi visiems darbuotojams, kas penktas tvirtina, kad karjeros planai sudaromi tik formaliai.

Apibendrinant galima teigti, kad integracijos procesas ikimokyklinėse įstaigose nėra tinkamai organizuojamas – pagalba teikiama diferencijuotai pagal pareigybes (pedagogai ir techniniai darbuotojai), tobulėti ir realizuoti galimybes trukdo vidinės bei išorinės komunikacijos stoka, karjeros planai įsivaizduojami ne kaip organizacijos ir darbuotojo interesų bei tikslų integravimas, o tik kaip atskiro darbuotojo kvalifikacijos tobulinimas.

IŠVADOS

Atrankinio pokalbio metu nepakankamai derinami naujojo darbuotojo ir organizacijos lūkesčiai, galimybės bei vertybinės nuostatos, neprognuojami būsimo darbo rezultatai, nenumatomos įsitraukimo į organizacinę kultūrą galimybės.

Naujojo darbuotojo adaptacijai skiriamas per mažas dėmesys: laiku nesuteikiama reikalinga informacija ir parama, kad darbas būtų atliktas patenkinamai, taip pat nepakankamai rūpinamasi bendravimu organizacijoje. Dažnai naujas darbuotojas paliekamas vienas su savo problemomis, jam tenka klausinėti bendradarbių arba aiškintis pačiam.

Integracija nėra tinkamai organizuota, nes, trūkstant informacijos bei bendradarbiavimo su kolegomis, taip pat dėl nevienodo požiūrio į pedagoginį bei techninį personalą, neužtikrinamas darbuotojų tobulėjimas, jų galimybių realizavimas. Planuojant karjerą neatsižvelgiama į socialinį-psichologinį dėmenį, jungiantį organizacijos ir darbuotojų interesus.

Atliktas tyrimas byloja, kad ikimokyklinėse įstaigose būtina tobulinti socializacijos procesą, t. y. praktiškai įgyvendinti šiuolaikinės vadybos metodus, besiremiančius organizacine kultūra. Organizacinė kultūra turi tapti įstaigų narius jungiančia filosofija, jų vystymosi strateginiu veiksmu, tuomet ir socializacijos procesas bus sėkmingas.

Literatūra

1. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279441&p_query=&p_tr2=
2. Bakanauskienė, I. 2002. *Personalo vadyba*. Kaunas: VDU.
3. Čiutiėnė, R. 2006. *Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą*. Daktaro disertacija. Kaunas, ISM vadybos ir ekonomikos universitetas.
4. Dessler, G. 2001. *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
5. Gražulis, V. 2005. *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas.
6. Juėviėienė, P. 1996. *Organizacijos elgsėna*. Kaunas: Technologija.
7. Kaye, B.; Evans, S. J. 2006. *Mylėkite juos arba praraskite: priverskite gerus žmones pasilikti (26 motyvavimo strategijos užsiėmusiems vadovams)*. Vilnius: Alma littera.
8. Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2005. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
9. Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. 2003. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
10. Miller, K. 2003. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
11. Robbins, S. P. 2006. *Organizacinė elgsėnos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
12. Robbins, S. P. 2007. *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Vilnius: Tyto alba.
13. Steponaviėiūtė, K. 2004. Personalo ugdymo strategijos formavimo prielaidos, in *Organizacijų valdymo teoriniai aspektai*. Klaipėda: KU leidykla.
14. Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E.; Gilbert, D. R. 1999. *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

VLADIMIRAS GRAŽULIS, BIRUTĖ BAZIENĖ

Employees' socialization in Lithuanian preschools – myth or reality (situational analysis)

Summary

The concept of the process of employee socialization, factors involved in and separate stages of this process, i. e. employment, adaptation and integration, are analysed. Analysis of scientific, methodical and legal materials indicates that the managing model adopted by the managers a correct interpretation of the ongoing changes in the organization, the insights of the work-collective, particularly of the leading staff, in harmonizing the individual and the organizational systems of values, well-timed and effective support and help determine a successful socialization of new employees. In the process of socialization, the sharing of professional skills, knowledge, organizational culture values and self-help are essential. Nevertheless, in some organizations vocational training and development are emphasized, whereas psychosocial adaptation is neglected. Such incorrect interpretation disturbs the process of socialization. The article presents an analysis of characteristics of the socialization of new employees in Lithuanian preschools. Recommendations for organizing the process of socialization are proposed, based on the results of the study.

Key words: socialization process in an organization, socialization stages: employment, adaptation, integration