

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Giedrė JOCAITĖ

Vadybos studijų programos studentė

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA VALSTYBĖS
VALDYMO INSTITUCIJOJE: ŠIAULIŲ APSKRITIES VMI
IR VSDFV ŠIAULIŲ SKYRIAUS ATVEJŲ ANALIZĖ**

Magistro darbas

Šiauliai, 2012

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

Giedrė JOCAITĖ

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA VALSTYBĖS
VALDYMO INSTITUCIJOJE: ŠIAULIŲ APSKRITIES VMI
IR VSDFV ŠIAULIŲ SKYRIAUS ATVEJŲ ANALIZĖ**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

Darbo vadovė:
doc. dr. Laima LIUKINEVIČIENĖ

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu vadybos studijų krypties magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

SANTRAUKA

Giedrė Jocaitė

Naujų darbuotojų socializacija valstybės valdymo institucijoje: Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus atvejų analizė.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas - išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos valdymo situaciją Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje bei numatyti šio proceso tobulinimo galimybes. Magistro darbe išnagrinėti naujų darbuotojų socializacijos aspektai. Atskleisti socializaciją organizacijoje prognozuojantys veiksniai, apibūdinti socializacijos proceso rodikliai, pateikti galimi organizacinės socializacijos metodai. Dokumentų analizės būdu analitiškai apžvelgti valstybės tarnybai keliami iššūkiai teisinio reglamentavimo kontekste, išanalizuoti Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus darbuotojų socializacijos valdymo (organizavimo) ypatumai pagal teisinius dokumentus. Pusiau standartizuoto giluminio interviu metu išsiaiškintas ekspertų požiūris nagrinėjama tema, įvertintos socializacijos proceso valdymo patirtys VSDFV ir VMI Šiaulių teritoriniuose skyriuose. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, pateiktas socializacijos proceso modelis ir rekomendacijos proceso valdymui gerinti.

SUMMARY

Giedrė Jocaitė

The socialization of new employees in an institution of public administration: the analysis of the cases of STI and SSIFB departments of Siauliai.

Master's thesis.

The aim of this Master's thesis is to analyze the control of socialization of new employees of STI of Siauliai county and SSIFB Siauliai department, as well as to provide opportunities for improvement. This thesis contains the analysis of aspects of the socialization of new employees. The factors determining the socialization in an organization were examined, the indicators of socialization process were described and possible methods of organizational socialization were provided in this work. The overview of challenges to public service in the context of legal regulations was made by document analysis. The features of the control (organization) of socialization of STI employees in Siauliai county and SSIFB Siauliai department were examined by the analysis of legal documents. By the method of semi-standardized deep interview the attitude of experts towards the subject was ascertained, the experiences of the control of socialization process in SSIFB and STI Siauliai territorial departments were evaluated. Finally, the model of the socialization process and recommendations for improvement of the management process were developed and provided in this work.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI	12
1.1. Socializacijos proceso vieta viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadyboje	12
1.2. Organizacinės socializacijos apibrėžtis ir proceso etapai	14
1.3. Naujų darbuotojų socializacijos ir adaptacijos procesų santykis	19
1.4. Viešojo sektoriaus organizacijų kultūros ir socializacijos proceso ryšys	23
1.5. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai	29
1.5.1. Organizacinės aplinkos socializacijos veiksniai	30
1.5.2. Individualūs socializacijos veiksniai	35
1.6. Socializacijos proceso turinys ir rodikliai	38
1.7. Organizacinės socializacijos metodai	45
2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS	53
2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai	53
2.2. Tyrimo metodai	55
2.3. Tyrimo imtis	56
2.4. Tyrimo etika	57
2.5. Tyrimo instrumentas	58
3. SITUACIJOS ANALIZĖ IR JOS TOBULINIMO MODELIAVIMAS	60
3.1. Valstybės tarnybai keliami nauji iššūkiai teisinio reglamentavimo kontekste	60
3.1.1. Aukšta valstybės tarnybos darbuotojų visuomeninė socializacija	60
3.1.2. Nauji iššūkiai organizacijoms žmogiškųjų išteklių valdyme	62
3.1.2.1. <i>Konkursų organizavimo tvarka ir jos pokyčiai</i>	65
3.2. VSDFV ir VMI veikla, darbo organizavimas pagal teisinius dokumentus	67
3.2.1. VSDFV prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pagrindiniai administravimo principai	67
3.2.2. VMI prie LR Finansų ministerijos veiklos organizavimo aspektai	70
3.3. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI darbuotojų socializacijos valdymas (organizavimas)	73
3.3.1. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI pristatymas	73
3.3.2. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI Personalo skyrių veikla ir jos valdymo organizavimas	76
3.3.3. Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus vidinės komunikacijos valdymas ...	82
3.3.4. Adaptacijos proceso valdymo ypatumai VSDF administravimo įstaigose	84

3.3.5. Darbuotojų elgesio reguliavimo aspektai Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje	87
3.3.6. Nuolatinio darbuotojų mokymosi užtikrinimas	88
3.4. Ekspertų apklausos rezultatų analizė.....	96
3.4.1. Šiandieninės valstybės tarnybos darbuotojų socializacijos ir jos ypatumų vertinimas ...	96
3.4.2. Darbuotojų atrankos sistemos vertinimas.....	100
3.4.3. Naujų darbuotojų socializacijos vykdymo Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus veikloje vertinimas	103
3.4.4. Darbuotojų mokymo organizavimo situacijos vertinimas.....	107
3.4.5. Vidaus tvarkos reguliavimo aspektai Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje	108
3.4.6. Organizacijos kultūros formavimo ypatumai VSDFV ir VMI teritoriniuose padaliniuose.....	109
3.4.7. Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus vidinės komunikacijos praktikos vertinimas	112
3.5. Socializacijos proceso modelis	115
IŠVADOS.....	118
REKOMENDACIJOS	120
LITERATŪRA	122
PRIEDAI	142
1 priedas. Organizacijos kultūros keitimo žingsnių integravimas į organizacijos kultūros vystymo sampratos loginę schemą	143
2 priedas. Interviu protokolas	144
3 priedas. Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema	146
4 priedas. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administracijos struktūros schema	147
5 priedas. Išeinančių darbuotojų apklausos anketa.....	148

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Žmogiškųjų išteklių valdymo (vadybos) interpretacija skirtingų autorių požiūriu.....	12
2 lentelė. Socializacijos proceso esmė skirtingų autorių požiūriu	15
3 lentelė. Mokslininkų požiūris į darbuotojų adaptaciją organizacijoje	19
4 lentelė. Formalizuotosios adaptavimo programos sudėtinės dalys.....	21
5 lentelė. Socializacijos ir adaptacijos procesų skirtumai	21
6 lentelė. Adaptacijos proceso struktūra.....	22
7 lentelė. Organizacinės kultūros esmė, funkcijos skirtingų autorių požiūriu.....	24
8 lentelė. Stiprių ir silpnų kultūrų požymiai	28
9 lentelė. Darbo grupė kaip organizacinės aplinkos socializacijos veiksnys	32
10 lentelė. Darbinės patirties įtaka darbuotojų socializacijai	36
11 lentelė. Socializacijos proceso rodikliai organizacijoje.....	39
12 lentelė. Organizacinė socializacija, kaip mokymosi ir pritaikymo rezultatas.....	42
13 lentelė. Socializacijos taktikų klasifikacija pagal G. L. Felipe (2009)	46
14 lentelė. Organizacinės socializacijos metodai (remiantis L. Lobanova, A. Stankevičiene, 2006)	48
15 lentelė. Demografinės tiriamųjų charakteristikos.....	57
16 lentelė. Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus personalo struktūrinių padalinių veiklos reglamentavimo ypatumai (remiantis nuostatais)	78
17 lentelė. Specialūs reikalavimai Teisės ir personalo skyriaus bei Administravimo ir personalo skyriaus vedėjo pareigas einantiems valstybės tarnautojams	81
18 lentelė. VMI Tarpinstitucinės programos „Informacinės visuomenės plėtra“ priemonės.....	83
19 lentelė. Adaptacijos vykdymas VSDF administravimo įstaigose.....	85
20 lentelė. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI darbuotojų elgesio reguliavimas....	88
21 lentelė. Mokymų vykdymas VSDFV administravimo įstaigose	91
22 lentelė. VSDF administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas	93
23 lentelė. Darbuotojų socializacija grįžus po vaiko auginimo atostogų, ilgos ligos.....	99
24 lentelė. Atrankos sistemos vertinimas (ekspertų požiūriu).....	101
25 lentelė. Svarbiausias kandidatų vertinimo metodas atrankos į valstybės tarnybą metu	101
26 lentelė. „Sėkmingos naujų darbuotojų socializacijos“ apibūdinimas	103
27 lentelė. Darbuotojų motyvavimas VSDFV Šiaulių skyriuje ir Šiaulių apskrities VMI.....	105
28 lentelė. Įvadinio mokymo programų efektyvumas (ekspertų požiūriu)	107
29 lentelė. VMI ir VSDFV teritorinių skyrių kultūros požymiai	110

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas.....	13
2 pav. Socializacijos procesas organizacijos kontekste.....	17
3 pav. Socializacijos procesas	18
4 pav. Organizacijos filosofijos kūrimo procesas.....	25
5 pav. Organizacijos kultūros įtaka organizacijos valdymui.....	26
6 pav. Dinaminis socialinio kapitalo modelis organizacinės socializacijos procese.....	33
7 pav. Mentorystės ir kitų ugdymo procesų panašumai ir skirtumai.....	34
8 pav. Socializacijos organizacijoje sritys.....	40
9 pav. Žinių kūrimo ir jų virsmo kapitalu procesas: organizacinio žinojimo modelis.....	43
10 pav. Žinių dalijimosi procesas organizacijoje	44
11 pav. Magistro darbo schema.....	54
12 pav. Praktikos organizavimas ir vykdymas VSDFV administruojamose įstaigose.....	92
13 pav. Kvalifikacijos kėlimo sistema	96
14 pav. Socializacijos modelis	115

IVADAS

Šiuolaikiniu visuomenės raidos laikotarpiu iš viešojo sektoriaus institucijų reikalaujama efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių. Piliečių poreikių ir lūkesčių patenkinimui, valdžios institucijų veiksmingumui užtikrinti viešasis sektorius orientuojasi į įvairius modernizavimo procesus: informacines technologijas, į rezultatus orientuotą biudžeto valdymą, programų, projektų įgyvendinimą. Tačiau organizacijos modernizavimas, siekiant efektyvios veiklos, neįmanomas be nuolatinio žmogiškųjų išteklių vystymo. Viešojo sektoriaus žmogiškieji išteklių – tai svarbiausia išteklių rūšis, formuojanti ir įgyvendinanti viešąją politiką (Raipa, Staponkienė, 2007, Šnapštienė, 2009), pagrindinė kiekvienos įstaigos gyvavimo grandis (Juralevičienė, 2011).

Temos aktualumas. Valstybinių organizacijų praktika rodo, kad šių įstaigų darbuotojai tapatinami su visu biurokratišku arba techniniu aparatu ir nėra vertinami kaip individai, o tik kaip įstatymų vykdytojai arba konkretaus uždavinio įgyvendintojai (Juralevičienė, 2011). Taip pat apie valstybės valdymo institucijų darbuotojus neretai sakoma, jog jie dirba nenoriai, nerezultatyviai, pasyviai atlieka savo pareigas, jų darbas nėra efektyvus ar novatoriškas. Nemažos įtakos formuojantis tokiai situacijai turi ir viešąjį sektorių reglamentuojančios nuostatos, galimybių tobulėti ir tobulinti kvalifikaciją stoka, netobula darbuotojų motyvavimo sistema, neorientavimasis į moralinius skatinimo būdus (Thom, Ritz, 2004, Marcinkevičiūtė, 2005, Stanelienė, 2011). Kuo labiau orientuojamasi į individo asmenines, psichologines reikmes tokias kaip priklausomybė, kompetencija, savarankiškumas, tuo labiau institucijos vertybės yra priimamos į individo identiteto suvokimą ir tampa labiau naudojamos savanoriškai nei priverstinai. Kuo individas labiau priima institucijos vertybes kaip savo, tuo iš jo labiau nuspėjamo ir palankaus institucijai elgesio galima tikėtis (Vandenabeele, 2007). Šios būsenos užtikrinimui valstybės valdymo institucijose tikslinga vertinti žmogaus socialinės ir psichologinės raidos, adaptacijos organizacijoje aspektus ir siekti efektyvios darbuotojų socializacijos, sąlygojančios bendrą darbuotojų bei institucijos suderinamumą, interesų tapatumą, darbuotojų asmeninės atsakomybės, iniciatyvų, siekiant geresnių darbo rezultatų didėjimą, personalo valdymo šiose institucijose plėtrą ir t.t. Temos aktualumas gali būti grindžiamas ir tuo, jog dabartinių viešojo valdymo reformų procese svarbus viešojo sektoriaus darbuotojų teorinis-metodologinis pasirengimas, nes jie privalo ne tik žinoti organizacinius, vadybinius, valdymo lygių, biurokratijos hierarchijos principus ir teorines nuostatas, bet ir sugebėti jomis disponuoti praktinėje veikloje (Raipa, 2009). Tai tampa sudėtinga sąlyga darbinės karjeros pradžios periodu, nes tuo metu be tinkamo tiesioginių pareigų įvykdymo, svarbus sėkmingas įsitraukimas į naujos organizacijos kultūrinę aplinką. Tik efektyvios socializacijos dėka pasiekama, kad įvyktų socialinis, psichologinis naujo darbuotojo prisitaikymas prie darbinės aplinkos, priimtinių

elgesio būdų, tam tikrų normų, vertybių, požiūrių perėmimas. Šios temos svarbumą patvirtina ir atlikti tyrimai, kurių rezultatai rodo augantį savo organizacijoms neįsipareigojusių darbuotojų procentą: 1) po 1 metų save toje pačioje organizacijoje mato 90 proc. darbuotojų, 2) po 5 metų – 30 proc., 3) po 10 metų – save organizacijoje įsivaizduoja tik 14 proc. dirbančiųjų (Gražulis, Rubežė, Benaitytė, 2010). Lietuvai, siekiančiai kuo efektyvesnės viešosios vadybos, darbuotojų socializacijos klausimas tampa aktualiu ir kaip ekonominis veiksnys (darbuotojas anksčiau pradeda dirbti savarankiškai), ir kaip organizacijos kultūros lygio rodiklis (tai vienas iš tiesioginių būdų, kuriuo yra perduodama ir išlaikoma organizacinė kultūra). Toks socializacijos proceso reikšmingumas, reikalauja gilesnio šio organizacinės elgsenos aspekto suvokimo.

Temos naujumas. Pasaulyje naujų darbuotojų socializacijos svarba susidomėta praeito šimtmečio aštuntajame dešimtmetyje, pastebėjus, jog socializacija susijusi su tokiais pozityviais organizaciniais procesais ir psichologiniais padariniais, kaip didesnis pasitenkinimas darbu, profesinės kompetencijos, socialinės integracijos jausmais (Chan, Schmitt, 2000). Tačiau socializacijos etapui kol kas skiriamas per mažas dėmesys tiek mokslinėje literatūroje tiek ir taikomojoje srityje, kadangi stinga platesnių šio organizacinės elgsenos konstrukto tyrinėjimų. Darbuotojų socializacijos klausimai Lietuvos autorių darbuose (Bakanauskienė, 2008, Steponavičiūtė, 2004, Čiutienė, 2006 ir kt.) dažniausiai aptariami tik šio proceso atskirų etapų kontekste.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje galima išskirti keletą socializacijos tyrimų krypčių: bandoma atsakyti į klausimus, kokie yra socializacijos rodikliai; siekiama įvertinti padedančius ar trukdančius socializacijai individualius ir organizacinius veiksnus, socializacijos padarinius; ieškoma priemonių, kurios galėtų pagreitinti naujokų socializacijos procesą (Žukauskaitė, 2009). Tam tikra dalis tyrimų nagrinėjo konkrečių kintamųjų sąryšius socializacijos procese (pvz., organizacines taktikas, naujokų informacijos ieškojimo elgseną, naujokų kategorijas, vaidmens suvokimą, pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą ir t.t.) (Korte, 2009). Didelė dalis literatūros, aptariančios organizacijas, pabrėžė socializacijos vaidmenį ankstyvuojant atvykimo į organizaciją laikotarpiu, konkrečiai tai, ko naujokai turi mokytis, kokios adaptacijos tikimasi. Taigi nemaža dalis socializacijos tyrimų (Chan, Schmitt, 2000; Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003; Lance, Vandenberg, Self, 2000; Major, Kozlovski, Chao, Gardner, 1995; Morrison, 2002; Ostroff, Kozlowski, 1993) orientuoti į socializaciją būtent pirmaisiais metais.

Temos problemišumą lemia tai, kad iki šiol mokslinėje literatūroje iki galo neatskirtos socializacijos ir adaptacijos sąvokų reikšmės: kai kurie autoriai naudoja šiuos terminus kaip sinonimus (Bauer, Bodner, Tucker, 2007, Cooper-Thomas, Anderson, 2006, Bakanauskienė, Maziliauskaitė, Staniulienė, 2008), tuo tarpu, kiti išskiria kaip vienas kito sudėtinės dalis (King, Xia, Quick, Sethi, 2005, Taormina, 2008). **Problema** yra ir ta, kad ilgą laiką socializacijos

organizacijoje klausimus tyrė psichologai (žmogaus aspektas, kaip jis jaučiasi organizacijoje). Vadybos objektu socializacijos valdymo procesas tapo neseniai, pirmiausia versle, supratus, kad kuo greičiau darbuotojas tampa organizacijoje savu, tuo greičiau jis pradeda nešti ekonominę naudą; greičiau galima tikėtis kūrybinių projektų ir t.t.

Nors daugelis vadybos teoretikų (Dessler, 2001, Sakalas, 2003, Robbins, 2003, Kasiulis, Barvydienė, 2005, Bakanauskienė, 2008 ir kt.) akcentuoja, kad socializacijos procese tolygiai svarbūs profesinių įgūdžių, žinių ir organizacinės kultūros, vertybių perdavimas bei tolimesnė saviugda, tačiau praktikoje dažnai nesirūpinama atitinkamų būtinų organizacijos požirių, reikalingų nuostatų, turimų lūkesčių perteikimu naujiems darbuotiesiems dar jų karjeros pradžioje. Didesnis dėmesys dažniausiai skiriamas tik adaptacijai t.y. profesiniam ugdymui ir tobulinimui, kaip trumpinančiam darbuotojo prisiderinimo laikotarpį, o psychosocialinė adaptacija tarsi užmirštama (Bazienė, 2007). Toks siauras šių etapų interpretavimas iškreipia socializacijos procesą, netgi tampa jo stabdžiu. Institucijos abejingumas, uždarumas karjerą pradedančiam darbuotojui gali sukelti neigiamą reakciją į darbą, aplinką, stresą ir t.t. Neužtikrinant sklandaus socializacijos proceso, galima didelė darbuotojų kaita, trintis tarp dirbančiųjų, rezultatyvumo sumažėjimas (Bjork, Hansen, Samdal, Torstad, Hamilton, 2007, Leners, Wilson, Connor, Fenton, 2006).

Lietuvoje atliekami praktiniai socializacijos aspekto tyrinėjimai daugiausia nukreipti į privataus sektoriaus organizacijas, o tyrimų, nagrinėjančių socializacijos proceso valdymo situaciją viešojo sektoriaus institucijose labai stinga (atliktieji daugiausia analizuoja švietimo sektoriaus organizacijų, ikimokyklinių įstaigų socializacijos klausimus). Tai sąlygoja neaiškią socializacijos proceso valdymo situaciją valstybinėse institucijose: kokios, koku mastu socializavimo priemonės yra naudojamos, kokių nuostatų laikomasi naujokų atžvilgiu, kiek šis etapas reguliuojamas valstybiniuose dokumentuose ir akcentuojamas institucijų vidinėje personalo dokumentacijoje. Suvokiant tai, kad vieno atvejo tyrimas gali neatspindėti realios socializacijos proceso situacijos valstybinėse institucijose ir remiantis juo negalima pateikti konkretesnių apibendrinimų, šio **darbo objektu** pasirinktas naujų darbuotojų socializacijos procesas dviejų valstybės valdymo institucijų teritoriniuose padaliniuose - Sodroje, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (VSDFV) Šiaulių skyriuje ir Šiaulių apskrities Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (VMI).

Darbo **problema** gali būti išreiškiama šiais **probleminiais klausimais**:

Kokie yra naujų darbuotojų socializaciją prognozuojantys veiksniai? Kokiais rodikliais gali būti apibūdinamas socializacijos efektyvumo lygis VSDFV Šiaulių skyriuje ir Šiaulių apskrities VMI?

Šio **darbo tikslas** - išanalizuoti naujų darbuotojų socializacijos valdymo situaciją Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje bei numatyti šio proceso tobulinimo galimybes.

Darbo tikslas suponavo tokius **uždavinius**:

1. išnagrinėti socializacijos proceso aspektus viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste;
2. nustatyti socializacijos proceso gerinimą viešajame sektoriuje įgalinančius veiksnius bei išskirti svarbiausius socializacijos rodiklius;
3. išanalizuoti socializacijos proceso valdymo situaciją VSDFV Šiaulių skyriuje ir Šiaulių apskrities VMI;
4. sudaryti ir pagrįsti socializacijos modelį proceso valdymo tobulinimui.

Darbo teorinis reikšmingumas gali būti nusakomas teorinių žinių apie naujų darbuotojų socializacijos procesą organizacijoje sistemiškumu, šio proceso suvokimo ribų praplėtimu, socializacijos rodiklių pateikimu ir t.t. Taip pat darbe parodomas organizacijos kultūros ir socializacijos proceso ryšys, atskleidžiami organizacinės socializacijos metodai, apimantys konkrečių socializacijos taktikų aspektus, pateikiama mentorystės naudos organizacijai įrodymų. **Praktinis darbo reikšmingumas** apibūdinamas atlikta VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI socializacijos proceso valdymo situacijos analize. Remiantis ja, modeliuojamas socializacijos procesas, kuris užtikrintų naujų darbuotojų identifikavimosi, integracijos (įsitraukimo) organizacijoje nuoseklų vykdymą.

Magistro darbe taikyti **tyrimo metodai**:

Mokslinės literatūros analizė leido atskleisti darbuotojų socializacijos organizacijoje esmę, nustatyti šiam procesui įtakos turinčius organizacinius ir individualius veiksnius, apžvelgti darbuotojų socializacijos pagrindinius rodiklius, pateikti organizacinės socializacijos metodus ir t.t.

Dokumentų analizė atlikta siekiant nustatyti socializacijos proceso teisinio reguliavimo viešajame sektoriuje ypatumus; įvertinti socializacijos proceso reglamentavimo apimtį VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI personalo dokumentacijoje, palyginti kuo panašus ir kiek skirtingas naujų darbuotojų socializacijos valdymas ir jos reglamentavimas šiose institucijose.

Ekspertų interviu, taikant giluminio interviu principus, buvo siekiama išsiaiškinti už sėkmingą personalo valdymą šiuose teritoriniuose padaliniuose atsakingų struktūrų požiūrį apie naujų darbuotojų socializacijos procesą; nustatyti jo valdymo kryptis t.y. kokiomis priemonėmis bei būdais atliekamas profesinių žinių ir organizacinės kultūros perdavimas naujiems darbuotojams bei atskleisti kitus su šio proceso valdymu susijusius ypatumus.

Darbo struktūra. Darbas susideda iš konceptualiosios, metodologinės ir diagnostinės dalies bei išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų. Darbe pateiktos 29 lentelės, 14 paveikslų, 5 priedai.

1. NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJOS PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Socializacijos proceso vieta viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadyboje

Nuolat kintančioje aplinkoje formuojasi naujas požiūris į organizaciją, kaip veiklos sistemą, kurioje darbuotojai, t.y. žmogiškieji ištekliai, tampa svarbiausia, aktyviaja sistemos dalimi, lemiančia tikslų siekimo efektyvumą (Papšienė, Černiauskienė, 2009). Būtiniais pokyčiams identifikuoti, sprendimų alternatyvoms nustatyti ir pasirinktosioms efektyviai įgyvendinti reikia žmogiškųjų išteklių, sugebančių koncentruotai ir logiškai išdėstyti prioritetus bei atlikti reikiamas užduotis idėjoms realizuoti (Domarkas, Juknevičienė, 2007). Valstybės tarnautojas visą laiką turi būti ir jaustis institucijos atstovu, kadangi jo poelgis ar išsakyta nuomonė gali būti siejama ne tik su institucija, kurioje jis dirba, bet ir su visu viešuoju sektoriumi (Butkevičienė, Vaidelytė, 2009). Dėl šių priežasčių žmogiškųjų išteklių valdymo tobulinimas tampa vis aktualesne organizacijų valdymo sritimi ne tik privačiame, bet ir viešajame sektoriuje (Lobanova, 2008).

Žmogiškųjų išteklių svarbą viešajame sektoriuje pastaruoju metu akcentuoja užsienio ir Lietuvos autoriai. E. Chlivicko (2001) teigimu, žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai veiklai vykdyti. Todėl, tobulinant viešojo administravimo sistemas, tų sistemų tarnautojų profesionalumo ir atsakingumo didinimas turi būti vienu iš prioritetinių uždavinių. Viešojo sektoriaus organizacijose darbuotojai (žmogiškieji ištekliai) yra: pagrindinis elementas siekiant bet kokios sąmoningos žmogaus veiklos efektyvumo; pagrindinė tikslingų viešo sektoriaus pokyčių vykdymo sąlyga (Thom, Ritz, 2004); vertingiausias išteklius (Beattie, Osborne 2008); svarbesni už viziją bei strategiją (Eigenhuis, Dijk, 2008); svarbiausias organizacijų turtas (Rodwell, Teo 2008). M. Vienažindienė (2009), remdamasi M. Armstrong (2006), J. Storey (2001), N. Thom ir A. Ritz (2004), taip pat akcentuoja šio organizacinio išteklių reikšmę viešojo sektoriaus institucijų veikloje, pažymėdama tai, kad žmogiškieji ištekliai yra ne tik svarbiausias, vertingiausias ir reikšmingiausias organizacijų išteklius, bet ir **jautriausia sritis**.

Mokslinėje literatūroje egzistuoja ne viena žmogiškųjų išteklių valdymo (vadybos) samprata (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

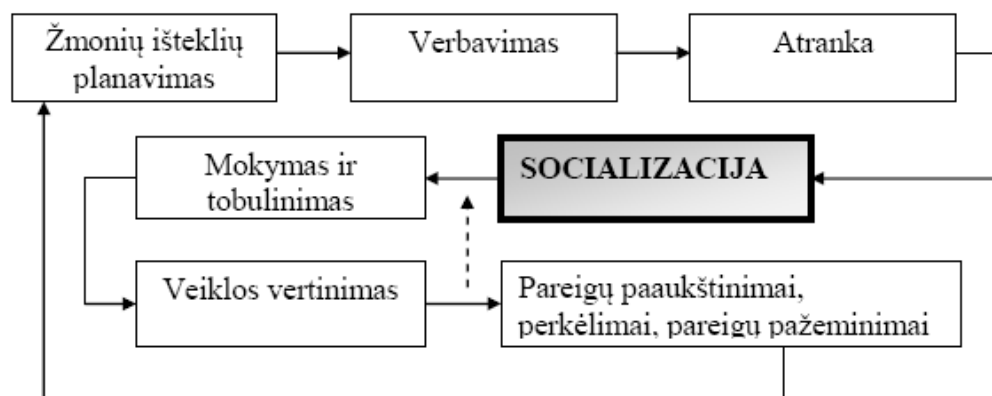
Žmogiškųjų išteklių valdymo (vadybos) interpretacija skirtingų autorių požiūriu

Autorius	Žmogiškųjų išteklių valdymo (vadybos) samprata
B. Leonienė (2001)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – <i>tai sistema</i> , sukurianti potencialą reikalingą organizacijos tikslams įgyvendinti ir tolesniam jos gyvybingumui palaikyti.
B. R. Jewell (2002)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – <i>tai strateginis, nuoseklus ir išsamus požiūris</i> į organizacijos žmonių išteklių valdymą bei ugdymą, kurio kiekvienas aspektas integruojamas į bendrą organizacijos valdymą.

Autorius	Žmogiškųjų išteklių valdymo (vadybos) samprata
V. Juknevičienė (2006)	Žmogiškųjų išteklių valdymas apima viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių planavimą, personalo atrankos kriterijus, darbuotojų motyvaciją, karjerą, darbuotojų ir darbdavių santykius, atlyginimo sistemas ir socialines garantijas, viešojo sektoriaus etines problemas.
J. Storey (2007)	Žmogiškųjų išteklių vadyba – <i>tai užimtumo valdymo metodas</i> , kuriuo siekiama įgyti pranašumą per atsakingus, kvalifikuotus darbuotojus, naudojant kultūrinės, struktūrinės ir personalo technikas.
V. Leleivienė (2010)	Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai kvalifikuotų darbuotojų atrankos ir vystymo bei organizacinių sąlygų, skatinančių juos dėti į atliekamą darbą kuo daugiau pastangų, sukūrimo <i>procesas</i> .

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Leoniene, B. (2001), Jewell, B. R. (2002), Juknevičiene, V. (2006), Storey, J. (2007), Leleiviene, V. (2010).

Žmogiškųjų išteklių valdymas – tai koordinuotas požiūris į žmonių valdymą, kuriuo siekiama integruoti ir suderinti įvairias personalo veiklas (Chlivickas, Papšienė, Papšys, 2009) A. Stankevičienė ir L. Lobanova (2006) išskiria šias personalo valdymo veiklas: darbų analizę, darbuotojų poreikio planavimą, darbuotojų paiešką, darbuotojų atranką ir samdą, darbuotojų adaptaciją, darbuotojų vertinimą, darbuotojų ugdymą ir tobulinimą, karjeros planavimą, vadovavimą darbuotojams ir jų motyvavimą. Pagal J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert (2005), žmogiškųjų išteklių valdymo procesas susideda iš septynių pagrindinių veiklų, kurios pavaizduotos 1 paveiksle.



1 pav. Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas

Šaltinis: Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

Svarbu akcentuoti tai, kad šie autoriai kaip vieną iš pagrindinių valdymo veiklų įvardina *socializacijos etapą* t.y. socialinį ir psichologinį prisitaikymą prie darbo aplinkos (Taylor, Doherty McGraw, 2008), padedantį pasiekti organizacijos vystymą per organizacinės kultūros ir darbuotojų suderinamumą. Pagal M. Išoraitę (2011), tik derinant atskirų darbuotojų ir pačios įstaigos tikslus, galima pasiekti puikių rezultatų ir įgyvendinti užsibrėžtus siekius.

Taigi, galima pastebėti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo sudedamosios dalys ir procesai yra tarpusavyje glaudžiai susiję, planuojami ir koordinuojami. Visos veiklos turi jungiamąją grandį –

darbuotoją, t.y. žmogiškuosius išteklius su jiems paskirtomis funkcijomis. Sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymas viešojo sektoriaus institucijose prasideda efektyviu naujų darbuotojų verbavimu, atranka ir socializacija.

Socializacija transformuoja naujus darbuotojus į organizacijos narius: nauji darbuotojai iš pašalinių žmonių yra „paverčiami“ į savus (Pilipūnaitė, 2008). Socializacijos eigoje jiems „įskiepijamos“ vertybės, priimtinas socialinis elgesys ir kitos svarbios organizacinio bei profesinio konteksto charakteristikos (McGuire, Garavan, Donnell, Saha, Cseh, 2008). Tai mažina netikrumą, padeda naujiems darbuotojams kurti produktyvius santykius darbe ir užtikrina abipusį (organizacijos ir darbuotojų) darbinių santykių naudingumą (Flanagan, Waldeck, 2004). Socializacijos proceso metu yra koreguojama darbuotojų karjera, kadangi kinta darbo kokybė, darbuotojų motyvacija, gerėja tarpusavio supratimas, didėja bendradarbiavimas (Arlds, Jansen, Van der Velde, 2002). Žinojimas, kaip darbuotojai susitapatina su tam tikromis pozicijomis socialiniame gyvenime arba socialinėje erdvėje, kokioms vertybėms jie teikia prioritetą tame identifikavimosi procese, leidžia atskleisti realų organizacijos ir jos narių gyvenimo vaizdą ir numatyti pagrįstesnes prielaidas formuoti įvairių organizacijos funkcionavimo lygių socialinius sprendimus viešojo sektoriaus institucijose (Kurutienė 2006).

Apibendrinant galima teigti, kad socializacijos procesas yra neatsiejamas nuo viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo. Jis svarbus siekiant efektyvesnės viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių vadybos, nes gali būti siejamas su kokybės kūrimu, racialesne ŽIV valdymo sistema, aukštesniu darbuotojų įsipareigojimo lygiu ir t.t. Todėl asmenys atsakingi už žmogiškuosius išteklius viešojo administravimo organizacijose, turi gebėti identifikuoti tam tikrų pokyčių, susijusių su žmonių valdymu, reikalaujančias sritis, kad organizuotai ir kryptingai vykdyti naujų darbuotojų socializaciją, sąlygojančią žmogiškųjų išteklių vystymo plėtrą, organizacijos vidinio potencialo augimą.

1.2. Organizacinės socializacijos apibrėžtis ir proceso etapai

XX a. pabaigos - XXI a. pradžios administraciniam valdymui būdingos vadybinių ir demokratiškesnių vertybių įsitvirtinimo tendencijos, kai viešojo sektoriaus organizacijos siekia sudaryti palankias sąlygas reikštis individo laisvei ir iniciatyvai. Vienu svarbiausiu veiksmu tampa valstybės tarnautojų mokymas, modernių kvalifikacijų suteikimas. Vis didesnę įtaką personalo valdymui, viešųjų programų ir projektų rengimui, jų įgyvendinimui daro verslo vadybos metodų taikymas centrinio bei vietinio lygio valstybės įstaigose (Smalskys, Skietrys, 2008). Žmogiškiesiems ištekliams tampant labiau nei bet kada svarbiais (Bohlander, Snell, 2007), didėja dėmesys ir žmogiškųjų išteklių planavimo, atrankos, ugdymo, motyvavimo procesams. Siekiant, kad naujas darbuotojas kuo greičiau taptų visaverčiu (tikruoju) organizacijos nariu, tinkamai atliktų savo

vaidmenį organizacijoje, būtina užtikrinti efektyvų socializacijos proceso valdymą, sąlygojantį ne tik mažesnę darbuotojų kaitos laipsnį, bet ir kitus teigiamus organizacinius procesus.

Socializacijos teorija glaudžiai susijusi su sociologija, psichologija, todėl kai kurių autorių pateikiami apibūdinimai, nusakant jos turinį, apima socialinę, psichologinę perspektyvą (Žukauskaitė, 2009). Skirtingi autoriai pateikia kiek skirtingus šio proceso apibūdinimus, akcentuoja įvairius proceso aspektus. Požiūrių įvairovė atskleidžiama 2 lentelėje pateikiamomis Lietuvos ir užsienio autorių socializacijos proceso sampratomis.

2 lentelė

Socializacijos proceso esmė skirtingų autorių požiūriu

Autorius	Apibūdinimas
<i>P. Jucevičienė (1996)</i>	<i>Socializacija - tai procesas</i> , kuriame asmuo perima organizacijos vertybes, normas ir būtiną elgesį, kuris jam leidžia būti tos organizacijos nariu.
<i>R. J. Taormina (1997)</i>	<i>Organizacinė socializacija yra procesas</i> , kurio metu asmuo įgyja reikalingų darbui įgūdžių, išsiugdo organizacijos funkcinio lygmens supratimą, pasiekia palaikančių socialinių santykių su bendradarbiais ir apskritai prisiima nusistovėjusius tam tikros organizacijos veikimo būdus.
<i>G. Dessler (2001)</i>	<i>Socializavimas – tai nuolatinis procesas</i> , kurio metu visiems darbuotojams įteigiami organizacijos ir jos padalinių suformuoti tradiciniai požiūriai, standartai, vertybės ir elgesio modeliai.
<i>J. Ardts, P. Jansen, M. Van der Velde (2002)</i>	<i>Organizacinė socializacija – tai mokymo procesas</i> , kurio dėka darbuotojui perteikiama požiūris ir elgsena, kurie yra svarbūs tam, kad pilnai atlikti savo funkcijas organizacijoje
<i>C. Filstad (2004)</i>	<i>Socializacija – tai asmeninio, socialinio ir kultūrinio mokymosi procesas.</i>
<i>H. D. Cooper Thomas, N. Anderson (2005)</i>	<i>Socializacija – procesas</i> , kuriuo asmuo prisitaiko prie specifinio vaidmens organizacijoje.
<i>J. S. Mitus (2006)</i>	<i>Socializacija - procesas</i> , kurio metu naujas darbuotojas tampa artimas organizacijai arba darbo grupei, išmoksta jos (organizacijos) normas bei pradeda dalintis jos vertybėmis.
<i>I. Žukauskaitė, Bagdžiūnienė (2008)</i>	<i>Socializacija iš naujo darbuotojo perspektyvos yra procesas</i> , kurio metu asmuo įgyja socialinių žinių ir įgūdžių, būtinų savo vaidmeniui organizacijoje atlikti.
<i>J. Velžienė (2009)</i>	<i>Organizacinė socializacija yra procesas</i> , kurio metu asmuo pasiekia reikalingų darbo įgūdžių, išsiugdo organizacinio supratimo funkcinį lygį, pasiekia palaikančių santykių su bendradarbiais ir apskritai priima nusistovėjusius konkrečios organizacijos papročius.
<i>V. Gražulis, B. Bazienė (2009)</i>	<i>Socializacija, tai organizacinis procesas</i> , kurio metu organizacijos senbuviai, perduodami savo žinias ir įgūdžius, būtinus naujam darbui bei vaidmeniui organizacijoje atlikti, padeda naujam darbuotojui adaptuotis, integruotis, pasirengti daryti karjerą.
<i>N. McClaren, S. Adam, A. Vocino (2010)</i>	<i>Organizacinė socializacija atspindi socialinių normų ir elgesio mokymąsi.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jucevičienė, P. (1996), Taormina, R. J. (1997), Dessler, G. (2001), Ardts, J., Jansen, P., Van der Velde, M. (2002), Filstad, C. (2004), Cooper-

Thomas, H. D., Anderson, N. (2005), Mitus, J. S. (2006), Žukauskaite, I., Bagdžiūniene, D. (2008), Velžiene, J. (2009), Gražuliu, V., Baziene, B. (2009), McClaren, N., Adam, S., Vocino, A. (2010).

Remiantis lentelėje pateikiamais socializacijos proceso apibūdinimais, galima teigti, kad socializacija iš esmės yra **socialinės sąveikos procesas**, kurio metu, viena vertus, darbuotojo pastangomis, kita vertus, organizacijos pastangomis įgyjamas pagrindinis supratimas apie organizaciją, gaunama socialinė parama, perimami priimtini elgesio būdai, deklaruojamos nuostatos, vertybės, būtinos efektyviam dalyvavimui organizacijos veikloje užtikrinti.

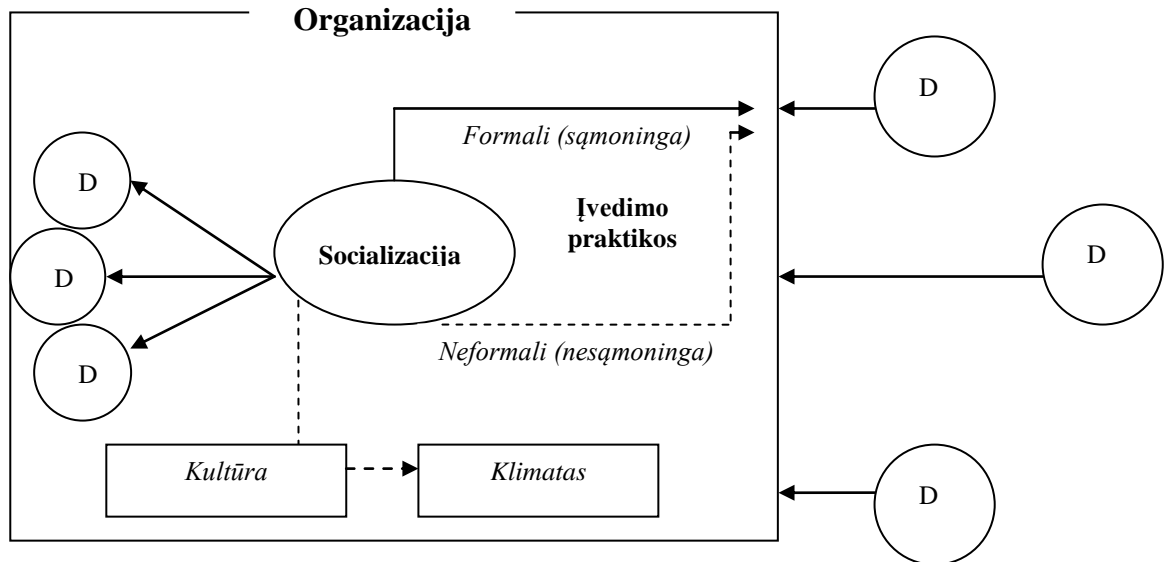
Autoriai išskiria įvairius socializacijos tikslus, aiškina proceso valdymo teikiamą naudą organizacijai. C. K. Fu, H. Hom, Y. Shan, M. Shaffer (2008) teigimu, pagrindiniai socializacijos tikslai yra užtikrinti centrinių vertybių nenutrūkstamumą ir paruošti naujus darbuotojus darbo aplinkai ir koordinavimui su kitais darbuotojais. Kitokius šio proceso aspektus pažymi S. Vitell, A. Singhapakdi (2008). Jų požiūriu, organizacinė socializacija daro įtaką pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui ir kolektyvo dvasiai. I. Bakanauskienės (2008) socializacijos proceso naudingumo suvokimas platesnis. Autorės požiūriu, socializacija naudinga organizacijai dėl tokių priežasčių:

- padeda įveikti psichologinę įtampą, kurią paprastai jaučia naujas žmogus kolektyve;
- padeda suderinti naujojo darbuotojo ir organizacijos lūkesčius;
- svarbi didinant žmogaus pasitenkinimą darbu, skiepijant įsitikinimą, kad galima dirbti organizacijos labui ir tenkinti savo asmeninius poreikius;
- jei darbuotojo lūkesčiai organizacijoje pasiteisina, sudaroma psichologinė sutartis ir darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi (Bakanauskienė, 2008).

Galima pastebėti, kad šitoks proceso charakterizavimas, labai susijęs su tam tikrais psichologiniais momentais ir padariniais, apimančiais teigiamas emocijas, lūkesčių pateisinimą, organizacinį įsipareigojimą ir t.t.

Iš 2 paveikslo matyti, kad organizacijos kontekste socializacija yra procesas, formuojantis pagrindines praktikas, jų būdus bei palengvinantis konkrečius veiksmus, pavyzdžiui, darbuotojų įvedimą (Antonacopoulou, Güttel, 2010). Darbuotojų įvedimo praktikas lemia sąmoninga ir nesąmoninga organizacinė socializacija (Birnholtz, Cohen, Hoch, 2007). Formalios socializacijos metu naujas darbuotojas yra pristatomas bendradarbiams, vadovams bei supažindinamas su darbo vieta, taisyklėmis ir procedūromis. Vykstant neformaliai naujų darbuotojų socializacijai, socialinių interakcijų būdu sužinoma apie organizaciją ir jos narių vertybes bei įsitikinimus, o organizacijos nariai, savo ruožtu, susipažįsta su nauju darbuotoju (Mitus, 2006). F. Anderson-Gough, C. Grey, K. Robson (2000) taip pat pažymi, kad socializacija yra centrinė organizacijos reprodukcija, nes suteikia galimybę naujiems asmenims tapti funkciniais kolektyvo nariais ir iš esmės apima visus proceso veiksmus, kurių imamasi siekiant užtikrinti veiksmingą naujokų prisitaikymą (Tuttle,

2002). Taigi socializacijos metu užtikrinimas darbuotojo asmeninių ir organizacijos interesų bei tikslų derinimas (Kasiulis, Barvydienė, 2003), vykstantis komunikacijos metu (McPhee, Zaug, 2000, Myers, Oetzel, 2003), apimant tai, kaip naują darbuotoją socializacijos metu veikia organizacija, jai jau ilgiau priklausantys žmonės; ir tai kaip naujokas veikia organizacijai jau priklausančius žmones, koreguodamas organizacijos kultūrą ir klimatą (Major, 2000).



2 pav. Socializacijos procesas organizacijos kontekste

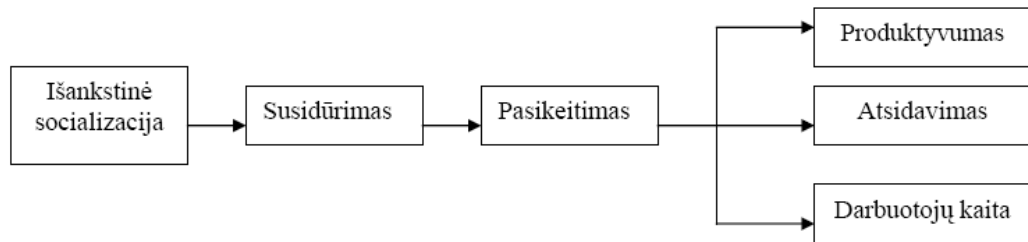
Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Antonacopoulou, E. P., Güttel, W. H. (2010), Birnholtz, J. P., Cohen, M. D., Hoch, S. V. (2007), Mitus (2006), Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2000), Tuttle, M. (2002), Kasiuliu, J., Barvydiene, V. (2003), MCPhee, R. D., Zaug, P. (2000), Myers, K. K., Oetzel, J. G. (2003), Major, D. A. (2000).

Remiantis atlikta analize, galima išskirti dvi socializacijos kryptis: organizuotą (tikslingą) socializaciją ir neorganizuotą (nekryptingą) socializaciją. **Organizuota socializacija** – tai specialiai sudarytų poveikio priemonių sistema. Ją lemia socialinės grupės, socialinė kontrolė, socialiniai statusai, vaidmenys, santykiai ir t.t. **Neorganizuotos socializacijos** pagrindas – spontaniškas tam tikrų socialinių įgūdžių perėmimas dalyvaujant socialinėje aplinkoje. Neorganizuotos socializacijos pagrindinis būdas yra bendravimas, kurio metu pasikeičiama vertybėmis, idėjomis, elgesio normomis, taisyklėmis ir t.t.

Taip pat galima pastebėti, kad daugumos autorių organizacinės socializacijos apibrėžime nurodomas procesas, kurio metu naujas darbuotojas pereina nuo buvimo organizacijos išorėje į buvimą organizacijos viduje. Tai abiejų: ir naujo darbuotojo, ir organizacijos sąveika prisitaikymo procese, todėl į socializaciją organizacijoje žvelgiama iš dviejų pusių – organizacijos ir darbuotojo (Bauer, Bodner, Tucker, 2007).

Žvelgiant iš individualios pozicijos, S. P. Robbins (2006), K. Miller (2003) požiūriu, socializacijos procesas susideda iš trijų pagrindinių etapų: *išankstinės socializacijos* (į šį etapą įeina ir priėmimas į darbą), *susidūrimo* ir *pasikeitimo*. Pirmasis etapas apima visas žinias, kurias gauna

naujasis narys prieš ateidamas į organizaciją. Antrajame etape naujasis darbuotojas pamato, kokia iš tiesų yra organizacija, ir susiduria su tikimybe, kad lūkesčiai ir tikrovė gali nesutapti. Trečiajame etape vyksta palyginti ilgalaikiai pokyčiai. Naujasis darbuotojas ištobulina reikalingus darbiui įgūdžius, sėkmingai atlieka savo naują vaidmenį ir prisiderina prie savo grupės vertybių bei normų. Šis trijų etapų procesas daro poveikį naujo darbuotojo produktyvumui, atsidavimui organizacijos tikslams ir sprendimui likti organizacijoje (žr. 3 pav.).



3 pav. Socializacijos procesas

Šaltinis: Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

V. Baršauskienės (2006) išskiriami socializacijos etapai šiek tiek kitokie:

1. *numatoma socializacija* (tai procesas, kurio metu žmogus svarsto, kaip jis elgsis eidamas tam tikras pareigas);

2. *susidūrimo fazė* (prasideda atėjus į organizaciją pirmą kartą. Galimos situacijos: lūkesčiai pakankamai tiksliai atitinka tikrovę; lūkesčiai itin prasilenkia su tikrove; patiriama tam tikrų neatitikimų tarp to ko tikėtasi, ir tarp to, kas atsta);

3. *metamorfozės fazė*, arba pasikeitimas (paskutinė fazė, kurioje darbuotojas stengiasi taip prisitaikyti prie savo darbo aplinkos, kad taptų visaverčiu jos nariu).

Darbuotojas turi „pereiti“ visus šiuos etapus, tam, kad taptų „pilnavertis“ organizacijos narys. Visos fazės gali užtrukti nuo kelių savaičių iki metų priklausomai nuo darbuotojų savybių, situacijos sudėtingumo (Kreitner, Kinicki, 2002).

Remiantis šiais socializacijos proceso etapais, galima teigti, kad socializacijos metu darbuotojas įsijungia į naują aplinką perimdamas socialinę patirtį kaip išorinę ir vėliau ją transformuoja kaip vidinę. Daugiausia netikrumo, tam tikrų svarstymų sukelia pirmasis etapas, kurio metu vyksta lemiamas apsisprendimas dėl organizacijos pasirinkimo, tam tikrų pareigų užėmimo ir pan. Antrame etape paaiškėja tai, kiek sutampa organizacijos ir darbuotojo lūkesčiai. Paskutiniame socializacijos etape vyksta pasikeitimo, mokymosi, socialinių normų, standartų, elgesio modelių įsisavinimo procesas. Jis dažniausiai yra laipsniškas, evoliucinis.

Tačiau R. Kreither, A. Kinicki (2002) pažymi, kad susidūrimo fazėje gali įvykti tam tikras tikrovės šokas (*reality shock*) – netikėtumo pojūtis, patiriant nelauktų situacijų ar įvykių. Labiausiai

paplitusi jo forma yra „vaidmens šokas“ (Yang, 2009). Kad sumažintų savo netikrumą, nerimą ir patiriamą šoką naujoje darbo vietoje, darbuotojai aktyviai ima ieškoti informacijos, siekti grįžtamojo ryšio apie savo veiklos atlikimą (Lam, Lo, Chan, 2002). Taip pat dažnai prireikia kitaip interpretuoti ir iš naujo suprasti darbo prasmę bei savo kaip organizacijos nario vaidmenį, kad jis derėtų konkrečioje organizacijoje (King, Xia, Quick, Sethi, 2005).

Apibendrinant šią darbo dalį galima teigti, kad autorių pateikiami socializacijos apibrėžimai atskleidžia įvairius socializacijos proceso aspektus. Bet koku atveju socializacija turėtų būti suprantama kaip abipusis procesas, apibūdinantis tiek naujų darbuotojų, tiek pačios viešojo sektoriaus organizacijos augimą, todėl turi būti nagrinėjamas tiek iš individo, tiek iš pačios organizacijos perspektyvų, nes abi pusės suvokiamos kaip aktyvios proceso veikėjos. Socializacijos pasekoje naujas darbuotojas tampa organizacijos vidiniu, tikruoju, integruotu ir efektyviu nariu. Naujų darbuotojų socializacija yra tas įrankis, kuris padeda kurti ryšį, palengvinantį nuolatinį mokymąsi suprasti ir priimti besikeičiančius organizacinius reikalavimus. Šioje kaitoje, kaskart vykstant naujoms socialinėms situacijoms, socializacijos procesas tampa nuolatinis ir nenutrūkstamas, aktualiu kaskart, kai kinta darbo pobūdis (pavyzdžiui, darbo funkcijos), gaunamos aukštesnės pareigos ir pan. Šiame darbe pasirinkta analizuoti naujų darbuotojų socializaciją (dažniausiai apimančią pirmuosius darbo organizacijoje metus), nes ji yra laikoma esmine. Tai pradinis atvykimo į organizaciją taškas, kur mokymosi ir prisitaikymo klausimai yra svarbiausi ir problemiškesni (Cohen, Hecht, 2010).

1.3. Naujų darbuotojų socializacijos ir adaptacijos procesų santykis

Iki šiol tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu nėra nustatytos socializacijos ir adaptacijos procesų sampratos ribos, apibrėžtos tikslios sąvokų naudojimo paskirtys. Vieni autoriai šiuos terminus laiko sinonimais ir tapačiais procesais, kiti šiuos organizacinius procesus įvardija vienas kito sudėtine dalimi ir pan. Susidaręs nuomonių skirtumas ir egzistuojanti priešara reikalauja išsamesnio procesų palyginimo (žr. 3 lentelę).

3 lentelė

Mokslininkų požiūris į darbuotojų adaptaciją organizacijoje

Autorius	Apibrėžimas
<i>B. Leonienė (2001)</i>	Darbuotojų adaptavimas – procesas, padedantis naujiems darbuotojams kaip galima greičiau ir lengviau tapti visaverčiais organizacijos nariais.
<i>A. Šadrakov (2004)</i>	Adaptacija - darbuotojo prisitaikymo prie išorinių ir vidinių aplinkos sąlygų procesas.
<i>A. Stankevičienė, L. Lobanova (2006)</i>	Adaptacija - tai procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje.
<i>I. Bakanauskienė (2008)</i>	Personalo adaptavimas (orientavimas) – procesas, kurio metu pasamdytas ar perkeltas iš kitos darbo vietos / pareigų asmuo, susipažįsta su nauju kolektyvu ir darbu.
<i>A. Zaliapūgas, B. Zaliapūgienė (2009)</i>	Adaptacija – procesas padedantis darbuotojams prisitaikyti prie organizacijos, darbo ir darbo grupės.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Leoniene, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Šviesa; Šadrakov, A. (2004). Kad tikrovė atitiktų lūkesčius. Personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*, 9, 10 - 13.; Stankevičiene, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Technika, Vilnius. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas; Zaliapūgu, A., Zaliapūgiene, B. (2009). *Personalo valdymas*. KU leidykla, Klaipėda.

Remiantis pirminiu požiūriu, iš 3 lentelėje pateiktų adaptacijos proceso sampratų matyti, kad atskirti socializacijos ir adaptacijos procesus gana sudėtinga, nes tokiais apibūdinimais galėtų būti nusakomas ir socializacijos proceso turinys. Abiejų procesų ypatumų išryškėjimas ir skirtumų paieška leidžia atskleisti tik šiems procesams būdingus dėsningumus.

Anot P. Jucevičienės (1996) socializacija labiau orientuota į žmogaus socialinių žinių ir įgūdžių įgijimą bei susijusi su asmenybės tapimo procesu. **Adaptacija yra siauresnio konteksto**. Jos metu svarbus yra žinių ir įgūdžių reikalingų veiklai vykdyti įgijimas (Wanous, Rechers, 2000). A. Stankevičienės ir L. Lobanovos (2006) teigimu, gali būti išskiriami tokie svarbiausi adaptacijos tikslai:

- nurodyti, kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys;
- kontroliuoti, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų bei pagrindinių reikalavimų;
- sudaryti galimybes nukrypimams nuo terminų bei reikalavimų pašalinti;

Gana aiškiai adaptacijos bei socializacijos procesų ypatumus perteikia J. Velžienė (2009). Anot autorės, **adaptacija yra suvokiama labiau kaip iš naujo darbuotojo kylantis organizacinis veiksnys**. Tuo tarpu socializacijos procese kaip aktyvus veikėjas yra suprantamas ne tik pats darbuotojas, bet ir organizacija, kuriai jis priklauso. Be to **adaptacijos procesas daugiau stebimas darbo organizacijoje pradžioje**, o socializacija kaip interakcija tarp organizacijos ir darbuotojo tęsiasi per visą darbuotojo karjerą toje organizacijoje. Svarbiausias adaptacijos etapas yra pirmi trys mėnesiai. Šie mėnesiai sutampa su bandomuoju laikotarpiu (Petrauskienė, 2006). Panašios nuomonės laikosi ir I. Žukauskaitė (2009) aiškindama, jog darbuotojų socializacija ir adaptacija nėra tapatūs procesai organizacijoje. Sėkmingos socializacijos atveju abi šalys (organizacija ir darbuotojas) bendradarbiauja ir tai tampa abipusiu procesu. Kuriamas abipusiškumas leidžia skirti socializacijos ir adaptacijos terminus. V. Eidėjutės (2009) teigimu, vartojamos sąvokos adaptacija ir socializacija yra gana giminingos, abi apibūdina bendrą asmenybės įsijungimo į organizaciją ar socialinę aplinką procesą, tačiau jos netapačios, kadangi adaptacijos tikslas yra padėti individams įveikti stresą, o socializacija yra susijusi su naujo darbuotojo lūkesčių derinimu prie organizacijos vertybių ir normų (Reichers, Arnon, 2000). Socializacija yra pasikeitimų procesas vykstantis daug ilgiau nei adaptacija, nes procesas yra nenutrūkstamas ir jo laikas yra neapibrėžiamas (Garavan, Murphy, 2001), o **adaptacija yra daugiau programa nei procesas** (Eidėjutė, 2009). I. Bakanauskienė (2000) skiria formalizuotą ir neformalizuotą adaptavimą. Neformalizuotai

adaptuojamasi be iš anksto parengtų programų, dažniausiai bendradarbių iniciatyva. Formalizuotam adaptavimuisi yra parengiama orientavimo programa, paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos atsakingųjų darbuotojų, nustatomi adaptavimo programos diegimo terminai. Dažniausiai išskiriamos formalizuotosios adaptavimo programos sudėtinės dalys pateikiamos 4 lentelėje.

4 lentelė

Formalizuotosios adaptavimo programos sudėtinės dalys

<i>Bendrojo pobūdžio</i>	<i>Specifinio pobūdžio</i>
Apima iš esmės naujai priimtus darbuotojus	Sudaroma atskirai kiekvienam darbuotojui
Supažindinama su organizacijos istorija, veikla, politika, disciplininiais reikalavimais, pagrindinių vadovų titulais, pareigomis, skatinimo ir nuobaudų sistema, patalpų išdėstymu, atlyginimo mokėjimo tvarka.	Supažindinama su darbo vieta, funkcijomis ir saugumo reikalavimais, taip pat su tiesioginiu vadovu, bendradarbiais, kitais organizacijos darbuotojais, su kuriais reikės tiesiogiai bendrauti, atliekant naujo darbo užduotis.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Bakanauskiene, I. (2002). *Personalo valdymo ypatumai Lietuvos ūkinėse organizacijose ekonomikos transformavimo sąlygomis*. Ekonomikos transformavimasis: Vadybos paradigma (kolektyvinė monografija). Kaunas: VDU.

Remiantis nurodytais požymiais, procesų skirtumai pateikiami autorių nuomones apibendrinančioje lentelėje, padedančioje aiškiau atskleisti procesų netapatumą (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Socializacijos ir adaptacijos procesų skirtumai

Požymis	Adaptacija	Socializacija
<i>Kontekstas</i>	apima siauresnį kontekstą (profesinių žinių ir įgūdžių įgijimas)	apima platesnį kontekstą (socialinių žinių ir įgūdžių įgijimas, asmenybės formavimas)
<i>Dalyvis</i>	darbuotojas	tiek darbuotojas, tiek organizacija
<i>Trukmė</i>	aktuali įsidarbinimo pradžioje	tęsiasi visą karjerą
<i>Pagrindinis tikslas</i>	darbinių įgūdžių įvaldymas	organizacijos kultūros perėmimas
<i>Programa ar procesas</i>	daugiau programa, nei procesas	daugiau procesas, nei programa

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Jucevičiene, P. (1996), Wanous, J. P., Rechers, A. E. (2000). Velžiene, J. (2009), Petrauskiene, R. (2006), Eidėjute, V. (2009), Garavan, T. N., Murphy, C. (2001).

Kaip jau buvo pastebėta anksčiau, šie procesai turi tam tikrų panašumų. Be panašių socializacijos ir adaptacijos turinio traktuočių, apimančių prisitaikymą, susipažinimo, pažinimo bei kt. momentus, minėtina ir tai, jog **procesai panašūs tuo, kad susiję su prieš įėjimo į organizaciją laikotarpiu – su tokiais etapais kaip verbavimas ir atranka**. Kitas panašumas yra tai, kad abu procesai **susiję su asmens – organizacijos atitikimo problema** t.y. naujo darbuotojo poreikių ir darbo reikalavimų atitikimas (Wanous, Rechers, 2000).

Dar viena autorių grupė laikosi nuomonės, kad socializacija ir adaptacija yra visiškai tapatūs procesai. Iš tokių minėtinas R. J. Taormina (2004), neskiriantis socializacijos ir adaptacijos kaip skirtingų sąvokų. Sinonimais organizacinę socializaciją bei adaptaciją laiko ir H. D. Cooper-Thomas, N. Anderson (2005) teigdami, jog organizacinė socializacija nurodo naujo darbuotojo prisitaikymo periodą bei mokymąsi priimti organizacijos standartus ir normas, kuriomis grindžiama atranka ir vertinimas. A. J. Flanagan, J. H. Waldeck (2004) požiūriu, socializacija, akomodacija, adaptacija, prisitaikymas yra viena ir ta pati sąvoka: „prisitaikymas organizacijoje – yra procesas, kurio metu žmogus išmoksta vertybių, normų ir reikalingo elgesio, kuris leidžia dalyvauti organizacijos veikloje kaip jos nariu“.

Kiti autoriai socializaciją laiko adaptacijos proceso dalimi (Ginevičius, Paliulis, Chlivickas, Merkevičius, 2006, Dessler, 2001, Bakanauskienė, 2008 ir kt.) (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Adaptacijos proceso struktūra

Autorius	Adaptavimo formos	Apibūdinimas
G. Dessler (2001)	<i>Orientavimas</i> <i>Socializavimas (socialinė adaptacija)</i>	- tai prisitaikymas naujoje fizinėje aplinkoje, darbui reikalingų įgūdžių įvaldymas; - prisiiderinimas prie naujojo kolektyvo.
R. Ginevičius, N. K. Paliulis, E. Chlivickas, J. Merkevičius (2006)	<i>Techninė pažintis</i> <i>Socializacija</i>	- kai darbuotojas supažindinamas su atliekamomis funkcijomis, darbo vieta ir darbo sąlygomis; - tai darbuotojo pažintis bei prisitaikymas prie naujo kolektyvo ir viršininko.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika; Ginevičiumi, R., Paliuliu, N. K., Chlivicku, E., Merkevičiumi, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: Technika.

Kaip matyti iš lentelės, G. Dessler (2001) adaptacijos proceso struktūroje išskiria du pagrindinius adaptacijos komponentus: orientavimą ir socializavimą. Jie prasideda ir vyksta vienu metu. Jei orientavimą galima suplanuoti, nustatyti informacijos įsisavinimo terminus ir kitą, tai socialinė adaptacija vyksta ilgą laiko tarpą, kurį būtų sunku apibrėžti. Visumoje, adaptacijos procesą dar galima apibūdinti kaip techninį orientavimą, kuris vyksta socialinės adaptacijos metu (Dessler, 2001). Autorius akcentuoja tai, jog darbuotojų orientavimo metu naujai priimtiems pateikiama pagrindinė informacija, kurios reikia patenkinamai atlikti darbui, pavyzdžiui, informacija apie organizacijos vidaus taisykles. Tuo tarpu B. Bazienė (2007) **orientavimą** supranta kur kas plačiau ir skiria dvi jo kategorijas: **organizacinį** (informacinis naujo darbuotojo supažindinimas su organizacija, jos veikla) ir **profesinį** (techninis darbuotojo supažindinimas su darbu, darbo vieta). *Organizacinio orientavimo* metu personalo tarnybos specialistai susipažinimo-

įvadinio pokalbio metu pateikia bendro pobūdžio informaciją apie organizacijos istoriją, struktūrą, specifiką, padalinio vietą organizacijos sistemoje, tarnybinę hierarchiją, darbo tvarką, profesinio tobulėjimo, kvalifikacijos kėlimo galimybes, programas ir kt. Sužinoma apie naujoko siekius, žinių lygį, savybes, charakterį, lūkesčius, naujas darbuotojas pristatomas organizacijos aukščiausiai vadovybei, padalinių vadovams ir kitiems darbuotojams. *Profesinis orientavimas* aprėpia aktyvų profesinių įgūdžių, mokėjimų, specifikos įsisavinimą ir įvaldymą, formuoja kai kurias profesijai būtinus asmens savybes, padeda suformuoti sprendimų priėmimo būdus ir metodus (Bazienė, 2007).

Vertėtų paminėti ir dar vieną autorių grupę, adaptaciją įvardinančią kaip socializacijos proceso išdavą. R. C. King, W. Xia, J. C. Quick, V. Sethi (2005) organizacinį prisitaikymą apibrėžia kaip organizacinės socializacijos rezultata. Jr. T. G. Reio, F. C. Sutton (2006) požiūriu, adaptacija arba kitaip prisitaikymas taip pat yra socializacijos rezultatas individo lygmenyje. J. S. Mitus (2006) terminą prisitaikymas naudoja kaip individualią socializacijos išraišką.

Apibendrinant galima teigti, kad atlikta socializacijos ir adaptacijos procesų lyginamoji analizė, paremta Lietuvos ir užsienio autorių suvokimu, leidžia patvirtinti tai, kad šios sąvokos sunkiai atsiejamos viena nuo kitos. Dėl kai kurių adaptacijos proceso ypatumų (trukmės, žmonių apimties, tikslų), vertėtų sutikti su autorių teigiančių, kad adaptacija nėra socializacijos proceso sinonimas, pozicija. Atlikta analizė taip pat leidžia teigti, kad sudėties atžvilgiu socializacija dažniau traktuotina kaip adaptavimo proceso dalis, o rezultatų atžvilgiu, adaptacija (prisitaikymas) yra socializacijos rezultatas.

1.4. Viešojo sektoriaus organizacijų kultūros ir socializacijos proceso ryšys

Kiekvienai viešojo sektoriaus organizacijai būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą, mobilizuoja, suteikia tapatumo jausmą ir t.t. Savitos kultūros formavimas - tai kiekvienos organizacijos išlikimo garantija greitai besikeičiančioje aplinkoje (Šimanauskienė, 2002). Suformuotų tradicinių veiklos ir mąstymo būdų t.y. organizacijos kultūros perdavimas naujiems jos nariams grindžiamas socializacijos proceso vykdymu. Jo eigoje užtikrinama vidinė integracija: kuriamas bendras identitetas, aiškinamasi koks elgesys yra priimtinas, koks – nepriimtinas, formuojama reikalinga vertybinė orientacija ir t.t. Siekiant geriau atskleisti organizacijos kultūros ir darbuotojų socializacijos ryšį, tikslinga plačiau išnagrinėti organizacijos kultūros esmę, atliekamas funkcijas, kultūros keitimo elementus ir kitus svarbius aspektus.

Dauguma autorių (Jančiauskas, Arimavičiūtė, 2002, Piktornaitė, 2009, Rodwell, Teo, 2008) kalbėdami apie viešojo sektoriaus žmogiškuosius išteklius pažymi tai, kad siekiant veiklos efektyvumo, nepakanka vien panaudoti ir išvystyti žmogiškųjų išteklių kompetenciją, tačiau būtina pasitelkti ir kitus aspektus. E. Jančiauskas, M. Arimavičiūtė (2002), be darbuotojų gebėjimų

išplėtojimo, nurodo ir būtinybę ištobulinti institucijos kultūrą, valdymo procesus ir sistemas. I. Piktornaitė (2009) akcentuoja, kad svarbiausias personalo vadybos tikslas yra organizacijos gebėjimas, o pagrindinis gebėjimo aspektas yra organizacijos kultūra – kolektyvinis mąstymas. Remdamasi šiuo požiūriu, autorė personalo vadybos strategiją nagrinėja per kultūros prizmę ir teigia: „didžiausią poveikį rezultatams darantis personalo vadybos planas yra kultūra pagrįsta personalo vadybos strategija“. Sėkmingos organizacijos pirmiausia grindžia savo personalo vadybos logiką aiškiu pageidaujamos organizacijos kultūros supratimu.

Pažymėtina tai, kad kultūros esmė organizacijoje skirtingų autorių yra interpretuojama labai įvairiai. Kai kurie pateikiami apibūdinimai leidžia atskleisti organizacijos kultūros ir socializacijos proceso sąsajas, paremtas organizacijos kultūros perdavimu naujiems jos nariams, leidžia suprasti socializacijos vykdymo teikiamą naudą sėkmingam organizacijos funkcionavimui (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

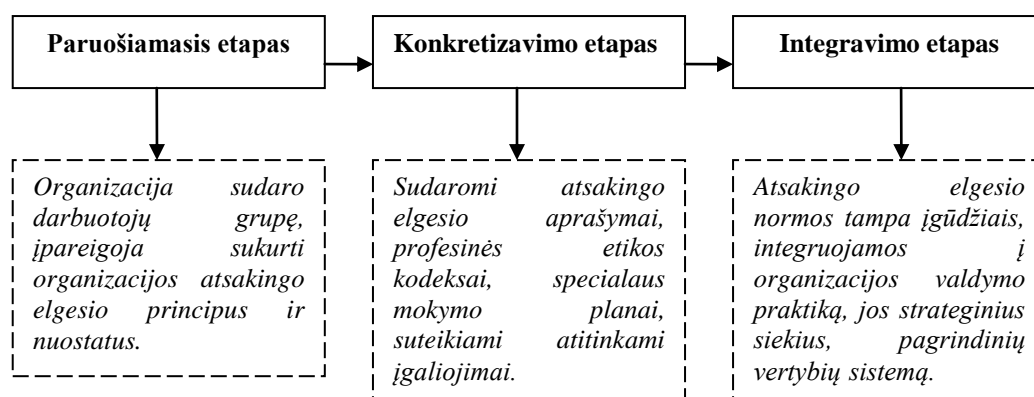
Organizacinės kultūros esmė, funkcijos skirtingų autorių požiūriu

Autorius	Apibūdinimas
E. Schein (2004)	<i>Organizacinė kultūra</i> – tai kertinių įsitikinimų modelis , išugdytas ar atrastas grupės žmonių, jiems kartu sprendžiant savo problemas, susijusias su išlikimu aplinkoje bei integravimusi viduje. Šis modelis turi būti perduotas vis naujiems nariams kaip vienintelis teisingas būdas suvokti, jausti ir spręsti grupės problemas.
Д. Гринберг, Р. Бэйрон (2004)	<i>Kultūra</i> užtikrina elgesio stabilumą nurodyma, ką žmogus gali daryti ar sakyti skirtingose situacijose.
A. Doherty (2007)	<i>Organizacinė kultūra</i> pirmiausiai yra organizacijos vidinis reiškiny s, veikiantis personalo nuostatas vertybėmis.
A. Reino, T. Kask, M. Vadi (2007), M. Gorgens, J. Z. Kusek (2009)	<i>Organizacinė kultūra</i> yra nematoma organizacijos struktūros dalis, centrinis valdymo susitarimas dėl elgesio, socialinių įvykių.
R. Skurkienė (2007)	Kultūra padeda kryptingai suformuluoti kasdinius organizacijos narių tikslus ir tinkamai reaguoti į išorinę aplinką.
J. Paužuolienė, K. Trakšėlys (2009)	<i>Organizacinė kultūra</i> - nuostatų, normų, vertybių bei įsitikinimų visuma , kuri yra sąmoningai vadovybės sukurta, ir kuria vadovaujasi organizacija, siekdama savo užsibrėžtų tikslų ir sprendama iškilusias problemas.
J. Vveinhardt (2007), N. McClaren, S. Adam, A. Vocino, (2010)	<i>Organizacinė kultūra</i> visų pirma yra terpė organizacijos žmogiškiesiems ištekliams vystytis , kartu atlikdama svarbų vaidmenį asmenų moraliniam vystimuisi. Tokiu būdu kultūra apibrėžia ir įtvirtina elgesio standartus, nukreipia tarnautojus jų žodžiuose bei poelgiuose, aiškindama, ką jie turi daryti ir sakyti esamoje situacijoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Schein, E. (2004), Гринберг, Д., Бэйрон, Р. (2004), Doherty, A. (2007), Reino, A., Kask, T., Vadi, M. (2007), Gorgens, M., Kusek, J. Z. (2009), Skurkiene, R. (2007), Paužuoliene, J., Trakšėliu, K. (2009), Vveinhardt, J. (2007), McClaren, N., Adam, S., Vocino, A. (2010).

Kaip matyti iš 7 lentelės, autoriai pateikia įvairiapusiškas nuomones apie organizacinę kultūrą. Remiantis jomis, galima teigti, kad **organizacinė kultūra** – tai organizacijos elgesio išraiška, susiformavusios kolektyvinės prielaidos ir nuostatos, kurių laikosi organizacijos nariai. Tai vidinis vadybinis elgsenos modelis, kuris gali būti traktuojamas kaip tam tikrų santykių, tradicijų, bendravimo manierų visuma, filosofija. Ji perduodama ir įsisavinama efektyvios socializacijos būdu.

A. Halsan (2007) požiūriu, filosofijos pagrindas yra orientacinės vertybės, o jų formavimas susideda iš trijų nuoseklių etapų, kurie pateikiami 4 paveiksle.



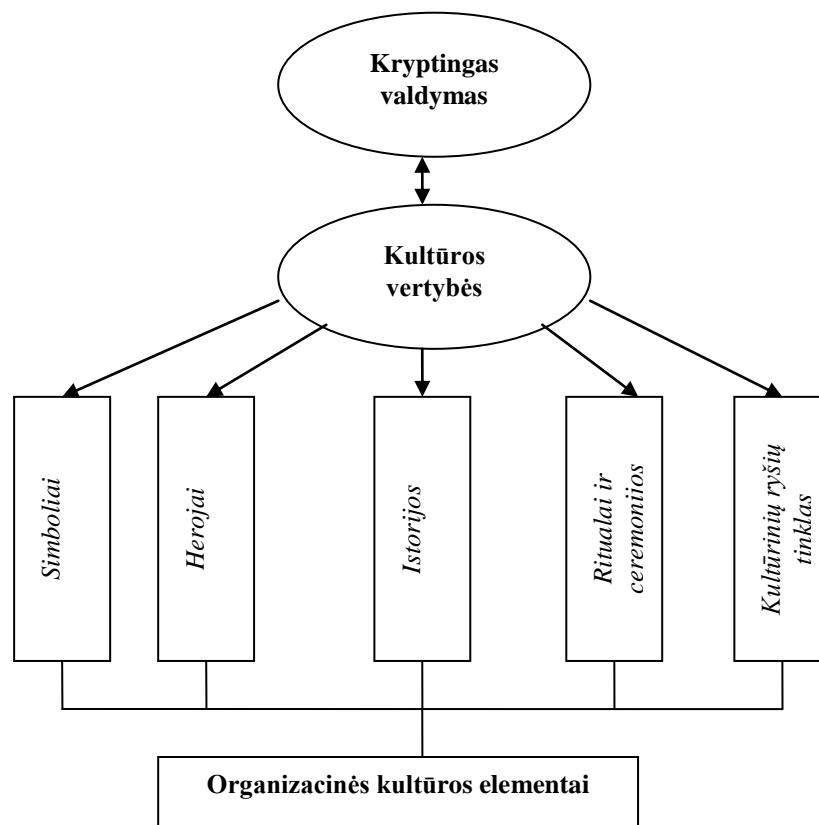
4 pav. Organizacijos filosofijos kūrimo procesas

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Halsan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 6.

Šie etapai reikšmingi socializacijos proceso valdymui viešojo sektoriaus institucijose, kadangi jų metu turi būti puoselėjamas darbuotojų supratimas, užtikrinamas iniciatyvų plėtojamas ir pan. Ypatingai integravimo etape labai aktualu, kad į darnios socialinės atsakomybės realizavimo procesą būtų įtraukti visi darbuotojai, deklaruojamos organizacijos vertybės būtų jiems suprantamos ir priimtinos.

R. Urbanskienės, B. Clotey, J. Jakšio (2000) požiūriu, vertybės yra organizacinės kultūros pagrindas. Kiekviena organizacija turi vertybių rinkinį, kurį perduoda savo nariams. Tačiau vertybės nematomos, jei vadovybė viešai neskelbia organizacijos vertybių, jų neaiškina, jos yra sunkiai suprantamos. Žmonės jas atpažįsta, tik nagrinėdami savo reakcijas, požiūrius, elgesį. Suprantama, kad vertybės daro poveikį žmogui, jo teikiamiems prioritetams, priimamiems sprendimams ir elgesiui organizacijoje. Jos suteikia kryptį žmonių veiklai, įskaitant ir žmonių tam tikroms pareigoms pasirinkimus (Lee, Cartier 2005). Vertybės gali būti etikos standartas, tačiau jos iš esmės „vadovauja“ organizacijai (Sutherland, Conwell, 2004). Esminės vertybės, charakterizuojančios organizacinę kultūrą vienoje ar kitoje organizacijoje, yra siejamos su organizacijos simboliais, istorija, herojais, kultūrinių ryšių tinklu, ritualais bei ceremonijomis (Daft, 2004, Alvessin, 2002, Lee, Cartier, 2005). Kiekvienas iš šių elementų tiesiogiai per vertybes veikia

organizacijos valdymą ir informuoja naujus jos narius koks elgesys, požiūriai ir pan. organizacijoje yra geriausi (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijos kultūros įtaka organizacijos valdymui

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Paužoliene, J. Trakšeliu, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Journal of Management*. Vol. 14, No. 2.

K. Miller (2003) teigimu, vienu iš galimų organizacijos kultūros elementų laikytinas darbuotojų susitapatinimo su organizacija lygis (identifikacija). Tokio organizacinės kultūros elemento sutrikdymas gali sukelti disfunkciją visoje organizacinės kultūros sistemoje (Chowdhury, 2009).

L. Šimanskienė (2002) pažymi, kad pirminė kultūra kyla iš įkūrėjo idėjų, kurias siekiama perduoti naujiems organizacijos nariams. Įdarbinus naujus žmones, svarbu dalijamasis patirtimi, akcentavimas to, kaip reikia elgtis, kokių vertybių laikytis, kad organizacija vystytųsi (Šimanskienė, 2002). J. Ledgerwood, V. White (2006) taip pat pastebi, jog labai didelė institucijos vertybių perėmimo reikšmė. Jeigu asmens vertybės yra artimos organizacijos idėjoms, standartizuojami bendri sutarimai, didėja sąžiningumas, kokybė ir integralumas (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, Montalvan, 2002). Norint kad organizacijos nariai įgytų bendrą kultūrą, jie turi sugebėti bendrauti bendra kalba: be jos nevyktų tikras bendravimas (Urbanskienė, Clottey, Jakšys, 2000). Taigi kryptinga socializacija organizacijoje gali padėti atsirasti tokiems darbuotojams, kurie ne tik supranta, bet ir priima organizacijos vertybes ir normas, o tai ir sudaro organizacijos šerdį (Collins, 2006).

Akivaizdu, kad organizacijos kultūra ir socializacijos procesas yra neatsiejami vienas nuo kito. Neegzistuojant tam tikrai organizacinei kultūrai viešojo sektoriaus organizacijoje, socializacijos proceso prasingumas taptų taip pat abejotinu.

Nagrinėjant autorių pateikiamas organizacinės kultūros funkcijas, galima pastebėti, kad visumoje jos atspindi ne tik kultūros svarbą, bet ir pačios socializacijos esmę organizacijoje. Tarkim, pagal A. Kaziliūną (2004), organizacinė kultūra atlieka tvarkos palaikymo ir stabilizavimo funkcijas. R. L. Daft (2004) požiūriu, organizacinė kultūra integruoja naujus narius į organizaciją, kad jie žinotų, kaip reikia elgtis vienas su kitu, padeda organizacijai adaptuotis prie išorinės aplinkos. R. Kreitner, A. Kinicki, M. Buelens (2002) suvokimas dar platesnis, kadangi autoriai nurodo keturias organizacinės kultūros funkcijas:

- teikia tapatumo jausmą;
- ugdo atsidavimą organizacijai: didžiujamasi esant jos dalimi, arba ne;
- skatina socialinės sistemos stabilumą, padeda išlaikyti organizaciją nesuskilusią;
- modeliuoja darbuotojų nuostatas ir elgesį.

Remiantis šiomis autorių akcentuojamos organizacinės kultūros funkcijomis, praplečiamas socializacijos proceso suvokimas. Galima teigti, kad organizacinė kultūra yra viena iš organizacijos priemonių, o socializacijos procesas - vienas iš jos (kultūros) pagrindinių būdų organizacijos darnai ir (socialiniai) atsakomybei pasiekti. Organizacinė kultūra šalia valdymo mechanizmo (valdymo funkcijų), vadovavimo žingsnių (būtinų privalomų gebėjimų bei savybių) yra ne tik priemonė, jungianti tuos mechanizmus į darnią valdymo sistemą, bet ir visų dirbančiųjų ideologinė varomoji jėga, kurios dėka įgyvendinami siektini tikslai (Seilius, 2004).

Literatūroje socializacijos procesas įvardinamas ne tik kaip organizacijos kultūrą formuojantis (Robbins, 2003), bet ir kaip organizacijos kultūros unikalumą veikiantis veiksnys (Stoškus, Beržinskienė, 2005). Tai gali būti grindžiama tuo, kad pastaruoju metu organizacijos suprantamos kaip gyvi socialiniai organizmai, kurių vystymosi galimybės, įvairių kliūčių priežastys ir jų pašalinimo priemonės visų pirma priklauso nuo organizacijos personalo kokybinės sudėties, jo nuostatų, aktyvumo ir panašių charakteristikų. Pageidaujamą situaciją užtikrinti padeda tinkamas organizacinės kultūros perdavimo naujiems nariams organizavimas, kuris neįmanomas be efektyvios socializacijos. Remiantis P. Zakarevičiumi (2004), ilgesnį laiką dirbantiems asmenims kultūra „įauga“ į sąmonę ir jie nebeįsivaizduoja kitokios sociokultūrinės atmosferos.

Paskutiniu metu, kai organizacijos kultūra vis dažniau suvokiama kaip efektyvumo, stabilumo garantas, imta kalbėti apie „stiprią“ arba „tvirtą“ organizacijos kultūrą. Kiti autoriai (Макарченко, 2004, Kirėjevienė, Vaitkevičienė, 2010, Giedraitis, 2011) klasifikuoja kultūras į stiprias ir silpnas bei pateikia stiprių ir silpnų kultūrų požymius (žr. 8 lentelę).

Stiprių ir silpnų kultūrų požymiai

<i>Autorius</i>	<i>Stipri kultūra</i>	<i>Silpna kultūra</i>
M. A. Макаrenchenko (2004)		Dažna darbuotojų kaita, blogai suformuota ir neaiški vertybių sistema, dažna vertybių kaita; silpnas kultūros palaikymas, gynyba.
J. Kirėjeviėnė, B. Vaitkeviėienė (2010)	Žmogaus, kaip svarbiausio veiksnio pripažinimas; vertybių sistema yra aiškiai apibrėžta, formuojamas asmens identifikavimasis su organizacija; būdingas organizacinės kultūros stabilumas ir gilumas ir t.t.; organizacijos nariai vieningai sutaria dėl jos tikslų.	
A. Giedraitis (2011)	Darna, lojalumas ir atsidavimas organizacijai.	

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Kirėjeviene, J., Vaitkeviėiene, B. (2010). Giedraičiu, A. (2011). Макаrenchenko, M. A. (2004).

Remiantis stiprių ir silpnų kultūrų požymiais, galima manyti, kad stipriose organizacinėse kultūrose labiau tikėtinas efektyvus socializacijos proceso vykdymas nei organizacijose, pasižyminčiose silpnos kultūros požymiais. Pastarosiose šis organizacinis aspektas turėtų būti itin aktualus, tinkamai suvoktas ir įvertintas.

Pakitęs socializacijos procesas, naujų tradicijų kūrimas, naujos normos yra pokyčiams organizacinėje kultūroje būtinos palankios sąlygos (Guščinskienė, 2000). Pagal M. Alvesson ir S. Sveningsson (2007) į organizacijos kultūros keitimą įeina šie elementai:

- naujos komplektavimo ir pasirinkimo procedūros, skirtos darbuotojų, palaikančių pageidaujamą kultūrą, pasamdymui, į kurias gali įeiti darbuotojų atleidimas ir/ar naujų priėmimas;
- naujos socializacijos formos ir mokymo programos, kurios yra skirtos signalizuoti, akcentuoti bei informuoti apie pageidaujamas vertybes ir tikėjimus;
- atliktų darbų vertinimo sistemos, kuriose kultūriškai teisingi poelgiai yra apdovanojami ir padrąsinami;
- darbuotojų, išreiškiančių ir vaizduojančių simboliais pageidaujamą kultūrą, paaukštinimas pareigose;
- vadovavimas, kuris perteikia kultūrinės vertybes tiek pokalbio metu, tiek savo veiksmuose bei rašytiniuose susitarimuose;
- organizacijos simbolių - kalbos naudojimas (šūkiei, posakiai, istorijos), veiksmai (naudojimas susitikimų ritualiniu būdu, vaizdinės medžiagos naudojimas vadovaujant,

užakcentuojama, kas yra svarbu) ir materialūs objektai (architektūra, logotipai bei aprangos stilius).

Įvedus M. Alvesson ir S. Sveningsson organizacijos kultūros elementus į organizacijos kultūros loginę schemą (žr. 1 priedą), matyti, jog jų viena grupė reprezentuoja organizacijos vadovybės veiksmus, reikalingus organizacijai kaip sociokultūros sistemai išvesti iš pusiausvyros (tai naujos komplektavimo ir pasirinkimo procedūros, atlikimo įvertinimo sistemos, kuriose kultūriškai teisingi buvimo ir elgesio būdai yra apdovanojami ir padrąsinami), o kita grupė - veiksmus, kurie leidžia panaudoti organizacijos kultūros vystymo kryptimi esamą organizacijos potencialą (tai naujos socializacijos formos ir mokymo programos, skirtos signalizuoti pageidaujamas vertybes ir tikėjimus; vadovavimas, kuris perteikia kultūrinės vertybes pokalbio metu, veiksmuose ir rašytiniuose susitarimuose; organizacijos simbolių - kalbos naudojimas).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos kultūra yra galinga jėga, kuri – kaip kontrolės mechanizmas – formuoja veiklos metodus, apibrėžia priimtina ir nepriimtina elgesį. Kultūra padeda asmeniui suprasti jį supančios socialinės aplinkos sąlygas. Sąmoningas organizacijos kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacijos kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti. Organizacijos kultūra formuojasi, kai nariai dalijasi žiniomis, patirtimi, kurią įgyja sprenddami problemas bei veikdami organizacijos naudai. Taip pat, kad organizacijoje sėkmingai būtų kuriama organizacijos kultūra, svarbu išvystyti socializacijos sistemą, būtiną sėkmingam naujų narių prisiderinimui organizacinėje aplinkoje. Organizacinė kultūra ir ją formuojantis socializacijos procesas turi didelį poveikį darbuotojams, nes padeda kurti organizacijoje tokį vidinį klimatą, kuris skatina darbuotojų elgesio savikontrolę ir pastovumą, leidžia darbuotojams geriau suprasti, ko iš jų tikisi organizacija, skatina kasdieninę darbo rutiną paversti vertingais, svariais veiksmais, leidžia darbuotojams pasijusti svarbiems, reikšmingiems – tai didina pasitenkinimą savo veikla. Organizacinė kultūra turi tapti kolektyvo jungiančia filosofija, jų vystymosi strateginiu veiksniu, tuomet labai tikėtina, kad ir naujų darbuotojų socializacijos proceso valdymo svarba bus tinkamai suvokiama bei įvertinta.

1.5. Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai

Kitas mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjamas ir analizuojant šią temą labai svarbus klausimas – koks yra socializacijos kontekstas, kas padeda ir kas trukdo naujiems darbuotojams socializuotis.

B. Bazienės (2007) teigimu, socializacijos procesą lemia, visų pirma, vidiniai organizacijos aplinkos veiksniai; antra, pats individas. Vidinės aplinkos veiksniai yra tarpusavyje susieti. Teisingas/neteisingas atskirų veiksmų orientacijos pasirinkimas gali nulemti sėkmingą/nesėkmingą

socializaciją. Priklausomai nuo socializacijos proceso baigties, tiek individas, tiek ir organizacija jaus atitinkamai teigiamas/neigiamas pasekmes.

Z. Kurutienė (2006), visus veiksnius, turinčius įtakos naujų darbuotojų socializacijai, grupuoja dar smulkiau ir skiria tris jų grupes:

- *organizacinius veiksnius* (organizacinė kultūra, skatinimo politika, atrankos sistema ir pan.).
- *artimiausios aplinkos veiksnius* (vadovavimo stilius, darbo kolektyvas, kuratoriaus buvimas ir pan.);
- *individualius veiksnius* (asmenybės tipas, patirtis, darbuotojo motyvacija, įgūdžiai, informacijos siekimas ir pan.);

Šio darbo autorės požiūriu, toks Z. Kurutienės (2006) klasifikavimas nėra tikslus, kadangi organizaciniai veiksniai savo ruožtu apima visus artimiausios aplinkos veiksnius. Vertėtų skirti dvi pastarųjų grupes: organizacinės aplinkos ir individualius socializacijos veiksnius. Sekančiame poskyryje jie analizuojami smulkiau.

1.5.1. Organizacinės aplinkos socializacijos veiksniai

Remiantis J. M. Kouzes, B. Z. Posner (2003), naujo darbuotojo socializacijai esminę įtaką daro tokie veiksniai kaip **vadovo ir pavaldinio santykių kokybė, vadovavimo stilius, organizacinė kultūra, darbo grupė ir jos dydis**. Šie veiksniai yra laikomi aplinkos veiksniais, nes jų šaltinis yra organizacija. Būtent organizacija suteikia apmokymus, orientuoja darbuotojus įgyti funkcinį ir socialinį organizacijos supratimą, skatina palaikantį darbuotojų bendravimą, suteikia atitinkamus apdovanojimus, ateities perspektyvas ir pan. (Bauer, Bodner, Tucker, 2007).

B. Bazienės (2007) teigimu, **socializacijos proceso koordinatorius - vadovas**, nes nuo jo požiūrio į šį procesą bei vadybos procese naudojamo valdymo stiliaus priklauso organizacinės kultūros orientacija; jo rankose yra socializacijos svertai: darbo motyvavimas ir vertinimas, nukreipiantys darbuotojo elgesį pageidaujama linkme. Vadovas yra tarsi treneris ir auklėtojas, padedantis mokytis ir ugdyti asmeninius gebėjimus, teikiantis paramą, kuri būtina nuolatiniam praktiniam mokymuisi ir brendimui (Kouzes, Posner, 2003). Organizacijos vadovai turi sukurti tokį įvaizdį, kad visi darbuotojai jaustųsi puikiai, žinotų, kad visada bus išklaustyti. Vadovai turėtų akcentuoti organizacijos funkcionavimą, kaip visumą, kad žmogus jaustųsi tos visumos reikšminga dalimi (Šimanskienė, 2008). J. M. Kouzes, B. Z. Pozner (2003), D. Goleman (2003) laikosi panašios pozicijos ir taip pat pažymi, kad už darbuotojų prisitaikymą atsako vadovas, jis turi gebėti matyti „naujų darbuotojų akimis“, įsijausti į jų išgyvenimus, teikti reikiamą pagalbą. Pastebima, kad turintys darbo patirties naujokai sėkmingiau socializuojasi, kai vadovas aiškiai nurodo, ką ir kaip daryti (**direktyvus vadovavimo stilius**), o neturintiems darbo patirties labiau padeda parama, supratimas (**paramos vadovavimo stilius**) (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Pati organizacinės paramos

teorija pagrįsta tuo, kad **grįžtamasis ryšys** (darbuotojo dabartinės ar ankstesnės veiklos lygio vertinimas), pavyzdžiui, įvairaus atlygio gavimai, yra svarbūs naujokų suvokimui ir prisirišimui prie organizacijos (Jokisaari, Nurmi, 2009). Šis ryšys taip pat leidžia naujam darbuotojui suprasti, kad juo ir jo dirbamu darbu domimasi. Kai darbuotojui nesiseka, grįžtamasis ryšys turi parodyti, kad nesėkmė yra aiškinama kaip normalus, bet šalintinas reiškinys (Bakanauskienė, 2008).

Su geresne organizacijos bei asmens atitiktimi, vaidmens aiškumu, pasitenkinimu darbu yra susijusi ir **transformacinė lyderystė** (Dvir, Eden, Avolio, Shamir, 2002). Transformacinė lyderystė gali būti apibrėžiama kaip procesas, kurio metu lyderiai ir pasekėjai transformuoja (keičia) vienas kitą: tai yra skatina vieni kitus labiau stengtis, apeliuodami į aukštesnes vertybes bei moralę, motyvuoja darbuotojus dirbti daugiau, negu iš pradžių tikėjosi (Chmiel, 2005). Ji stiprina svarbumo pojūtį ir didina užduočių vertę, versdama aukoti jų pačių interesus dėl organizacijos, komandos, pakeldama darbuotojų poreikius į aukštesnį lygį, pavyzdžiui, į savirealizacijos poreikių lygmenį (Stoner, Freeman, Gilbert, 2005). P. Northouse (2009) transformacinę lyderystę apibūdina kaip procesą, kurio metu asmuo kartu su kitais sukuria ryšį, didinantį ir lyderio, ir sekėjo motyvaciją bei moralumą. Remiantis tokiomis traktuotėmis, galima manyti, kad transformacinė lyderystė teigiamai veikia naujų darbuotojų socializacijos procesą, kadangi jos esmė yra sekėjų, kuriais laikytini ir nauji organizacijos darbuotojai, įkvėpimas, ugdymas, įgalinimas, didinantis organizacinį žinojimą.

Socializacija neabejotinai gali būti siejama su **aukšta vadovo ir pavaldinių santykių kokybe** (Thibodeaux, Hays-Thomas, 2005). Aukštesnė vadovo ir pavaldinio santykių kokybė susijusi su socialine integracija, didesniu vaidmens aiškumu, aukštesniu organizacijos istorijos, tikslų ir vertybių vertinimu (Augaitytė, 2005). R. F. Korte (2009) santykių kūrimą laiko pagrindiniu varikliu socializacijos procese. Kai vadovą ir pavaldinį sieja geresni santykiai, jų bendravimas dažniau grindžiamas dalyvavimu – dažnesnės yra diskusijos, padedančios spręsti kylančias problemas. O kai santykių kokybė yra žema, bendravimas dažniau grindžiamas koordinavimu – informacijos teikimu ir pokyčių išaiškinimu (Yrle, Hartman, Galle, 2002). Panašaus požiūrio apie darbuotojų įtraukimą ir dalyvavimą socializacijos metu laikosi M. Z. Islam, Z. A. Ahmad, H. Mahtab (2010). Pasak šių autorių, aktyvesnis darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo procese, decentralizuotos struktūros egzistavimas, palengvina naujų darbuotojų sąveiką su kitais organizacijos nariais bei vadovais, taip pat užtikrina sklandesnę socializacijos proceso vykdymą. Galima teigti, kad tokio skatinančio rodyti savo žinias ir gebėjimus vadovavimo, pagrindinis motyvacinis aspektas yra tas, kad naujas darbuotojas gali jaustis svarbiu, pripažintu organizacijos nariu. Tai tarsi organizacijos siunčiamas signalas, kad naujo darbuotojo socializacija organizacijoje klostosi sėkminga linkme.

Kadangi organizacinės kultūros ir socializacijos proceso tarpusavio ryšys buvo išanalizuotas 1.4. skyriuje, šioje darbo dalyje šis organizacinis veiksnys nebebus plačiau detalizuojamas. Svarbu aptarti dar vieną, ne mažiau svarbų faktorių naujų darbuotojų socializacijai - darbo grupę, kurios aplinkoje

vyksta darbuotojo pradinės socializacijos raida. Įvairių autorių nuomonės apie šį socializacijos aspektą pateikiamos 9 lentelėje.

9 lentelė

**Darbo grupė kaip organizacinės aplinkos socializacijos veiksnys
(skirtingų autorių požiūriai)**

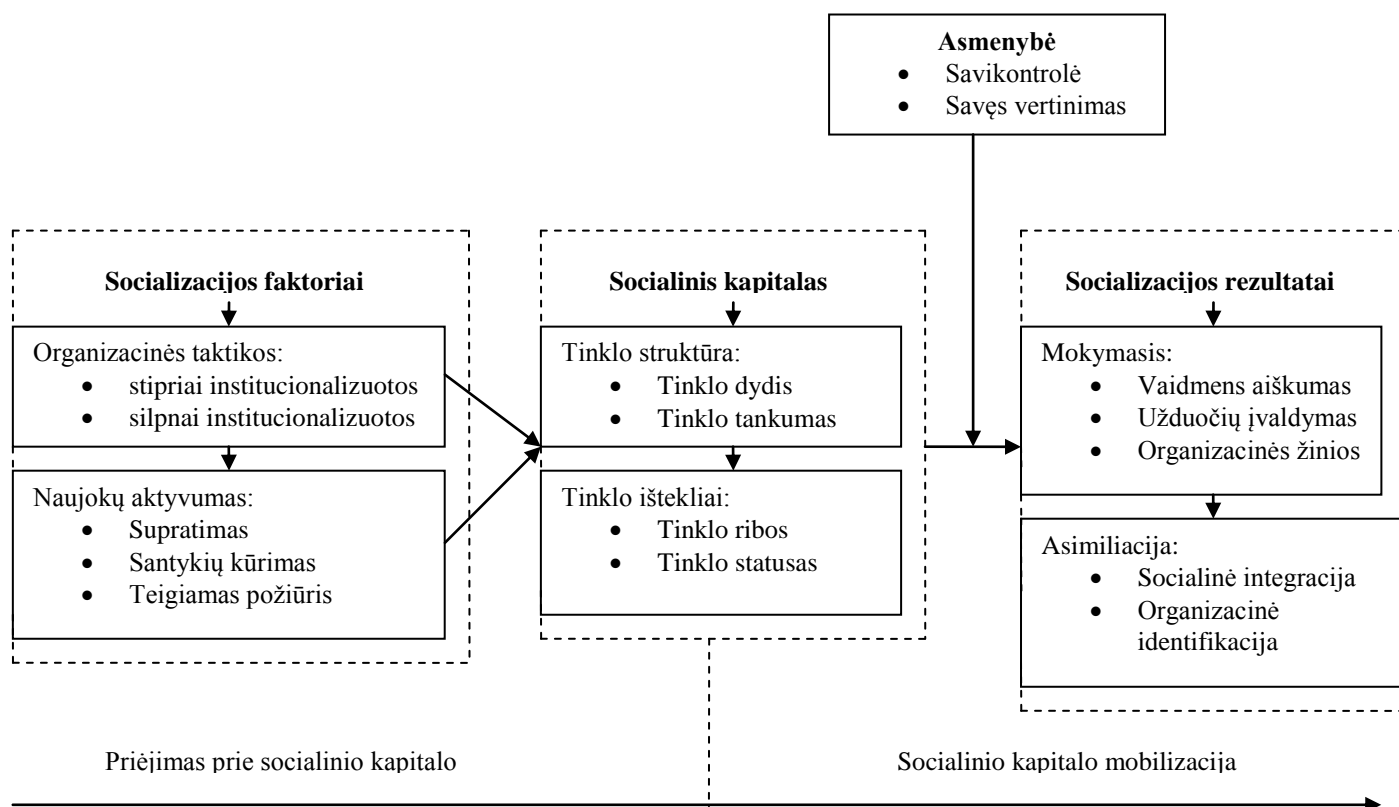
<i>Autorius</i>	<i>Išsakomas požiūris</i>
<i>J. Petkevičiūtė (2002)</i>	Bendradarbiai gali padėti naujam darbuotojui valdyti asmenines permainas .
<i>L. P. Wooten, P. Crane (2003)</i>	Pirmieji metai nuo įsidarbinimo yra svarbiausi , kad naujas darbuotojas taptų komandos nariu.
<i>S. F. Butkus (2003)</i>	Vienu iš svarbiausių naujo organizacijos nario orientyrų jo socializacijos procese yra grupės normos .
<i>J. Kasiulis, V. Barvydienė (2005)</i>	Grupės elgesio nuostatos, modeliai atlieka socializaciją tam tikra kryptimi .
<i>B. Bazienė (2007)</i>	Siekiant sėkmingos darbuotojų socializacijos, svarbu optimizuoti santykius darbo grupėje - formuoti bendrą grupės vertybinių orientacijų sistemą . Darbo grupė atlieka socialines bei psichologines funkcijas, nes darbas grupėje sudaro sąlygas jos nariams įgyvendinti savo visuomeninius ir psichologinius poreikius: draugystės, paramos, pagalbos, saviraiškos, saugumo.
<i>Z. Islam, Z. A. Ahmad, H. Mahtab (2010)</i>	Socializacija, tiesiog neįmanoma be grupinės veiklos .

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Petkevičiūte, J. (2002); Wooten, L. P., Crane, P. (2003); Butkumi, S., F. (2003); Kasiuliu, J., Barvydiene, V. (2005); Baziene, B. (2007), Islam, Z., Ahmad, Z. A., Mahtab, H. (2010).

Sprendžiant iš lentelėje pateiktų įvairių autorių nuomonių, galima teigti, kad siekiant efektyvios socializacijos naujiems darbuotojams reikia įtvirtinti savo santykius su kitais organizacijos nariais. Tam turi būti suteiktas priėjimas prie socialinių išteklių. Socialinio kapitalo perspektyva paaiškina, kodėl santykiai su organizacijos nariais yra svarbūs socializacijos procese: organizacijos nariai duoda teigiamą poveikį – informacija, socialiniu išsilavinimu padedama naujokams pasiekti efektyvią socializaciją. Taip pat svarbios pačios organizacijos naudojamos praktikos (socializacijos taktikos) ir individualus elgesys t.y. naujoko aktyvumas (Fang, 2008). Šis ryšys vaizduojamas dinamiame socialinio kapitalo modelyje (žr. 6 pav.).

Paveiksle pavaizduotas teorinis modelis atskleidžia mechanizmą, kuriame du socializacijos faktoriai (organizacinės taktikos ir naujoko aktyvumas) daro įtaką socializacijos rezultatams dviejuose nuoseklyuose procesuose t.y. priėjime prie socialinio kapitalo ir socialinio kapitalo mobilizacijoje. Šie faktoriai suteikia ir palengvina naujokams priėjimą prie socialinio kapitalo, įtvirtinant santykius ar kontaktus su organizacijos nariais; taip pat naujokai mobilizuoja socialinį kapitalą pasiekdami efektyvią socializaciją mokymosi ir asimiliacijos sąlygomis. Tai, ar naujokai gali mobilizuoti socialinį kapitalą efektyviai socializacijai priklauso nuo jų asmeninių savybių, tokių kaip savikontrolė, savęs vertinimas. Šiame modelyje pabrėžiama santykių ir socialinio kapitalo išteklių svarba ir socialinis kapitalas konceptualizuojamas dviejų susijusių, tačiau skirtingų konstruktyvų

sąlygomis – tinklo struktūros, kuri fiksuoja naujokų socialinio tinklo struktūrinę konfigūraciją ir tinklo išteklių, kurie fiksuoja socialinius išteklius, įtvirtinant santykius su organizacijos nariais.



6 pav. Dinaminis socialinio kapitalo modelis organizacinės socializacijos procese

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fang, R. (2008). Organizational socialization process: a social capital perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=01c9d4f8-880d-4612-9f51-ecca7b9bf9d6%40sessionmgr110&vid=4&hid=123>>.

Reikia pažymėti, kad naujų darbuotojų atsiradimas darbo grupėje ar organizacijoje gali sustiprinti šiek tiek ilgiau dirbančio naujoko jautimąsi organizacijos senbuviu. Ypač tais atvejais, kai kiti tik įsidarbinę nauji darbuotojai ima klausinėti „naujokų – senbuvių“ apie organizacijoje nusistovėjusius elgesio būdus, normas, vertybes ar kai vadovas paskiria ilgiau dirbantį naujoką būti atsakingu už ką tik įsidarbinusių orientavimą. Tada jis pasijunta turįs pakankamai žinių ir kompetencijų mokyti kitus. Taigi, tuo pačiu, padėdamas socializuotis kitiems, jis pats sėkmingai socializuojasi (Rollag, 2001). Taip pat atliktais tyrimais buvo nustatyta, kad kuo mažesnis darbuotojų skaičius padalinyje (skyriuje), tuo spartesnė naujų darbuotojų socializacija (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Galima manyti, kad bendradarbių gausa neužtikrina greitos naujokų socializacijos, kadangi dideliame kolektyve dėmesio naujam darbuotojui gali būti skiriama labai mažai. Todėl siekiant bent kiek paspartinti socializavimosi procesą, svarbu naujokams atidžiai stebėti aplinką. Stebėjimo tikslas – išmokti taisykles, egzistuojančias darbo grupėje, organizacijoje. Stebint pamatoma išties daug: kaip kalbama ir bendraujama, kam teikiama pirmenybė ir pan. Per tai suvokiamos organizacijoje „gyvuojančios“ vertybės. Prisiderinimas sumažina atstumą, padeda užmegzti kontaktą, perimti organizacijos vertybes

(Masalskienė, 2010). Jei darbuotojas bendradarbiaudamas su kolegomis, identifikuoja save kolektyve, jis gali siekti karjeros – tobulėti ir realizuoti savo galimybes.

Kitas aktualus socializacijos proceso valdymą organizacijoje gerinantis veiksnys – **mentorstės sistema**. Organizacijos kontekste **mentorstė** – tai procesas, kurio metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu, siekiant greitesnio šio asmens profesinio ir/ar asmeninio tobulėjimo (Alerd, Garvey, Smith, 2000, Lankau, Scandura, 2002). Taigi jos metu orientuojamasi į asmens poreikių patenkinimą (Scandura, Tejeda, Werther, Lankau, 2006). D. Clutterbuck (2004) teigimu, mentorstei būdinga tokia santykių dinamika, kai labiau patyręs turi sprendimo teisę dėl jaunesniojo partnerio karjeros. Susiklosčius palankiems mentorstės santykiams, naujas darbuotojas gali lengviau pereiti iš pašaliečio į tikrojo organizacijos nario vaidmenį, greičiau perprasti savo darbą, lengviau sukurti tarpasmeninius santykius, greičiau ir aiškiau suprasti savo vaidmenį organizacijoje, rasti savo ir organizacijos daromų veiklos įvertinimų atitikties, greičiau išspręsti konfliktus (Sadri, Tran, 2002). Kai naujiems darbuotojams socializuotis padeda mentorius, mažėja jų perdegimo darbe tikimybė: mentoriai siūlo, kaip susidoroti su problemomis darbe, ugdytiniai jaučiasi emociškai palaikomi, jie pradeda manyti, kad sunkumai, su kuriais susiduriama, nėra tokie dideli (Kleinman, Siegel, Eckstein, 2002). H. Thomas, M. J. Lankau (2009) požiūris labai panašus. Jų teigimu, mentoriai, pasinaudodami savo funkcijomis, gali padėti savo globotiniams paaiškindami jiems jų darbo funkcijas taip, kad jie suvoktų mažiau vaidmens stresorių ir patirtų daugiau teigiamų emocijų. D. Clutterbuck, J. Sweeney (2005) sukurta schema leidžia identifikuoti mentorstės ir kitų ugdymo procesų panašumus ir skirtumus (žr. 7 pav.).

Iš paveikslo matyti, kad mentorstė nuo kitų procesų skiriasi tuo, kad jos turinys nėra taip griežtai apibrėžiamas, abiejų pusių asmeninio įsitraukimo lygis didelis, pagrindiniai būdai ugdyti kitą – skatinimas ir gairių teikimas.

Mokymosi turinys	Vaidmenys	Metodai	Įsitraukimo lygis
Detalus	Mokytojas – mokinys	Nurodyti	Žemas
↓	Globėjas-studentas	Parodyti	↓
↓	Instruktorius-besimokantysis	Parodyti / aptarti	↓
Numanomas	Mentorius - kolega	Paskatinti ir teikti gaires	Didelis

7 pav. **Mentorstės ir kitų ugdymo procesų panašumai ir skirtumai**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Clutterbuck D., Sweeney J. (2005). *Coaching and mentoring*. Burnham UK: Clutterbuck Association. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.clutterbuckassociates.com/downloadfile.aspx?ID=48>>.

J. Peterson ir C. Collins (2008) išskiria tokius galimus **mentoriaus organizacijoje**, dirbant su darbuotojais, **vaidmenis**: *mokytojas* (turi išmokyti naują darbuotoją įgūdžių ir žinių, reikalingų

norint sėkmingai atlikti darbą); *vedlys* („rodo kelią“, kaip suprasti vidinį organizacijos funkcionavimą ir iššifruoti „nerašytas taisykles“); *konsultantas* (norėdamas būti konsultantu, mentorius turi užmegzti ilgalaikius santykius, pagrįstus abipuse pagarba, gebėjimu klausyti ir išgirsti, konfidencialumo užtikrinimu); *motyvatorius* (kas kurį laiką turi stiprinti naujo darbuotojo motyvaciją); *instruktorius* (paprastai apima grįžtamojo ryšio suteikimą); *patarėjas* (padeda naujam darbuotojui plėtoti savo profesinius interesus ir išsikelti realius karjeros tikslus) ir kt. Kad mentorius tinkamai atliktų savo vaidmenį, jis turi turėti patirties, noro ugdyti kitus asmenis, tam tikrų kompetencijų (dalykinių, socialinių) ir t.t. H. V. Emmerik, S. G. Baugh, M. C. Euwema (2005) dar pažymi tai, kad atlikti mentoriaus pareigas dažniausiai nori tie, kurie yra labai įsipareigoję organizacijai, kurių lūkesčiai savo karjeros atžvilgiu yra dideli.

Taigi, galima teigti, kad apčiuopiamais mentorstės rezultatais gali džiaugtis joje tiesiogiai dalyvaujantys globotinis ir mentorius – paskatinamas jų asmenybės brendimas, sustiprėja pasitikėjimas savo jėgomis, prasiplečia abiejų matymo ir supratimo horizontai, auga savarankiškumas. Netiesiogiai iš to praturtėja ir pati organizacija, kadangi jos darbuotojai tampa sąmoningesni ir aktyvesni darbinėje veikloje.

Išanalizavus pagrindinius organizacinės aplinkos socializacijos veiksmus, paaiškėjo kaip jie veikia naujų darbuotojų socializacijos procesą viešojo sektoriaus institucijose. Akivaizdu, kad socializacijos sėkmė priklauso nuo vadovo ir pavaldinių santykių kokybės, vyraujančios kultūros, darbo grupės narių suderinamumo ir tapatumo lygio, mentorstės sistemos funkcionavimo. Reikia pastebėti ir tai, kad jie yra labai svarbi, bet ne visiškai pakankama sąlyga, kad vyktų socializacija. Daug kas priklauso ir nuo paties darbuotojo, nuo jo turimų nuostatų, vertybių, tikslų, patirties bei įgūdžių, kuriuos jis atsineša. Todėl sekančiame poskyryje bus apžvelgiami individualūs veiksniai, turintys įtakos darbuotojų socializacijai.

1.5.2. Individualūs socializacijos veiksniai

Vienas iš daugumos kiekvienos organizacijos veiklos uždavinių - prisitaikyti prie žmonių, kurie yra kitokie. Vadovai privalo pakeisti mąstymą ir netraktuoti visų vienodai, o pripažinti jų skirtingumus bei reaguoti į juos taip, kad galėtų išlaikyti darbuotojus, pagerinti organizacijų kūrybingumą, sumaniau diegti naujoves ir priimti sprendimus (Robbins, 2003). Pradėdamas profesinę veiklą, dažnas individas bando įsivaizduoti po tam tikro laiko save kaip einantį aukštesnio lygio pareigas arba dirbantį įdomesnę, atsakingesnę darbą, t.y. darantį tai, ko iš tikrųjų nori. Tai rodo, kad jis turi konkrečius profesinio brandumo siekius, kuriuos įgyvendindamas nori kuo geriau panaudoti savo gabumus, profesinį potencialą. Dėl savo lūkesčių įgyvendinimo jis pasiryžęs mokytis, tobulėti, ugdyti save, būti nuolat naudingas organizacijai, kuri taip pat keičiasi ir vystosi.

Socialinis naujo darbuotojo identifikavimasis organizacijoje priklauso nuo įvairių individualių aspektų. Didelės įtakos naujo darbuotojo socializacijai turi jo **lūkesčiai, pasitikėjimas savimi, turima patirtis** (Filstad, 2004). Tai neišvengiamai yra koreguojama, kai susiduriama su realybe – organizacijos reikalavimais ir lūkesčiais, vykdomais mokymais, darbuotojų tarpusavio santykiais. Jei ankstyva patirtis organizacijoje neigiama, ji mažina lūkesčius, pasitikėjimą savimi, didina nesaugumą, abejojimą savo gebėjimais atlikti užduotį, išryškėja ankstesnių žinių ir patirties svarba. O kai patirtis dabartinėje organizacijoje teigiama – nauji darbuotojai labiau pasitiki savimi, tiki, kad jie atitiks organizacijos lūkesčius, remdamiesi savo patirtimi teigiamai vertina savo gebėjimus ir siekia konkuruoti su kitais (Filstad, 2004). Plačiau turimos ir neturimos darbinės patirties įtaka naujų darbuotojų socializacijai organizacijoje atskleidžiama įvairiais autorių pateikiamais aspektais (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Darbinės patirties įtaka darbuotojų socializacijai

Autorius	Nuomonė	
	<i>apie darbuotojus turinčius darbinės patirties</i>	<i>apie darbuotojus neturinčius darbinės patirties</i>
R. C. King, W. Xia, J. C. Quick, V. Sethi (2005)	Pirminė naujo darbuotojo patirtis turi įtakos jo prisitaikymui naujoje aplinkoje. Patirtis šiuo periodu formuoja naujo darbuotojo požiūrį į organizaciją; tai gali turėti ilgalaikių teigiamų ar neigiamų padarinių vėlesnėms jo nuostatomis ir elgesiui.	
J. L. Polach (2004)		Pradedančius darbo karjerą asmenis stebina suteikiama atsakomybė patiems planuoti savo darbus, jie patiria frustraciją ¹ dėl to, kad reikia sužinoti daugybę naujos informacijos, kuri nepakankamai struktūruota (kitaip negu studijų metu). Jie suvokia, kad jautimosi tikroju organizacijos nariu pamatas yra draugiški santykiai su bendradarbiais (draugų radimas, santykių užmezgimas) ir tam deda daug pastangų. Pradedantys darbo karjerą asmenys siekia grįžtamojo ryšio apie savo veiklos rezultatus, nesmagiai jaučiasi, kad tenka perprasti darbo atlikimo specifiką, o ne būti tikroju pridėtinės vertės kūrėju.

¹ **Frustracija** yra nemaloni, įtempta, į nusivylimą ir nevilgtį pereinanti emocinė būseną, kuri kyla dėl negalėjimo patenkinti kokį nors poreikį, realizuoti tikslą ar įveikti sunkumų. Jos pagrindiniai požymiai yra jausmingumas (nervingumas, verkšmingumas), pasyvumas (susigūžimas savyje), o kitais atvejais - per didelis aktyvumas, agresyvumas. *Apie mūsų toleranciją frustracijoms*. (2009). [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.psyvirtual.lt/straipsniai/frustracijos.html>>.

Autorius	Nuomonė	
	<i>apie darbuotojus turinčius darbinės patirties</i>	<i>apie darbuotojus neturinčius darbinės patirties</i>
<i>U. P. Anakwe, J. H. Greenhaus (2000), N. R. Kowtha (2009)</i>	Didesnę darbo patirtį turintys darbuotojai sėkmingiau naudoja informaciją, susijusią su organizacine kultūra. Kai naujokai yra veikiami įvairių ankstesnės veiklos patirčių, jie gali turėti repertuarą atsakymų sprendžiant naujas situacijas. Tokios patirties dydis padeda konkretizuojant individualius darbo vietos lūkesčius, reikalingą elgesį ir normas.	
<i>C. C. Cogliser, C. A. Schriesheim (2000)</i>		Pradedantiems darbinę karjerą asmenims svarbiausia yra geri santykiai su vadovu ir sugebėjimas aiškiai ir tiksliai struktūruoti užduotis.
<i>I. Žukauskaitė, D. Bagdžiūnienė (2008)</i>	Ne pirmoje darbovietėje dirbančiųjų socializacijos sėkmingumą geriausiai prognozuoja dalyvaujantis vadovavimo stilius ir darbo grupės mažumas.	Pirmoje darbovietėje dirbančiųjų asmenų socializacijos rodiklius geriausiai prognozuoja darbuotojų ir jų vadovų santykių kokybė, teigiamos nuostatos darbo atžvilgiu, darbo grupės dydis ir menka inovacinės kultūros raiška.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis King, R. C., Xia, W., Quick, J. C., Sethi, V. (2005), Polach, J. L. (2004), Anakwe, U. P., Greenhaus, J. H. (2000), Kowtha, N. R. (2009), Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000), Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2008).

Remiantis lentelėje pateiktų autorių darbinės patirties charakteristikos interpretacijomis, galima daryti prielaidą, kad skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos procesas ir rodikliai gali skirtis. Pirmoje darbovietėje dirbantys nauji darbuotojai siekia daugiau informacijos, būtinos jiems socializuotis, grįžtamojo ryšio, gerų santykių su vadovu ir bendradarbiais, tačiau kartu patiria didesnę nerimą dėl darbo, palyginti su turinčiais darbo patirties asmenimis. Tikėtina, kad darbuotojai, turintys didesnę darbo patirtį, mažiau nustemba dėl darbinėje aplinkoje jiems keliamų reikalavimų, lengviau suvokia savo vaidmenis. Autorių lieka aiškiai neatsakyta, kuo turi pasižymėti organizacija, kad neturintis darbo patirties žmogus kuo geriau ir greičiau pritaptų, ar visuomet ankstesnė darbo patirtis padeda geriau socializuotis naujoje darbo vietoje, ar reikia atsižvelgti į skirtingas naujų darbuotojų darbo patirtis, rengiant socializacijos programas, ar jos turi būti vienodos visiems darbuotojams ir pan.

Asmenybė yra taip pat svarbus veiksnys, kuriuo remiantis galima būtų prognozuoti socializacijos sėkmę (Bakanauskienė, Staniulienė, Maziliauskaitė, 2008). Naujas darbuotojas ateidamas į organizaciją kartu atsineša savo turimas asmenybės savybes t.y. pastovius, emocinius, tarpasmeninius, motyvacijos konstruktus, kurie paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose. Asmenybės modelio autoriai K. Mount, M. R. Barrick, S. M. Scullen, J. Rounds (2005) išskiria penkias pagrindines asmenybės savybes: 1) *ekstraversiją* (entuziastingas domėjimasis kitais žmonėmis bei įvykiais, drąsa imtis nežinomų dalykų su pasitikėjimu savimi), 2) *neurotiškumą* (pozityvaus psichologinio prisitaikymo ir emocinio stabilumo trūkumas), 3) *sqmoningumą* (socialiai

priskirtas impulsas kontroliuoti savo elgesį, pavyzdžiui, pagalvoti prieš pasielgiant, sekti normas ir taisykles), 4) *sutariamumą* (kiek žmogus yra suderinamas su kitais arba, paprasčiau, kiek jis sugeba su kitais žmonėmis sutarti) bei 5) *atvirumą patyrimui* (apibūdina laipsnį, kuriuo individas yra atviras patirčiai bei naujiems veiklos būdams). Remiantis tuo, jog asmenybės savybės gali paaiškinti žmonių elgesį įvairiose situacijose, galima manyti, jog jos daro atitinkamą poveikį ir darbuotojų socializacijai naujoje organizacijoje.

Toliau kalbant apie asmenybės bruožų ir socializacijos sąsajas, vertėtų akcentuoti ir darbuotojų proaktyvaus elgesio aspektą. I. Žukauskaitės (2009) teigimu, naujų darbuotojų **proaktyvus elgesys** gali būti apibūdinamas kaip asmens polinkis aktyviai siekti užsibrėžtų tikslų ir norų įgyvendinimo. J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg (2003) pastebi, kad proaktyvumas susijęs su užduoties meistriškumu, vaidmens aiškumu, socialine integracija ir politinėmis žiniomis. Atlikti tyrimai rodo, kad proaktyvios asmenybės pasižymi aukštesniais socializacijos rodikliais (Augaitytė, 2005).

Apibendrinant galima teigti, kad naujas darbuotojas ateina į organizaciją turėdamas tam tikras nuostatas, vertybes, tikslus, patirtį, įgūdžius, asmenines savybes, į ką reikia atsižvelgti, siekiant geriau valdyti socializacijos procesą. Individualūs skirtumai veikia darbuotojų pradinę nuomonę apie organizaciją, tarpusavio sąveikas su kitais organizacijos nariais ir koreguoja socializacijos rezultatus.

1.6. Socializacijos proceso turinys ir rodikliai

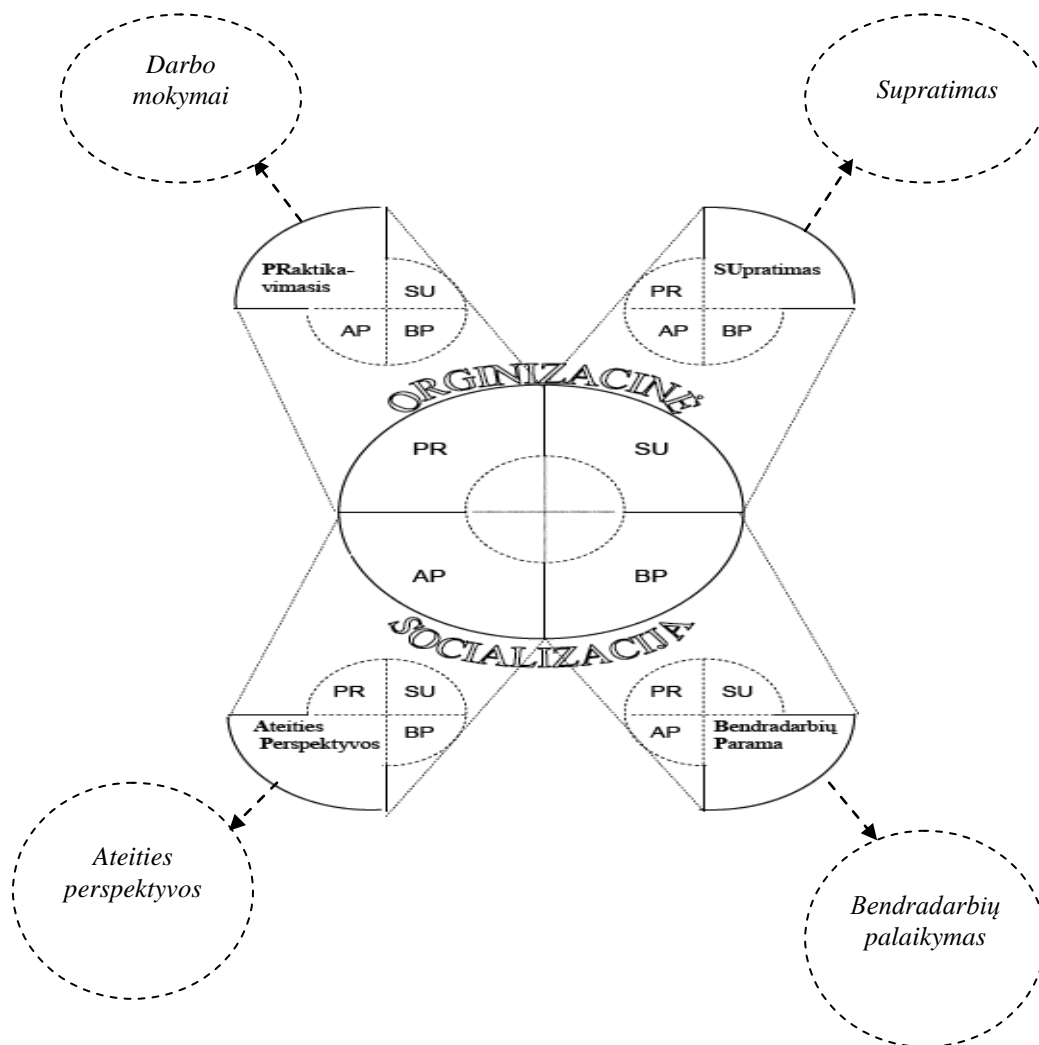
Vienas iš parametru, charakterizuojančių organizacinės socializacijos konstrukta, yra šio proceso rodikliai (kai kurių autorių, tiesiog dar įvardijami kaip socializacijos rezultatai), apibūdinantys organizacinės socializacijos turinį. Jau pats socializacijos apibrėžimas rodo, kad pažanga šiame procese gali būti vertinama įvairiais rodikliais, kurie dažniausiai priskiriami prie subjektyvių rodiklių grupės. Šie autorių nurodomi socializacijos rodikliai pateikiami 11 lentelėje.

Socializacijos proceso rodikliai organizacijoje

Autorius	Socializacijos rodikliai					
	1	2	2	4	5	6
R. J. Taormina (1997)	<i>Praktikavimasis</i>	<i>Supratimas</i>	<i>Bendradarbių parama</i>	<i>Ateities perspektyvos</i>		
C. L. Stamper, S. S. Masterson (2002)	<i>Jautimasis tikruoju organizacijos nariu</i>					
J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg (2003)	<i>Darbo užduočių išmokimas</i>	<i>Darbo vaidmens aiškumas</i>	<i>Socialinė integracija</i>	<i>Organizacijos kultūros perpratimas</i>		
R. J. Taormina (2004)	<i>Darbo mokymai</i>	<i>Supratimas</i>	<i>Bendradarbių palaikymas</i>	<i>Ateities perspektyvos</i>		
H. D. Cooper-Thomas, N. Anderson (2005)	<i>Mokymasis</i>	<i>Pasitenkinimas darbu</i>	<i>Ketinimas palikti organizaciją</i>			
J. Velžienė (2009)	<i>Stiprus tikėjimas ir palankumas organizacijos tikslams ir vertybėms</i>	<i>Noras dėti dideles pastangas organizacijos naudai</i>	<i>Stiprus troškimas išlaikyti narystę šioje organizacijoje</i>			
N. Takeuchia, T. Takeuchib (2009)	<i>Emocinis ir vertybinis įsipareigojimas organizacijai</i>					
R. F. Korte (2009)	<i>Užduočių atlikimas</i>	<i>Darbo santykių plėtojimas</i>	<i>Organizacinės kultūros priėmimas</i>	<i>Specialios kalbos įsisavinimas</i>	<i>Veikimas formaliose ir neformaliose valdžios struktūrose</i>	<i>Organizacijos istorijos suvokimas</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Taormina, R. J. (1997); Stamper, C. L., Masterson, S. S. (2002); Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R. (2003); Taormina, R. J. (2004); Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. (2005); Velžiene, J. (2009); Takeuchia, N., Takeuchib, T. (2009); Korte, R. F. (2009).

Kaip matyti iš lentelės R. J. Taormina (1997) pateikia keturis socializacijos proceso rodiklius, siejamus su darbu susijusių įgūdžių ir gebėjimų lavinimu; žinių apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą suvokimu ir taikymu; emociniu, moraliniu ir instrumentiniu kitų narių palaikymu; palankių karjeros galimybių savo organizacijoje numatymu. Jie vaizduojami ir autoriaus sukurtame testinės socializacijos modelyje (žr. 8 pav.).



8 pav. Socializacijos organizacijoje sritys

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1).; Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.

Šio modelio komponentas - *praktikavimasis* - gali būti aiškinamas kaip procesas, kurio metu asmuo įgyja funkcinis įgūdžius ar gebėjimus, reikalingus atlikti specifinį darbą. Praktika gali būti tiek formali (pvz., pagal struktūruotą mokymo programą), tiek neformali (pvz., mokintis iš klaidų, stebint ar prašant patyrusių darbuotojų parodyti, kaip atlikti vieną ar kitą užduotį ir pan.). *Supratimas* socializacijos organizacijoje kontekste reiškia lygį, kuriuo darbuotojas suvokia ir gali taikyti žinias apie savo darbą, organizaciją ar kultūrą. *Bendradarbių parama* apibūdinama kaip emocinis, moralinis (pvz., žodiniai padaršinimai) ir instrumentinis (pvz., priemonių, įrankių paskolinimas) palaikymas, kuris kitų organizacijos narių yra teikiamas be finansinio atlygio ir kurio tikslas yra sumažinti nerimą, baimę ar abejones. *Ateities perspektyvos*, tai laipsnis, kuriuo darbuotojas mato sau palankias karjeros dabartinėje organizacijoje galimybes. Ateities perspektyvos tiesiogiai atspindi darbuotojo nuostatas, gaunamus paskatinimus, o tai daro jo darbą patrauklų

(Žukauskaitė, 2009). Šių komponentų šaltinis yra organizacija. Ji organizuoja apmokymus, orientuoja darbuotojus įgyti funkcinį supratimą, skatina palaikantį darbuotojų bendravimą ir suteikia ateities perspektyvas. Taip pat reikėtų pažymėti, kad 8 paveiksle pavaizduotas modelis yra šiek tiek darbo autorės atnaujintas, pateikiant ir 2004 m. R. J. Taormina išskirtus, kiek kitaip įvardintus bei apibūdintus socializacijos proceso rodiklius. J. R. Taormina (2004) teigimu, *darbo mokymai* siejami su tuo, kaip gerai darbuotojai paruošiami darbui; *supratimas* matuoja kaip gerai darbuotojas suvokia, kaip funkcionuoja organizacija ir kaip reikia veikti joje; *bendradarbių palaikymas* vertina kaip gerai darbuotojas užmezgė ryšius su kitais organizacijos nariais; *ateities perspektyvos* vertina darbuotojo ilgalaikį požiūrį į organizaciją, tokį kaip tikėjimasi tęsti įsidarbinimą bei organizacijos siūlomą atlygį. J. Velžienės (2009) požiūris į šiuos komponentus toks: **supratimas** įgyjamas komunikacijos metu, kuomet supažindinama su organizacijos vizija, vertybėmis, strategija, tikslais ir kultūra. Nauji organizacijos nariai su laiku pradeda suprasti kokie veikimo būdai šioje organizacijos kultūroje yra priimtini ir sėkmingi. Tačiau **socialinio palaikymo sistemos**, šios autorės nuomone, visgi organizacijoje vaidina pagrindinį vaidmenį naujų darbuotojų prisitaikymui organizacijoje, kadangi nauji darbuotojai socializacijos procese linkę remtis kolegomis, vadovais. **Ateities perspektyvų** samprata siejama su ilgalaikė naryste, ilgalaikiu požiūriu į organizaciją ir beveik tapati organizacinio įsipareigojimo sampratai, susijusi su pasitenkinimu darbu ir karjera (Velžienė, 2009).

Remiantis 11 lentele, matyti, kad C. L. Stamper, S. S. Masterson (2002) atkreipė dėmesį į tokį rodiklį, kaip **jautimasis tikruoju organizacijos nariu**. Nustatyta, kad tik įsidarbinimo nepakanka šiam jausmui sukurti, kadangi tam dar reikia suformuoti nuostatas, savo santykį su organizacija. Socializacijos metu koreguojami lūkesčiai organizacijos atžvilgiu, o jiems keičiantis kinta ir savęs organizacijoje suvokimas. Tai, kaip darbuotojas gerai supranta veikimo organizacijoje principus, kiek jis jaučiasi, esantis tikruoju organizacijos nariu, atspindi individualią organizacinės socializacijos išraišką (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

Vertėtų pažymėti tai, kad J. D. Kammeyer-Mueller, C. R. Wanberg (2003), išskiriami socializacijos rodikliai yra vieni iš populiariausių (žr. 11 lentelę). Praplečiant šių rodiklių suvokimą, galima akcentuoti, tai, kad dažnai socialinė darbuotojo integracija naujajame kolektyve yra sunkesnė nei profesinė. Esant neaiškumui dėl darbo vaidmens, egzistuoja didelis netikrumas, neretai patiriamas realybės šokas, kas sąlygoja grįžtamojo ryšio siekimą (Lam, 2000). Taip pat dažnai tam prireikia kitaip interpretuoti ir iš naujo suprasti darbo prasmę, bei savo, kaip organizacijos nario, vaidmenį (King, Xia, Quick, Sethi, 2005).

H. D. Cooper-Thomas, N. Anderson (2005) socializacijos rodikliais laiko **naujų mokymąsi, pasitenkinimą darbu ir ketinimą palikti organizaciją**. Kad pradedančiųjų apmokymas organizacijos narių bendradarbiavimo kontekste yra vienas iš labiausiai plėtotinų aspektų,

akcentuoja ir J. Banytė, A. Gadeikienė (2006). Pasak R. J. Taormina (2008), **mokymasis** yra organizacinės socializacijos pagrindas. Jis atskleidžia naujo darbuotojo socializacijos apimtį. Tai patvirtina C. Filstad (2004), teigdamas tai, kad organizacinė socializacija ir mokymasis, kuris vyksta per socialinius ryšius yra neatsiejami vienas nuo kito procesai. Mokymosi svarbą socializacijos etape pabrėžia ir M. Atzori, L. Lombardi, F. Fraccaroli, A. Battistelli, S. Zaniboni (2008), o B. E. Ashforth, M. Sluss, (2007), T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, J. S. Tucker (2007), H. D. Cooper-Thomas, N. Anderson (2006) A. M. Saks, K. L. Uggerslev, N. E. Fassina (2007), organizacinę socializaciją aiškina kaip mokymosi bei prisitaikymo proceso rezultatą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė

Organizacinė socializacija, kaip mokymosi ir prisitaikymo rezultatas

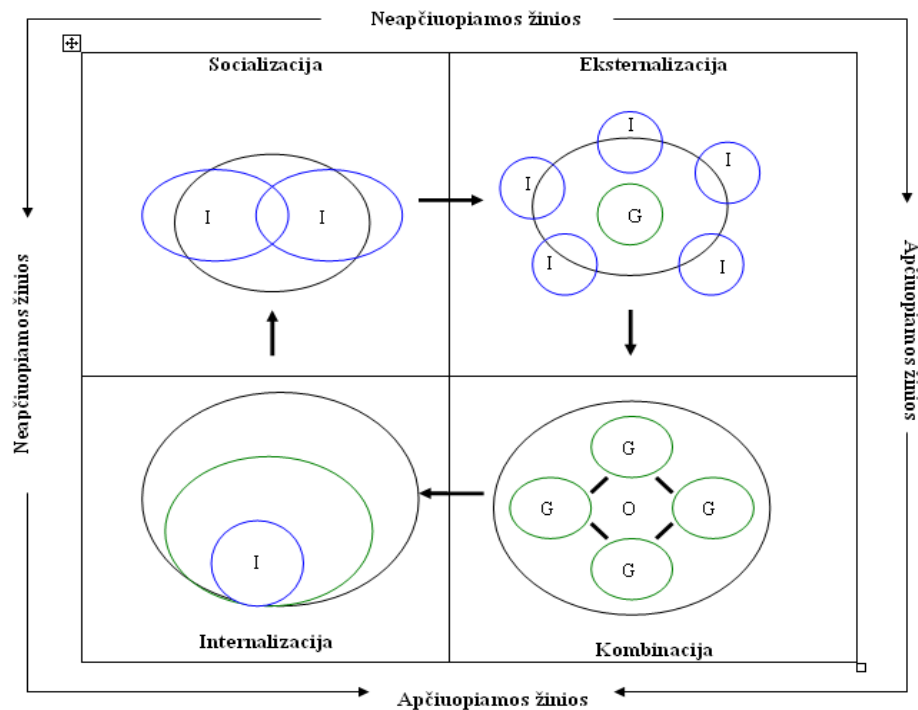
Autorius	Kintamieji	Veiksmas
B. E. Ashforth, D. M. Sluss (2007)	<p>Socializacijos procesas Investitūra (organizacija pripažįsta ir palaiko naujokų identiškumą) Institucionalizuota socializacija (formali, sisteminga, programos orientuoti naujokams) Naujokų aktyvus elgesys (informacijos paieška, grįžtamojo ryšio siekimas, darbo pokyčių derybos, bendravimas, santykių kūrimas.) Socializacijos turinys (naujokų mokymasis: socialinis, organizacinis, norminis, politinis informacinis ir t.t.) Naujokų prisitaikymas (veiklos rezultatai, organizacinis identifikavimas, pasitenkinimas darbu ir t.t.)</p>	Naujokų mokymas (matomi socializacijos turinio kintamieji).
T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, J. S. Tucker (2007)	<p>Naujokų informacijos saugojimas Referentinė informacija (funkciniai darbo reikalavimai); įvertinimo informacija (vertinamoji informacija apie naujokų veiklą); reliacinė informacija (santykių pobūdžio su kitais). Organizacinės socializacijos taktikos Turinio taktikos (rengimo etapai ir planas); konteksto taktikos (formalaus mokymo programos ir grupinis mokymas); socialinės taktikos (grįžtamojo ryšio gavimas, mentorystė, identiškumo patvirtinimas). Naujokų prisitaikymas Vaidmens reikalavimų atitikimas; Užduočių meistriškumo pasiekimas ir savarankiškas efektyvumas; Socialinio pripažinimo ir priklausymo grupei pasiekimas Rezultatai (pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, ketinimas pasilikti ir t.t.)</p>	Naujokų prisitaikymas (matomi naujokų prisitaikymo kintamieji)
H. D. Cooper-Thomas, N. Anderson (2006)	<p>Mokymosi domenai (užduotis, vaidmuo, veiklos bendradarbis, socialinė ir grupės istorija, organizavimas, tikslai, vertybės, politika, ateities perspektyvos) Sėkmės rodikliai (užduoties reikšmingumas, papildomos užduoties reikšmingumas, socialinė sanglauda, vidinis stabilumas, išorinis reprezentatyvumas) Mokymosi šaltiniai (kolegos, vadovas, mentorius, formali socializacija, organizacinė literatūra)</p>	Naujokų veiklos vaidmuo
A. M. Saks, K. L. Uggerslev, N. E. Fassina (2007)	<p>Socializacijos taktikos Turinio taktikos (sistemingų programų buvimas ar nebuvimas); socialinės taktikos (mentorius buvimas ar nebuvimas, pažinimo laipsnis suteikiamas naujokams); konteksto taktikos (formalus ar neformalus; individualus ar grupinis naujokų orientavimas) Proksimaliniai rezultatai (suvokiamas tinkamumo lygis, vaidmens konfliktai, vaidmens dviprasmybės) Distaliniai rezultatai (pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas)</p>	Naujokų prisitaikymas (matomi proksimalinių ir distalinių rezultatų kintamieji)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Korte, R. F. (2009). How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers. *Human*

Resource Development Quarterly. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=20&hid=105>>.

J. Chang, W. Chang, R. Jacobs (2009) socializacijos organizacijoje rezultatus pavadino *proksimaliniais ir distaliniais*. **Proksimalinės socializacijos rezultatai yra darbuotojų mokymosi socializacijos metu rezultatai**, pavyzdžiui, kaip išmokti vieną ar kitą užduotį, aiškiai suprasti savo vaidmenį, įgyti žinių, kaip išlaikyti sėkmingus darbo santykius. Proksimaliniai rezultatai veikia **distalinius rezultatus**, kurie yra **susiję su darbuotojų pojūčiais**, kai jie sprendžia ar jų prisitaikymas prie organizacijos yra sėkmingas, pavyzdžiui, pasitenkinimo jausmas, darbo motyvacija, išsipareigojimas ir noras likti ar palikti organizaciją.

J. S. Mitus (2006) naujų darbuotojų įgyjamą įvairią informaciją apie organizaciją apibūdina kaip socializacijos turinį, veikiantį sprendimą išsipareigoti organizacijai ar ne. Žinių kūrimo ir jų virsmo kapitalu procesas organizacijoje yra vykdomas per skirtingas sąveikas tarp individų ir neapčiuopiamų bei apčiuopiamų žinių. Šio proceso rezultate individualios darbuotojų neapčiuopiamos žinios sąveikoje su apčiuopiamomis žiniomis tampa organizacijos žinojimo dalimi (Jucevičienė, Mozūriūnienė, 2009). Tai gali būti pavaizduota **modeliu SIKI** (socializacija, eksternalizacija, kombinacija ir internalizacija) (žr. 9 pav.)



Žymėjimas: I – individas; G – grupė; O – organizacija

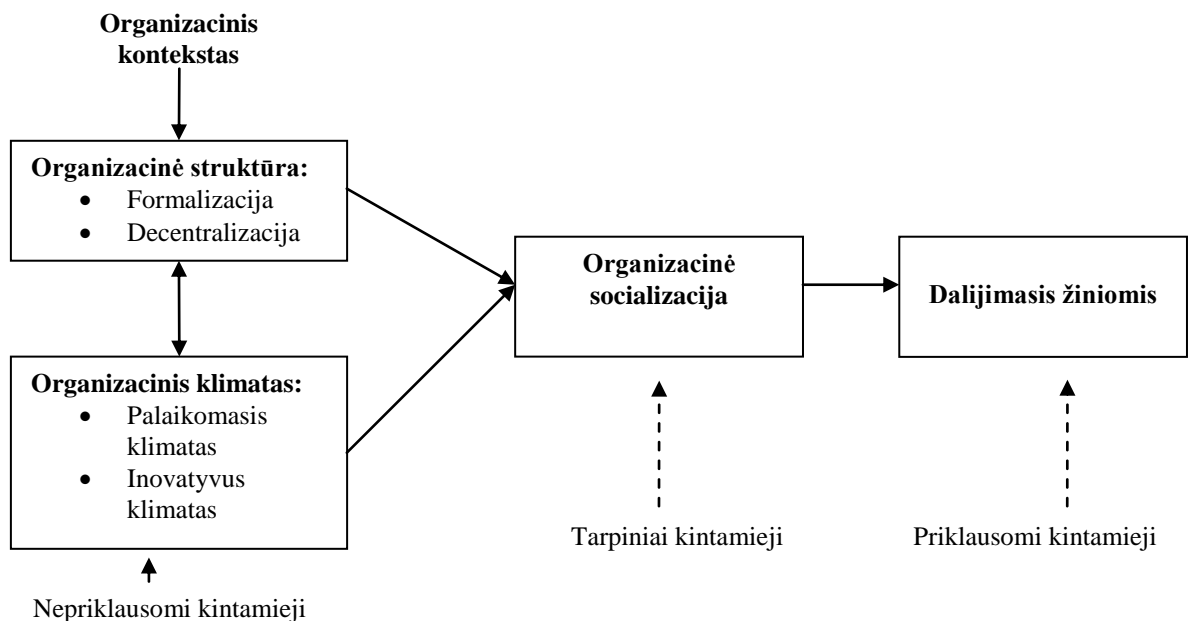
9 pav. Žinių kūrimo ir jų virsmo kapitalu procesas: organizacinio žinojimo modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Boutelitanė, S. (2005). *Management des Connaissances et Processus d'Innovation*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2012-02-01]. Prieiga per internetą: <http://www.hec.unige.ch/CahiersRecherche/2005/simpleText/0/content_files/file12.pdf>.

9 paveiksle pateikta modelio schema gali būti aiškinama tokiu būdu:

- **socializacija:** per patirtį kuriamos neapčiuopiamos žinios (darbo pasidalijimas, mokymasis). Tam reikalinga palanki aplinka, kurioje individai sąveikautų tarpusavyje, bendrautų ir dalintųsi patirtimi.
- **eksternalizacija:** neapčiuopiamos žinios virsta apčiuopiamomis (sąvokos, hipotezės, modeliai, analogijos). Pasireiškia susietu su kontekstu žinių pavertimu atskirtais nuo konteksto faktais. Vėl gi, pažymima, kad šį procesą palengvina komunikacija ir kolektyvinės sąveikos individų tarpe.
- **kombinacija:** surenkamos naujos ir jau egzistuojančios apčiuopiamos žinios (žinių tinklai).
- **internalizacija:** apčiuopiamos žinios virsta neapčiuopiamomis (besimokanti organizacija). Būtent, šis procesas realizuojamas per mokymąsi: individai sąveikaudami vieni su kitais ne tik kad pasidalija patirtimi, bet ir nurodo naudoti palankius tam tikroms situacijoms spręsti veiksmus (sprendimus) (Boutelitane, 2005).

Žinių dalijimosi procesas organizacijoje socializacijos metu gali būti aiškinamas ir per *socialinių mainų (keitimosi) teoriją*. *Socialinio keitimosi teorija* apibūdina dinامينius santykius tarp žmonių kaip tam tikras sąveikas, kuriose jie keičiasi ištekliais (resursais), vadovaudamiesi keitimosi taisyklėmis, pavyzdžiui, socialinėmis normomis (Cropanzano, Mitchell, 2005). Organizacinė socializacija yra tarpinis kintamasis tarp organizacinio konteksto ir dalijimosi žiniomis (žr. 10 pav.).



10 pav. Žinių dalijimosi procesas organizacijoje

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Islam, M. Z., Ahmad, Z. A. Mahtab, H. (2010). The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Globalization*. Vol. 3 Issue 1, p31-48. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-12]. Prieiga per

interneta: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458af-b431-4c5d-a21e-6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=26&hid=105>>.

Remiantis pateiktu paveikslu, galima teigti, kad organizacinė socializacija žinių dalijimosi procese yra veikiama organizacinės struktūros ir organizacinio klimato. Socializacijos proceso metu paskatinamas dalijimasis žiniomis.

N. Takeuchia, T. Takeuchib (2009) efektyvios naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje išdava laiko emocinį ir vertybinį įsipareigojimą organizacijai. *Vertybinis įsipareigojimas* remiasi darbuotojo įsipareigojimu organizacijos vertybėms, o *emocinis organizacinis įsipareigojimas* atspindi emocinį prisirišimą, identifikaciją ir dalyvavimą organizacijoje. Taigi, aukštesnis organizacinės socializacijos lygmuo yra susijęs su žemesniu emociniu išsekimu ir aukštesniu užduočių atlikimo lygiu (Liang, Hsieh, 2008). Nepavykusio socializacijos proceso rezultatas yra nepastovumas (darbo keitimas), kuris gali būti suvokiamas kaip neatitikimas tarp individo ir jo organizacinės aplinkos vertybių, įgūdžių, lūkesčių ar interesų (Taris, Feij, 2004).

Apibendrinant galima teigti, kad, nėra vienintelio atsakymo į klausimus, ką laikyti socializacijos rodikliu ir kiek tokių rodiklių iš viso yra. Bendriausia prasme, tiek organizacinė socializacija, tiek jos turinį apibūdinantys socializacijos rodikliai, atspindi tai, kiek darbuotojų priėmė ar prisitaikė prie įvairių organizacijos charakteristikų. Atsižvelgiant į autorių pateikiamus rodiklius, galima juos klasifikuoti į du lygmenis: *susijusius su atliekamu darbu* (artimiausia aplinka) (pavyzdžiui, darbo užduočių išmokimas, vaidmens aiškumas, supratimas, darbo santykių plėtojimas, socialinė integracija, pasitenkinimas darbu ir t.t.) ir *susijusius su organizacija* (tolimesne aplinka) (pavyzdžiui, organizacijos kultūros perpratimas, jautimasis tikruoju organizacijos nariu, ketinimas palikti organizaciją, palankumas organizacijos tikslams ir vertybėms ir t.t.) apimant kognityvinius (žinios, vertinimai), emocinius (jausena) bei elgesio komponentus. Šiame darbe sisteminių socializacijos rodiklių pasiekimo laipsnio viešojo sektoriaus organizacijose vertinimas ir analizė gali tapti teigiamu organizacijos, kaip socialinės sistemos, kaitos faktoriumi. Žemas rodiklių pasiekimo laipsnis atspindi nesėkmingą socializacijos valdymą. Tai gali priversti vadovus susimąstyti, pavyzdžiui, dėl savo valdymo stiliaus tinkamumo esamoje situacijoje bei ieškoti būdų pastarąjį keisti, tuo pačiu vystant organizacinės kultūros elementus ir pan. Sėkminga socializacija, pasireiškianti aukštais socializacijos rodikliais, reikšminga, pavyzdžiui, socialinės sistemos kitimui – grupių klimatui (kolektyvas tampa integruotas), bendravimo pobūdžiui ir t.t.

1.7. Organizacinės socializacijos metodai

Remiantis ankstesne analize, galima teigti, kad organizacinė socializacija apima tam tikras komunikacines praktikas, kurios suteikia socialinę paramą naujiems darbuotojams ir padeda jiems prognozuoti savo karjerą organizacijos viduje. Šių praktikų metu organizacijos nariai priima savo

pačių santykį su organizacija ir įtvirtina savo santykius su ja. Socializacijos organizacijoje praktikavimas įgalina naujus darbuotojus įvaldyti gebėjimus, formuoti savo naują vaidmenį, gerinti organizacinio efektyvumo rezultatus. Tai, ką organizacijos gali naudoti naujų darbuotojų socializacijos patirtyje, neretai vadinama, tiesiog **socializacijos taktikomis** (Felipe, 2009).

J. Ards, P. Jansen, M. Van der Velde (2002) skiria **individualizuotą ir institucinę (formalizuotą)** socializaciją. Autorių požiūriu, *individualizuota socializacija* skatina inovatyvų elgesį, didina asmens polinkį ieškoti geresnių sprendimų ar kitokių žinių taikymo galimybių atliekant darbą, o *institucinė socializacija* labiau susijusi su konformistiniu elgesiu. Tiek lojalumas organizacijai, tiek emocinis įsipareigojimas siejami su institucine socializacija, o didesnė darbuotojų kaita siejama su individualizuota socializacija. Reikia pastebėti, kad formaliai struktūrizuotas socializacijos procesas yra susijęs su strateginiu požiūriu į žmogiškuosius išteklius. Strateginio požiūrio į žmogiškuosius išteklius kūrimas, reiškia struktūrinės praktikos plėtojimą, kad suderinti organizacijos narių kompetencijas organizacijos tikslams pasiekti. Šis suderinimas neišvengiamai apima esamų organizacijos narių pastangas socializacijoje (Felipe, 2009).

G. L. Felipe (2009) požiūriu, socializacijos metodai atspindi organizacijoje naudojamas socializacijos taktikas, apimančias įvairius socializacijos praktikos aspektus, siejamus su socializacijos procesu kaip struktūra kintančia laike ir erdvėje (Felipe, 2009). Pagal G. L. Felipe (2009), socializacijos taktikos susideda iš šešių pagrindinių aspektų (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Socializacijos taktikų klasifikacija pagal G. L. Felipe (2009)

Taktikos	Apibūdinimas
<i>Formalumas – ne formalumas</i>	Pagristas tuo, kaip naujokai yra atskiriami organizaciniame socializacijos kontekste;
<i>Individualumas – kolektyviškumas</i>	Priklausantis nuo to, ar naujokai yra socializuoti kaip grupė ar kiekvienas iš jų remiasi individualiomis mokymosi patirtimis;
<i>Nuoseklumas – atsitiktinumas</i>	Grindžiamas laipsniu, kuriame yra nustatyta veiksmų seka, vedanti į organizacinio vaidmens atlikimą;
<i>Fiksuotumas – kintamumas</i>	Priklausantis nuo to, ar naujokams duotas socializacijos proceso eigos planas;
<i>Serijiškumas – alternatyvumas</i>	Grindžiamas tuo, ar naujokai turi priėjimą prie patyrusių organizacijos narių. Taigi susijusi su socialinės paramos lygiu, numatytu naujokams;
<i>Investicinės – neinvesticinės</i>	Nurodančios laipsnį, kuriuo naujokų ankstesnis patirtis ir identiškumas yra vertinamas ir patvirtinamas, skatinant naujokus remtis jų patirtimi naujame vaidmenyje (investicinė) ar neskatinant (divestitūra).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Felipe, G. L. (2009). Time to socialize. *Journal of Business Communication*. Vol. 46 Issue 2, [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=11&hid=105>>.

Remiantis šiomis autoriaus išskiriamomis socializacijos taktikomis, galima teigti, kad pirmieji du lentelėje pateikiami aspektai gali būti siejami su socializacijos praktikomis kaip formaliomis

struktūromis. Formalios (institucionalizuotos) socializacijos taktikos neigiamai veikia vaidmenų konfliktus, mažina kaitą ir teigiamai veikia pasitenkinimą darbu (Saks, Uggerslev, Fassina, 2007). Taigi jos susijusios su nemažai teigiamų organizacinio socialinio aktyvavimo rezultatų, įskaitant emocinį organizacinį įsipareigojimą (Filstad, 2011). *Nuoseklumo – atsitiktinumo ir fiksuotumo - kintamumo* aspektai teikia informaciją susijusią su suvokiamomis karjeros galimybėmis organizacijoje. *Investicinės* socializacijos taktikos yra susijusios su individualizacijos procesu, kuriame asmuo veikia organizaciją ir vaidmens derybų aspektus. Esant didesnėms investicinės socializacijos taktikoms, naujokai turi didesnę įtaką organizacijai per individualizaciją.

S. P. Robbins (2007) pateikia siauresnį socializacijos metodų klasifikavimą:

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

Autorius taip pat pabrėžia, kad priėmusi naują darbuotoją organizacija turi nuspręsti kokias programas naudos socializuodama naujoką. Jis teigia: „kuo labiau vadovybė pasitiki socializacijos programomis, kurios yra formalios, kolektyvinės, serijinės ir pabrėžiančios divestitūrą, tuo didesnė tikimybė, kad naujoko savitumas ir požiūriai bus pakeisti standartizuotu, prognozuojamu elgesiu. Atvirkščiai, neformalios, individualios, atsitiktinės ir investitūrinės socializacijos sukuria individualistų pajėgas“. Taigi, vadovai gali pasinaudoti socializacija kaip priemone kurti konformistams, kurie palaiko tradicijas ir papročius, arba, atvirkščiai, išradingiems ir kūrybingiems individams (Robbins, 2007).

Akivaizdu, kad siekiant geriau socializuoti naujus darbuotojus, sumažinti jų patiriamą stresą ir nerimą darbinės karjeros pradžioje, viešojo sektoriaus organizacijos gali inicijuoti specialių mokymų serijas, orientavimo, konsultavimo, karjeros planavimo programas, naudoti formalų grįžtamąjį ryšį. Institucionalizuotos (formalios) taktikos atspindi struktūrinę socializacijos programą, kuri mažina dviprasmiškumą ir skatina naujokus priimti dabartines organizacijos normas. Individualizuotos taktikos atspindi santykinį struktūros nebuvimą, kas sukuria tam tikrą dviprasmiškumą (Fu, Hom, Shan, Shaffer, 2008).

E. W. Morrison (2002) pabrėžia kitokį organizacinės socializacijos taktikų aspektą ir organizacijas apibūdina kaip institucijas, kurias galima charakterizuoti dviprasmiškumu, pokyčiais ir netikrumu. Taigi, darbuotojai tokioje aplinkoje jaučia nerimą ir diskomfortą, ypač, kai net

neįsivaizduoja, ką jiems reikia žinoti, kad efektyviai atliktų savo darbą. Šis nerimas ir skatina ieškoti bei rinkti informaciją. Ryškiausiai ši taktika pasireiškia, kol darbuotojas yra naujas organizacijoje. Naujokai ieškodami informacijos elgiasi strategiškai ir stengiasi maksimizuoti gaunamą informaciją minimizuodami galimas pastangas ir socialinę kainą.

L. Lobanova, A. Stankevičienė (2006) pateikia visiškai kitokius organizacinius metodus, nei prieš tai aptarti autoriai. L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2006) požiūriu 4 esminiai momentai sąlygoja tinkamą naujų darbuotojų socializacijos užtikrinimą (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Organizacinės socializacijos metodai (remiantis L. Lobanova, A. Stankevičiene, 2006)

Metodas	Apibūdinimas
1) <i>Atranka ir darbuotojo įvedimas</i>	Atrankoje svarbu, kad būtų atsižvelgta ne tik į kandidatų profesinį potencialą, bet ir motyvaciją bei asmenines savybes. Naujam darbuotojui įvesti į organizaciją svarbios tokios priemonės: darbuotojo pristatymas skyriuje ar darbo grupėje, kuratoriaus paskyrimas, informacijos apie organizaciją suteikimas (organizacijos struktūra su visais vardais bei pavardėmis, telefonų ir pagrindinių žmonių sąrašas, vykdoma politika (strategijos, politika personalo atžvilgiu ir pan.), tradicijos ir pageidaujamas personalo elgesys, kontrolės ir atsiskaitymo formos ir t.t.). Tikslinga paruošti darbuotojo įvedimo į organizaciją programą arba vadovui, personalo specialistui praveisti pokalbį apie tai, kokia bus darbuotojo darbo aplinka, detalizuojamos darbo funkcijos, darbo vietos tikslai ir uždaviniai, nustatomi veiklos prioritetai, nusakomi ryšiai su kitais darbuotojais, darbo grafikas, nurodomos darbuotojo teisės, kaip vertinami veiklos rezultatai, kokie vertinimo kriterijai, į ką kreiptis iškilus neaiškumams, kokie yra apribojimai: kokios taisyklės ir nuostatai yra patvirtinti skyriuje ar organizacijoje, kuri turi laikytis visi darbuotojai, ko darbuotojas gali siekti: kokios yra paaukštinimo tarnyboje galimybės ir sąlygos.
2) <i>Psichologinio kontrakto sudarymas</i>	Psichologinis kontraktas – tai neformali psichologinė sutartis , vadovo ir darbuotojo lūkesčių aptarimas ir derinimas. Kuo daugiau ir smulkiau aptariama, tuo platesnis ir išsamesnis kontraktas. Jo ypatumai: nerašytas, neoficialus, subjektyvus, dinamiškas, kinta laike, apima tiek materialius dalykus (atlyginimas, darbo valandos), tiek nematerialius (pasitenkinimas darbu ir kt.), yra iš dalies arba visiškai neapibrėžtas (tam tikri dalykai, tokie kaip atlyginimas ir darbo pobūdis, smulkiai aptariami, o kai kurie gali likti neišsakyti ir neaptarti). Suderinus tarpusavio lūkesčius, jie tampa abipusiai įsipareigojimais. Jei šie įsipareigojimai vykdomi ir realizuojami, didėja darbuotojų motyvacija, tačiau jei įsipareigojimus vykdo tik viena pusė (darbuotojai), tai gali mažėti jų motyvacija bei aktyvumas arba formuotis neigiamas požiūris.

14 lentelės tęsinys

Metodas	Apibūdinimas
3) Darbuotojų motyvavimas	Personalo vadybos praktikoje siūlomos trys pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės : 1) <i>netiesioginis motyvavimas</i> ; 2) <i>tiesioginis motyvavimas</i> ; 3) <i>darbuotojo lūkesčių realizavimas</i> . Taikant <i>netiesioginį motyvavimą</i> , darbuotojai motyvuojami, kad greičiau perprastų organizacijoje egzistuojančias naujas elgesio taisykles. Tam naudojami „ <i>nuvertinimo</i> “ ir „ <i>iššūkio</i> “ metodai. „ <i>Nuvertinimo</i> “ metodą galima taikyti dviem būdais: a) naujokui neaiškiai apibrėžus jo darbo funkcijas ir teikiant minimalią pagalbą, b) griaunant jo lūkesčius, mažinant pasitikėjimą savimi. „ <i>Iššūkio</i> “ metodą galima taikyti pateikiant naujam darbuotojui labai sudėtingas pirmąsias darbo užduotis. <i>Tiesioginio motyvavimo atveju</i> naudojamos paskatos ir nuobaudos, skatinant arba neskatinant pageidaujamą elgesį. <i>Realizuojant darbuotojo lūkesčius</i> , svarbu kad savo įsipareigojimus vykdytų abi pusės: tiek darbuotojas, tiek vadovas. Priešingu atveju darbo motyvacija gali silpnėti.
4) Darbuotojų mokymas	Visi nauji darbuotojai turi būti supažindinti su darbo turiniu, reikalavimais, prireikus papildomai apmokyti.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lobanova, L., Stankevičiene, A. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.

Remiantis lentelėje detalizuotais metodais, galima teigti, kad atrankos pokalbio metu būtina derinti potencialaus kandidato ir organizacijos lūkesčius, vertybines nuostatas, nes nepakankamai skiriant tam dėmesio, jo įsitraukimas į organizacijos kultūrinę aplinką gali tapti problematišku. V. Gražulio, A. Rubežės, G. Benaitytės (2010) teigimu, organizacijos ir darbuotojų santykių „voratinklis“ nuo pat pirmosios susitikimo akimirkos yra dvikryptis: organizacija renkasi ir formuoja darbuotoją (kompetenciją, nuostatas, vertybes, elgesį ir kt.), darbuotojas renkasi organizaciją, siekdamas daryti įtaką jos funkcionavimui (rezultatams, efektyvumui, organizacinei kultūrai). Todėl atrankos pokalbis gali būti laikytinas išankstiniu socializacijos etapu. Galima manyti, kad šių metodų taikymas sąlygoja greitesnę naujų darbuotojų socializaciją, kadangi jų vykdymo metu išaiškėja tikrasis darbuotojų vaidmuo, siekiama užtikrinti ne tik profesinį, bet ir psichologinį suderinamumą, didėja įsipareigojimo jausmas.

Įvertinus autorių pateikiamus socializacijos metodus (taktikas), pastebėta tai, kad institucionalizuoti organizacinės socializacijos metodai atspindi vykdomą naujų darbuotojų rėmimą tam, kad jie priimtų organizacinį status *quo*. Individualizuota socializacija padrąsina naujus darbuotojus ugdyti unikalius būdus, kurie jiems padėtų priartėti prie savo atliekamų vaidmenų organizacijoje, skatinant novatoriško vaidmens orientaciją. Viešojo sektoriaus organizacijos, atsižvelgdamos į savo siekius ir poreikius, turi pačios apsispręsti, kokia socializacijos valdymo kryptimi, ir kokiais instrumentais tikslinga vadovautis savo atveju.

1.8. Socializacijos proceso vykdytojai

Dar viena socializacijos organizacijoje sritis, kuriai privalu skirti dėmesio šiame darbe – tai organizacijoje dirbančių senbuvų arba agentų (vadovų, personalų tarnybų specialistų, bendradarbių) vaidmuo. Mokslinėje literatūroje neretai pažymima, kad nauji darbuotojai labiau socializuojami dėl kitų asmenų įtakos ir paskatinių. Nauji darbuotojai, kurie bendrauja su tiesioginiais vadovais, bendradarbiais, yra globojami kuratorių (mentorių), gali gauti geresnį supratimą apie tai, kas vyksta organizacijoje ir kas joje yra praktikuojama. Minėtieji agentai taip pat gali paspartinti mokymosi procesą patardami naujiems darbuotojams, suteikdami technines instrukcijas, socialinę paramą ir pan.

A. Stankevičienės, L. Lobanovos (2006) požiūriu, pagrindiniai socializacijos vykdytojai yra tiesioginiai naujų darbuotojų vadovai ir personalo tarnyba. R. Petrauskienė (2006) žvelgia į šį procesą giliau ir pažymi, kad įveikiant socializacijos etapo sunkumus svarbus vaidmuo tenka:

- personalo skyriaus darbuotojams, atsakingiems už naujų darbuotojų priėmimą;
- vadovams;
- naujo darbuotojo bendradarbiams;
- naujam darbuotojui paskirtam kuratoriui (prižiūrėtojui).

Remiantis I. Žukauskauskaite (2009), vadovai yra pagrindiniai agentai, kurie „duoda“ socialinį toną. Dėmesys vadovo vaidmeniui naujo darbuotojo socializacijoje turi būti skiriamas ir dėl neišvengiamų, hierarchiškai apibrėžtų jų tarpusavio santykių. Vadovo gebėjimas tinkamai suteikti reikalingą informaciją yra svarbus naujų darbuotojų socializacijos eigai (Northouse, 1997). E. W. Morrison (1993) teigimu, nauji darbuotojai linkę remtis vadovais, kai kalbama apie techninę, darbo atlikimo ir su vaidmeniu susijusią informaciją, o bendradarbiais dažniau remiamasi, kai kalbama apie socialinę informaciją. Taigi, kad nauji darbuotojai įgytų reikiamų žinių apie savo vaidmenį organizacijoje, jie turi sugebėti bendrauti su kitais ir stebėti kitus organizacijos narius. Vadovai turi apgalvoti, ką daryti, kad darbuotojai turėtų galimybę stebėti „reikiamus“ modelius, keistis informacija. Tam būtinas ir vienas kito supratimas, paremtas pasitikėjimo kūrimu (Lam, 2000). Pastebima, kad nauji darbuotojai į bendradarbius žiūri kaip į dalinius modelius, pasirinkdami tam tikras charakteristikas ar bruožus, kuriais jie žavisi ar mato prasmę kopijuoti. Dažniausi atrankos kriterijai vaidmens modeliams – sėkmė, motyvacija, patirtis (Filstad, 2004). Pasak E. H. Shein (2004), didelė problema yra nepakankamas organizacijos narių tarpusavio bendravimas. Norėdami kartu sėkmingai dirbti, darbuotojai turi nuspręsti, kaip grupėje išdėstyti jėgą, statusą ir autoritetą; supratimą apie skatinimo bei nuobaudų sistemą, tarpusavio santykius organizacijoje, nes draugystės reiškinio organizacijoje neįmanoma riboti ar drausti (Jucevičienė, 1996). Taigi, kad ir neformaliai bendraudami, patardami, teikdami paramą, žinias bendradarbiai padeda naujiems darbuotojams

greičiau perprasti, kas yra kas organizacijoje, todėl svarbu, kad būtų užmezgami teigiami abipusiai santykiai ir kuriamas tam tikras kultūrinių ryšių tinklas, kuris leidžia suprasti kokios vertybės, nuostatos, požiūriai ir t.t. yra deklaruojami, toleruojami.

Mažėjant hierarchinių lygmenų skaičiui organizacijose, pastebimas susiformavęs naujas mentorystės tipas: *kolegų mentorystė*, kai kuruoti naują darbuotoją parenkamas to paties hierarchinio lygmens darbuotojas, turintis daugiau darbinės patirties. Y. Baruch (2003) pažymi, jog tokio tipo organizacijos ir darbuotojo santykis yra abipusiai naudingas, kadangi šio proceso metu darbuotojas gauna reikiamą pagalbą, o kuratoriui suteikiamas psichologinis pasitenkinimas. Įvedant šį elementą būtina numatyti ir galimus trukdžius, neigiamas pasekmes. Dažniausiai pasitaikančios problemos: interesų konfliktai, nelygybė tarp lyčių ir kitokios kliūtys (Morkūnaitė, 2009).

A. Eigenhuis, R. van Dijk (2008) pabrėžia būtinybę žmogiškųjų išteklių specialistams (personalo tarnyboms) prisiimti aktyvią poziciją informuojant aukštesniojo rango vadovų grupes, suderinant vertybes ir normas su kintančiais poreikiais, tapti kaitos (pokyčių) agentais, būti „architektais“, užtikrinančiais optimalų žmogiškojo veiksnio panaudojimą (Jagminas, Piktornaitė, 2008). ŽI specialistai yra atsakingi už informacijos perdavimą, bei užtikrinimą, jog ta informacija pasieks reikiamus gavėjus t.y. užtikrina tinkamą bendradarbiavimą tarp organizacijos darbuotojų ir jų vadovų (Sims, Sims, 2007). Taigi, ŽIV tarnybos darbuotojų socializacijos procese turėtų atlikti taip pat proaktyvų vaidmenį. Kai ŽIV tarnyboms suteikiamas reikšmingas statusas organizacijoje, šiems departamentams yra lengviau inicijuoti darbo jėgos plėtrą, siekiant plėtoti įgūdžių ir elgsenų bazę.

Apibendrinant galima teigti, kad socializacijos vykdytojų t.y. agentų, įskaitant vadovus, bendradarbius, mentorius, personalo tarnybų specialistus, neformalios sąveikos labai svarbios paspartinant tai, ką galima vadinti naujų darbuotojų socializacijos valdymo viešojo sektoriaus institucijose efektyvumu. Naujų darbuotojų socializacija organizacijoje, paremta tam tikrų bičiuliškų sistemų formavimu ir į jas integruotais formalizuotais praktikos instrumentais, leidžia išskirtingų individų sukurti darnų socialinį organizmą.

Teorinės dalies apibendrinimas. Nuolatinis žmogiškųjų išteklių vertės augimas įpareigoja siekti žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimo. Konkrečios pastangos ir veiksmai pagerinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklą dažnai priklauso nuo sugebėjimo sėkmingai ir tinkamai vykdyti žmogiškųjų išteklių plėtrą, užtikrinant efektyvų visų pagrindinių personalo valdymo veiklų, tarp jų ir darbuotojų socializacijos, organizavimą. Bendriausia prasme, socializacija - tai socialinės sąveikos, kultūrinio mokymosi procesas, kurio metu perimami priimtini elgesio būdai, nustatyti standartai, deklaruojamos vertybės ir pan. Taip pat, tai personalo valdymo instrumentas, padedantis užtikrinti tinkamą jo dalyvavimą institucijos veikloje; aktualus, kai siekiama efektyviau valdyti darbuotojų socialinę integraciją, derinti naujų darbuotojų asmeninius ir organizacijos

turimus lūkesčius, tikslus, didinti pasitenkinimą darbine aplinka ir t.t. Mokslinėje literatūroje taip pat akcentuojama socializacijos proceso, kaip organizacijos kultūros unikalumą veikiančio, organizacijos kultūrą formuojančio veiksnio svarba.

Į socializacijos vykdymą įtraukiamos abi pusės: tiek institucija, tiek pats darbuotojas, todėl proceso nagrinėjimas apima vidinių organizacinės aplinkos veiksnių (kultūros, vadovavimo, darbo grupės, mentorystės sistemos) įtaką ir individualias, socializaciją sąlygojančias charakteristikas (darbinę patirtį, asmenybės tipą, aktyvumo lygį ir t.t.).

Socializacijos proceso išdavos arba proceso rodikliai atspindi tai, kaip darbuotojas gerai supranta veikimo organizacijoje principus, kiek jis jaučiasi esantis tikroju organizacijos nariu ir pan.

Skiriamos dvi pagrindinės socializacijos kryptys t.y. organizuota (formali) ir neorganizuota (neformali) socializacija, apibūdinančios proceso valdymo organizavimo lygį institucijos veikloje. Formalios socializacijos vykdymo priemonės apima įvairias instruktavimo, konsultavimo, orientavimo programas, teikiamus mokymus ir pan. Neformalios socializacijos metu apie priimtina elgesį sužinoma socialinių interakcijų su organizacijos nariais būdu.

Įvairios darbuotojų socializacijos patirtyje naudojamos organizacijos praktikos taip pat gali būti apibūdinamos socializacijos taktikomis arba socializacijos metodais, apimančiais konformistinio elgesio ugdymą arba novatoriško vaidmens orientacijos skatinimą.

Socializacijos gerinimą įgalina efektyvios socialinio palaikymo sistemos (vadovų, kolegų, mentorių paramos) kūrimas, socialinių mainų vykdymo užtikrinimas, įvairių komunikacinių praktikų plėtojimas, darbuotojų individualių skirtumų vertinimas ir t.t.

2. TYRIMO METODIKA IR ORGANIZAVIMAS

2.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Atlikus mokslo šaltinių analizę, atskleisti svarbiausi naujų darbuotojų socializacijos aspektai, praplėstas teorinis proceso suvokimas.

Tolimesnėje šio darbo eigoje, svarbu ištirti praktikoje įgyvendinamą naujų darbuotojų socializacijos valdymą pasirinktuose valstybės valdymo institucijų teritoriniuose padaliniuose t.y. Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje.

Pagrindinis šio **tyrimo tikslas** – išanalizuoti socializacijos proceso valdymo situaciją Šiaulių apskrities VMI bei VSDFV Šiaulių skyriuje ir modeliuoti jos tobulinimo galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

- 1) analitiškai apžvelgti valstybės tarnybai keliamus iššūkius teisinio reglamentavimo kontekste;
- 2) atskleisti esminius VSDFV ir VMI veiklos organizavimo principus;
- 3) išnagrinėti VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI darbuotojų socializacijos valdymo (organizavimo) ypatumus pagal teisinius dokumentus;
- 4) išsiaiškinti ekspertų požiūrį įvairiais naujų darbuotojų socializacijos valdymo aspektais, apimant asmeniniu vertinimu paremtą dabartinės situacijos detalizavimą;
- 5) atsižvelgiant į gautus rezultatus, pateikti socializacijos proceso valdymo modelį.

Akcentuotina tai, kad analizuojant įvairius socializacijos reglamentavimo aspektus Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje bus laikomasi nuostatos, jog socializacija yra procesas apimantis ir naujų darbuotojų profesinį prisitaikymą (adaptaciją).

Tyrimo schema. 11 paveiksle pateikiama konceptualiosios ir analitinės – konstruktyviosios dalies loginio ryšio schema.

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ SOCIALIZACIJA VALSTYBĖS VALDYMO INSTITUCIJOJE:
Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus atveju analizė**

Į V A D A S

AKTUALUMAS

Probleminių klausimų formulavimas

NAUJUMAS

**NAUJŲ DARBUOTOJŲ
SOCIALIZACIJOS PROCESO
TEORINIAI ASPEKTAI**

TYRIMO METODIKA

**SITUACIJOS ANALIZĖ IR JOS
TOBULINIMO MODELIAVIMAS**

- Socializacijos proceso apibrėžtis;
- Naujų darbuotojų socializacijos ir adaptacijos procesų santykis;
- Viešojo sektoriaus organizacijų kultūros ir socializacijos proceso ryšys;
- Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai;
- Socializacijos turinys, rodikliai ir t.t.

- Tyrimo tikslas, uždaviniai;
- Tyrimo schema;
- Tyrimo metodai;
- Tyrimo etika;
- Tyrimo instrumento pagrindimas ir t.t.

**IŠVADOS,
REKOMENDACIJOS**

Valstybės tarnybą
reglamentuojantys teisės
aktai

VSDFV ir VMI veiklos
reglamentai

Šiaulių apskrities VMI
ir VSDFV Šiaulių
skyriaus veiklos
valdymo dokumentai

Dokumentų turinio analizė

Ekspertų interviu

**SOCIALIZACIJOS
PROCESO
MODELIS**

11 pav. Magistro darbo schema

2.2. Tyrimo metodai

Moksliniam tyrimui pasirinktas aprašomojo tyrimo tipas, kuriuo siekiama apibūdinti esamą situaciją, numatyti jos tobulinimo kryptis, parengiant proceso valdymo modelį, pateikiant konkrečias rekomendacijas. Tyrime numatytiems uždaviniams įgyvendinti pasirinktas empirinis kombinuotasis tyrimas, taikant du pagrindinius tyrimo metodus: *dokumentų analizę* ir *pusiau struktūruotą interviu*.

Dokumentų analizė yra vienas populiariausių tyrimo metodų, kuriuos naudoja tiek pradedantys socialinių reiškinių tyrinėtojai, tiek ir pripažinti sociologijos mokslininkai (Luobikienė, 2000). Metodas remiasi pirminių duomenų rinkimu, kai dokumentai naudojami kaip pagrindiniai informacijos šaltiniai.

Atliekant empirinį tyrimą, pirmiausia buvo nustatyti oficialieji dokumentai (įstatymai, nutarimai, projektai ir t.t.), kuriuose užfiksuota informacija, susijusi su valstybės tarnautojų atrankos, ugdymo, mokymo ypatumais ir kita personalo plėtros procesų organizavimo tvarka. Vėliau atrinkti tyrimui tinkami dokumentai ir atlikta jų turinio analizė. Šioje dokumentų analizės dalyje nagrinėjamas *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (2002)*, *Valstybės ilgalaikės raidos strategija (2002)*, *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programa*, *Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės (2002)*, *Tarnautojų elgesio kodekso projektas (2011)*, *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija (2010)*, *Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategija*, *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, *Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai (2009)*, *Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas (2002)* ir kt. Sekančiame etape analizuojami VSDFV prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos, VMI prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos veiklos ir darbo principus nustatantys reglamentai, laisvai prieinami internete (*įstatymai, nuostatai, planavimo dokumentai, elgesio kodeksai ir t.t.*). Galiausiai nagrinėjama šių institucijų teritorinių padalinių vidinė tvarka bei vykdoma personalo politika, remiantis įvairiais šiuos klausimus reglamentuojančiais dokumentais – *Personalo tarnybų nuostatais, pareigybių aprašymais, vidaus darbo tvarkos ir mokymo organizavimo aprašais ir t.t.* Tai atliekama siekiant įvertinti, koku laipsniu socializacijos etapas ir jį sąlygojantys kiti teorinėje darbo dalyje aprašyti aspektai, šiuose teritoriniuose skyriuose yra konkretizuojami bei reglamentuojami realiai; kiek skirtingi ir kuo panašūs naujų darbuotojų socializacijos valdymo procesai šiose valstybės valdymo institucijose ir t.t.

Taigi, visapusiškai dokumentų analizei atlikti pasitelkti keli informacijos rinkimo būdai: kaupta ir analizuota Lietuvos Respublikos Seimo, Valstybės tarnybos departamento, VMI ir VSDFV ir kt. tinklalapiuose talpinama aktuali informacija; kreiptasi į Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus Personalo tarnybų specialistus, prašant atitinkamų dokumentų kopijų ir t.t.

Pusiau standartizuotas giluminio interviu metodas naudotas siekiant aiškiau įvertinti socializacijos proceso valdymo patirtis VSDFV ir VMI Šiaulių teritoriniuose skyriuose, išsiaiškinti ekspertų požiūrį nagrinėjama tema, modeliuoti proceso valdymą.

Viena iš priežasčių sąlygojusi šio metodo pasirinkimą yra ta, kad kokybinis tyrimas (interviu) yra „labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas“ (Tidikis, 2003).

Pasitelkus interviu kiekvienas ekspertas buvo apklaustas individualiai, todėl šį interviu galima vadinti individualiu giluminiu. Giluminio interviu metu yra regimasis santykis su ekspertu, matomi emociniai atsakymo aspektai, tyrėjui daugiau galimybių paaiškinti neaiškius klausimus, taip užtikrinant pilnesnės informacijos gavimo galimybę (Bitinas, Rupšienė, Žydzūnaitė 2008).

Darbo autorės požiūriu, giluminio interviu pagalba, tiriant naujus, mažai tirtus procesus, galima gauti daug informacijos, svarbų detalių, kurios gali būti naudojamos kaip įžvalgos, kuriant proceso valdymo tobulinimo gaires.

Gautų duomenų analizė. Interviu metu gautai informacijai apdoroti buvo taikomas turinio analizės metodas: analizuoti interviu dalyvių požiūriai į konkrečius, praktinius socializacijos proceso valdymo aspektus. Atliekant tyrimo metu gautos informacijos analizę, didžiausia reikšmė buvo teikiama dalykiniams teoriniams ekspertų samprotavimams ir gautų duomenų mokslinei interpretacijai. Kad būtų galima įvertinti interpretacijas, pateikiamos interviu ištraukos, nevengiama naudoti asmeninės ir neformalios kalbos. Tyrimo metu surinkti duomenys lyginami, analizuojami ir vertinami, siekiant identifikuoti problemines vietas bei pateikti rekomendacijas, kaip būtų galima sklandžiau valdyti naujų darbuotojų socializaciją šiose valstybės valdymo institucijose.

2.3. Tyrimo imtis

Atliekant tyrimą ekspertinio vertinimo metodu, vienu iš svarbiausių etapų yra įvardijamas kompetentingų, sugebančių objektyviai įvertinti tiriamą problemą, ekspertų parinkimas. Taip pat šiame tyrime buvo svarbu rasti geranoriškai sutinkančių dalyvauti tyrime, savo veiklai neabejingų specialistų.

Interviu imtis netikimybinė, patogioji. Interviu buvo atliekamas su tyrėjos nuožiūra pasirinktais konkrečiais asmenimis - ekspertais, tad tiriamųjų atranka šiuo konkrečiu atveju yra tikslinė. Tai reiškia, jog nesiekiami suformuoti reprezentatyvios imties vien tik dėl reprezentatyvumo parametro realizavimo, kaip tai daroma kiekybiniuose tyrimuose.

15 lentelėje pateikiamos svarbiausios tyrime dalyvavusių ekspertų charakteristikos.

Demografinės tiriamųjų charakteristikos

<i>Istaigos pavadinimas</i>	<i>Užimamos pareigos</i>	<i>Darbo šioje įstaigoje stažas</i>	<i>Išsilavinimas</i>
VSDFFV Šiaulių skyrius	Direktorius	7 metai	Aukštasis universitetinis
VSDFFV Šiaulių skyrius	Direktoriaus pavaduotojas	12 metų	Aukštasis universitetinis
Šiaulių apskrities VMI	Administravimo ir teisės skyriaus vedėjas	5 metai	Aukštasis universitetinis
Šiaulių apskrities VMI	Administravimo ir teisės skyriaus vedėjo pavaduotoja	4 metai	Aukštasis universitetinis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip galima pastebėti, visi tyrimo dalyviai užima aukštas pareigas šiose institucijose, turi daug darbinės patirties, kad galėtų pakankamai objektyviai vertinti esamą socializacijos valdymo situaciją.

Akcentuotina tai, kad tyrime dalyvavusių ekspertų santykis (pagal atstovaujamas institucijas) yra vienodas. To tyrėja, organizuodama tyrimą, siekė sąmoningai.

Taip pat reikėtų pažymėti tai, kad tokią tyrimo imties sudėtį ir dydį, nepriklausomai nuo tyrėjos noro, sąlygojo kelios aplinkybės: tam tikrų kitų tyrimui svarbių asmenų nušalinimas nuo tiesioginių pareigų; dėl didelių darbo krūvių, spartaus darbo tempo numatytų asmenų negalėjimas dalyvauti tyrime.

Visi interviu truko nuo 45 min. iki 1 h 20 min. Tyrimo dalyviai interviu dalyvavo tiesiogiai, taigi, interviu atlikti nebuvo taikoma pasiekimo per tarpininkus strategija, kuri remiasi neformaliais ryšiais.

Iš respondentų tyrimas reikalavo pakankamo dėmesio, laiko ir pasitikėjimo.

2.4. Tyrimo etika

Pasak B. Bitino, L. Rupšienės, V. Žydžiūnaitės (2008), kokybinių tyrimų etinės problemos susijusios su vienu pagrindinių kokybinių tyrimų ypatumų – remiasi glaudžia tyrėjo ir tiriamojo sąveika: tyrėjai siekia pažinti tyrimo problemą ir ją detalai aprašyti.

Interviu buvo atliekamas su dalyviais telefonu ar elektroniniu paštu iš anksto susitarus dėl susitikimo laiko ir vietos. Dar prieš atliekant tyrimą, kiekvienas dalyvis buvo informuotas apie tyrėjos atstovaujama instituciją, atliekamo tyrimo tikslą bei pobūdį.

Atliekant tyrimą buvo vadovaujama šiais pagrindiniais *etikos principais*:

- tiriamieji tyrime dalyvavo laisvanoriškai;

- tyrėja atskleidė tiriamiesiems tyrimo esmę;
- tyrėja užtikrino tiriamųjų anonimiškumą.

Interviu rezultatų analizėje nuspręsta kiekvienam tyrimo ekspertui priskirti tam tikrą kodą: VSDFV Šiaulių skyriaus ekspertams - „S1“, „S2“, o Šiaulių apskrities VMI ekspertams – „M1“, „M2“. Siekiant tyrimo ataskaitoje pateiktos informacijos konfidencialumo užtikrinimo, šie ekspertams priskirti kodai neatitinka 15 lentelėje pateikto tyrimo dalyvių eiliškumo.

Kai kuriems ekspertams nesutikus įrašinėti pokalbio į diktofoną, pastarųjų konkretūs atsakymai buvo žymimi ranka. Interviu įrašai ir kita pokalbio metu užfiksuota informacija, apklaustųjų pageidavimu, gali būti naudojami tik šio konkretaus tyrimo analizei.

2.5. Tyrimo instrumentas

Remiantis mokslinės literatūros ir dokumentų turinio analize, parengtas tyrimo instrumentas – kokybinio tiriamojo interviu klausimynas – **protokolas** t.y. kryptingas pokalbio planas (žr. 2 priedą). Jame pateiktos iš anksto numatytos interviu pokalbio temos ir klausimai. Taip pat numatyta, kad kiti papildomi klausimai bus užduodami priklausomai nuo tyrimo dalyvių pateikiamų atsakymų.

Interviu klausimyną sudaro 7 pagrindinės temos: 1) *Valstybės tarnybos darbuotojo socializacija*, kurioje aiškinamasi tai, kokias galimybes socializuotis valstybės tarnyboje šiandieninėmis sąlygomis turi kiekvienas darbuotojas; kaip vyksta visuomeninė kiekvieno darbuotojo socializacija, siekiant visą laiką būti pasirengus užtikrinti viešąjį interesą; kaip vyksta darbuotojų socializacija grįžus po ilgos ligos, vaiko auginimo atostogų, kas už visa tai atsakingi ir t.t. 2) *Darbuotojų atranka į darbą organizacijoje*, skirta pateikti dabartinės atrankos sistemos vertinimą; nuomonę apie svarbiausius kandidatų vertinimo metodus, atrenkant darbuotojus į valstybės tarnybą; atskleisti Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos teigiamus ir neigiamus aspektus ir t.t. 3) *Naujo darbuotojo socializacija organizacijoje*, skirta apibūdinti „sėkmingą naujų darbuotojų socializaciją“; atskleisti naudojamas naujų darbuotojų įtraukimo į organizacijos veiklą priemonės, būdus; nuomonę apie organizacijos personalo tarnybos darbuotojų kompetingumą organizuoti ir koordinuoti naujų darbuotojų socializaciją; požiūrį apie mentorystę organizacijoje; išsiaiškinti naujų darbuotojų adaptacijos sėkmės veiksniai; darbo grupės įtaką naujų darbuotojų socializacijai; atskleisti naujų darbuotojų socializacijos problemas ir t.t. 4) *Naujų darbuotojų mokymas organizacijoje*. Tema skirta nustatyti tai, kaip mokomi naujoje darbo vietoje nauji darbuotojai; įvertinti įvadinio mokymo programų efektyvumą; išsiaiškinti naujų darbuotojų mokymo, kvalifikacijos kėlimo problemas ir t.t. 5) *Organizacijos vidaus tvarka*, orientuota į vidaus tvarkos taisyklių kūrimo ir skelbimo; vidinių dokumentų, reguliuojančių organizacijos darbuotojų elgesio, tarpusavio santykius; kontrolės palaikymo priemonių aptarimą; 6)

Organizacijos kultūra, skirta nustatyti pagrindinius organizacijos kultūrą formuojančius veiksnius; išryškinti kultūros požymius; atskleisti tai, kaip kuriamas identiškumas tarp organizacijos narių; kaip priimami sprendimai, sprendžiamos konfliktinės situacijos, plėtojama komandinio darbo kultūra; kokios matomos tolimesnės organizacijos kultūros vystymo kryptys ir t.t. 7) **Vidinė organizacijos komunikacija, prisidedanti prie darbuotojo socializacijos**, skirta šios komunikacijos būklei organizacijoje įvertinti; nustatyti vadovų ir pavaldinių komunikacijos, grįžtamojo ryšio teikimo ypatumus; išsiaiškinti neformalaus mokymosi per socialinius ryšius, mokymosi vieniems iš kitų iniciatyvų organizacijoje plėtojimą ir t.t.

Kaip galima pastebėti iš 2 priede pateikto interviu protokolo, tyrimo dalyviams parengti atviri, nuomonių įvairovę skatinantys tyrimo klausimai. Tokiu būdu siekiama užtikrinti kokybiniui tyrimui keliamą „atvirumo“ principą. Sudarant interviu klausimą taip pat atsižvelgta į tai, kad kiekvienas klausimas būtų konkretus ir suteikiantis reikalingą kiekį informacijos tyrimui.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Pasirinktas tyrimo metodas yra pritaikytas konkrečiai situacijai, parinktas tinkamas klausimų tipas (atviri), vengiama klausimų, kurie iš karto pasufleruoja pageidautiną atsakymą, arba kurie suformuluoti taip, jog jų neįmanoma suprasti.

Validumas apima: tinkamą interviu dalyvių parinkimą, tinkamų klausimų interviu metu pateikimą, neteisimo, pagarbos bei empatijos nuostatų užtikrinimą interviu metu, tinkamą (pagal aplinkybes) interviu transkripciją².

² **Transkripcija** [lot. transcriptio – perrašymas] - kalbos elementų (pvz., garsų) tikslus užrašymas, naudojant dirbtines ar iš kt. abėcėlių paimtas raides. *Tarptautinių žodžių žodynas*. Prieiga per internetą: <<http://www.zodynas.lt/tarptautiniu-zodziu/T/transkripcija>>.

3. SITUACIJOS ANALIZĖ IR JOS TOBULINIMO MODELIAVIMAS

3.1. Valstybės tarnybai keliami nauji iššūkiai teisinio reglamentavimo kontekste

Nauji laikmečio reikalavimai ir iššūkiai (pasaulinė globalizacija, privatizacija, mokslo ir technologijų pažanga ir kt.), viešojo administravimo etikos problemos (išsiplėtę korupcijos mastai ir apimtys, interesų konfliktai ir kt.) reikalauja nuolat analizuoti, vertinti ir tobulinti valstybės tarnybos teisinio reguliavimo sistemą. Bendras politinis-teisinis valstybės tarnybos kontekstas, organizacinė aplinka (formalios ir neformalios organizacinės normos, sprendimo priėmimo procedūros, žmogiškųjų išteklių politika ir turimų išteklių paskirstymas), asmeniniai bruožai (būtinai įgūdžiai, asmens ketinimai ir polinkiai) veikia viešojo administravimo darbuotojų elgesį (Palidauskaitė, 2008).

Siekiant visapusiškai įvertinti esamą situaciją ir jos palankumą tinkamam naujų darbuotojų socializacijos vykdymui valstybės valdymo institucijose užtikrinti, būtina atsižvelgti į įvairius valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo aspektus.

3.1.1. Aukšta valstybės tarnybos darbuotojų visuomeninė socializacija

Visų pirma reikėtų pažymėti tai, kad socializacijos procesas apima ne tik socialinių normų ir kultūrinių vertybių perėmimą, bet aprėpia tokius reiškinius kaip savęs tobulinimas, realizavimas visuomenėje, kuriai yra priklausoma, visuomeninių bei darbinių santykių ugdymas ir t.t. Tai inicijuoja analizuoti ir vertinti, kaip, koku laipsniu valstybės tarnybos reglamentuose yra perteikiamos vertybės, normos, būtina elgsena valstybės tarnybos darbuotojų visuomeninei socializacijai pasiekti, kaip šios nuostatos veikia darbuotojų socializacijos valdymą institucijose ir t.t.

Žinoma tai, kad asmenys, dirbantys institucijose, per kurias vykdomos valstybės funkcijos, sudaro valstybės tarnautojų korpusą. **Valstybės tarnyba** yra šių asmenų profesinė veikla, susijusi su viešojo intereso garantavimu (Valstybės tarnybos departamentas, 2012). *Lietuvos Respublikos Konstitucijoje* (1992) yra įtvirtinta tokia valstybės tarnybos samprata, kuri yra neatskiriamai susijusi su valstybės, kaip visos visuomenės organizacijos, paskirtimi užtikrinti žmogaus teises ir laisves, garantuoti viešąjį interesą. Taigi, **valstybės tarnyba** - teisinių santykių, atsirandančių įgijus valstybės tarnautojo statusą, jam pasikeitus ar jį praradus, visuma.

Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas (Žin., 2002, Nr. 45-1708) yra pagrindinis valstybės tarnybą reglamentuojantis teisės aktas, kuris nustato pagrindinius valstybės tarnybos principus, valstybės tarnautojo statusą, atsakomybę, darbo užmokestį, socialines ir kitas garantijas, valstybės tarnybos valdymo teisinius pagrindus. Šiame įstatyme Lietuvos Respublikos valstybės tarnyba grindžiama įstatymų viršenybės, teisėtumo, lygiateisiškumo, **lojalumo**, politinio

neutralumo, skaidrumo, atsakomybės už priimtus sprendimus, karjeros ir **tarnybinio bendradarbiavimo** principais. Galima pastebėti, kad tokių principų kaip, bendradarbiavimas ar lojalumas įgyvendinimas praktikoje yra aktualus ir naujų darbuotojų socializacijos etapui, kadangi jų metu derinami skirtingų individų interesai, įgyvendinami turimi lūkesčiai, siekiama aukštesnio darbuotojų įsipareigojimo lygio.

Minėtas įstatymas apibrėžia įvairias valstybės tarnautojų pareigas, tarp kurių minimas **tinkamas pareigybės aprašyme nustatytų funkcijų atlikimas, veiklos etikos principų ir vidaus tvarkos taisyklių laikymasis**. Akivaizdu, kad tam didelės įtakos turi ir tinkamas socializacijos vykdymas institucijoje, užtikrinantis reikiamą elgesio modelių išmokimą.

Valstybės tarnybos įstatymo (Žin., 2002, Nr. 45-1708) 45 straipsnyje taip pat yra reglamentuojamos valstybės tarnautojų mokymo rūšys. Vienos jų, t.y. **įvadinio mokymo metu**, kaip pažymima šiame įstatyme, formuojami valstybės tarnautojų įgūdžiai, įgyjamos profesinės žinios. Tačiau darbo autorės požiūriu, siekiant kad valstybės tarnautojai gebėtų profesionaliai ir efektyviai atlikti savo pareigines funkcijas, šią sistemą reikia tobulinti, atsižvelgiant į jau turimas darbuotojų žinias ir įgūdžius, daugiau dėmesio skiriant konkreitiems jų pageidavimams, poreikiams. Dabartinėje sistemoje galima pasigesti ir visapusiškesnio į augimą bei tobulėjimą orientuoto požiūrio; trūksta tokios įvadinės programos, kuri galėtų padėti naujam darbuotojui tapti efektyviu institucinės bendruomenės nariu ir užtikrintų reikiamą socialinę pagalbą.

Analizuojant šį įstatymą pastebėta, kad jame nemažai kalbama apie tai, kokius reikalavimus turi atitikti asmuo, siekiantis valstybės tarnautojo posto, tačiau niekur neužsimenama, kaip institucija turi padėti asmeniui įsitraukti į naują darbą. Įstatymo lygyje netiesiogiai daroma prielaida, jog ką tik įdarbintas tarnautojas turi viską žinoti, viską mokėti ir pan. Vienintelė pagalba jam yra privalomas įvadinis mokymas, kurio reikšmingumas kelia tam tikrų abejonų.

Valstybės tarnautojų veiklos reglamentavimo pobūdis ir laipsnis atskirose jų veiklos srityse dar plačiau atskleidžiamas per LR teisės aktų, reglamentuojančių valstybės tarnautojų veiklos etinius aspektus, turinio nagrinėjimą.

Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės (2002) apibrėžia veiklos ir elgesio principus, kurių turi laikytis valstybės tarnautojas, įgyvendindamas savo teises, vykdydamas teisės aktuose nustatytas pareigas bei funkcijas. Pavyzdžiui, **pagarbos valstybei principas** įpareigoja laikytis ir institucijų bei įstaigų vidaus tvarkos taisyklių; tinkamai atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas ir laiku vykdyti pavedamas užduotis, laikantis įstatymų, kitų teisės aktų reikalavimų ir valstybės tarnautojų etikos principų; vykdyti savo pareigas, vadovaujantis valstybės valdžios institucijų suformuotais tikslais ir kryptimis.

Taigi, galima teigti, kad etika valstybės tarnyboje – tai valstybės tarnautojų tarnybinio elgesio normos. Kad viešojo sektoriaus tarnautojai savo veikloje vadovautųsi teisės aktais apibrėžta

principų, vertybių sistema ir prioritetą teiktų ne sau svarbioms, o profesinio vaidmens padiktuotoms, būtina tinkamai vykdyti jų socializaciją institucijoje. Ji padeda geriau ir aiškiau suformuoti teisingą požiūrį į institucinę kultūrą, įsisąmoninti egzistuojančius veiklos standartus ir t.t.

2011 m parengto *Tarnautojų elgesio kodekso projektas* (Nr. XIP - 3124) reguliuoja viešajame sektoriuje dirbančių žmonių elgesio principus, taip pat nustato minimalius nepriekaištingos reputacijos reikalavimus. Naujajame kodekso projekte numatoma, kad tarnautojų elgesys galės bus vertinamas ne tik tarnybos metu, bet ir viešajame gyvenime, kiek tai diskredituoja³ institucijos ar tarnautojo vardą.

Galima manyti, kad toks kodeksas galėtų veikti kaip tam tikra instrukcija, kuria gali būti apibrėžiamos priimtinos veiklos normos ir suteikiama galimybė konkrečiau bei aiškiau vertinti visų tarnautojų elgesį, nagrinėjant jų padarytus leistinus ir neleistinus veiksmus t.y. pažeidimus. Priėmus šį projektą, aiškiai apibrėžus kodekse vartojamas sąvokas, nustatius tarnautojų elgesį ne tarnybos metu, visiems valstybės tarnautojams būtų nustatyti elgesio etikos principai, elgesio reikalavimai, atsakomybė už valstybės tarnautojo veiklos etikos pažeidimus, valstybės tarnautojo veiklos etikos reikalavimų laikymosi kontrolė ir priežiūra. Tačiau bet koku atveju kodekso efektyvumas priklausys tik nuo to, kaip jis bus vertinamas, suprantamas, taikomas.

Remiantis atskleistais minėtų reglamentų ypatumais, galima manyti, kad orientuojantis į norimus rezultatus viešojo sektoriaus institucijų veikloje, aukštą darbuotojų visuomeninės socializacijos lygį ir t.t., svarbus kiek įmanoma geresnis profesinių viešojo administravimo vertybių identifikavimas, individualus profesinių vertybių svarbos suvokimas, organizacinių bei profesinių vertybių komunikacija ir t.t.

3.1.2. Nauji iššūkiai organizacijoms žmogiškųjų išteklių valdyme

Valstybės ilgalaikės raidos strategijoje (2002) viešojo administravimo tobulinimas apibrėžiamas kaip nuolatinis, sisteminis procesas, apimantis centrinį, teritorinį ir savivaldybių lygius, taip pat valstybės tarnybą kaip pamatinę visuomeninių santykių formą viešojo administravimo srityje. Strategijoje vienas iš numatytų tikslų yra **viešojo administravimo tobulinimas**, vykdant valstybės valdymo institucijų vidinio administravimo bei viešojo administravimo procedūrų skaidrumo užtikrinimą, veiklos modernizavimą. Šia kryptimi siekiama tokių pagrindinių rezultatų: valstybės valdymo sistemą pertvarkyti, remiantis sisteminiu požiūriu ir vadybos pagrindais, optimizuoti viešojo administravimo institucijų funkcijas ir jų skaičių, standartizuoti vidinę struktūrą, sukurti valstybės valdymo organizavimo ir veiklos priežiūros

³ *diskredituoti* [pranc. discréditer] - griauti pasitikėjimą, autoritetą, kompromituoti. Tarptautinių žodžių žodynas, © Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985.[interaktyvus]. Prieiga per internetą: < <http://www.tzz.lt/d/diskredituoti>>.

sistema. Kita aktuali strateginė kryptis yra **valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas**. Šia kryptimi siekiama tokių pagrindinių tikslų: sukurti sąlygas sudaryti profesionalių valstybės tarnautojų korpusą, kuris užtikrintų valstybės valdymo institucijų darbo tęstinumą, politinį neutralumą, veiksmingumą, viešumą, gerą teikiamų paslaugų kokybę ir atsakomybę už savo priimtus sprendimus; valstybės tarnautojų tarnybinę padėtį ir karjerą reguliuoti taikant specialią kvalifikacinių kategorijų skalę bei kvalifikacines klases; užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą; reikalauti, kad valstybės tarnautojai būtų kompetentingi ir nuolat keltų kvalifikaciją; įdiegti valstybės tarnautojų rengimo ir kvalifikacijos kėlimo strategiją, parengti atitinkamas programas (Valstybės ilgalaikės raidos strategija, 2002).

Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcijoje (2010) pateikiamose valstybės tarnybos valdymo ir jos teisinio reglamentavimo tobulinimo gairėse numatomas **nešališkos, atviros, decentralizuotos, veiksmingos atrankos į valstybės tarnautojo pareigas** (išskyrus pareigas, į kurias priimama politinio (asmeninio) pasitikėjimo pagrindu) **diegimas; motyvavimo ir karjeros valdymo priemonių, skatinančių efektyvią ir į rezultatus orientuotą veiklą, kūrimas ir diegimas** (įtvirtinant valstybės tarnautojo ir tiesioginio vadovo tarnybinį susitarimą kaip tarnybinės veiklos vertinimo dalį, įteisinant valstybės tarnautojo karjeros ir kvalifikacijos tobulinimo planą, kuriame valstybės tarnautojui nustatomi kompetencijos ugdymo uždaviniai ir apibrėžiamos kompetencijos ugdymo sąlygos ir t.t.); **socialinių ir kitų garantijų sistemos tobulinimas**, orientuojantis į privačiame sektoriuje teikiamas socialines garantijas (Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo normas priartinant prie Lietuvos Respublikos darbo kodekso normų), sudarant palankesnes sąlygas suderinti darbą ir asmeninį (šeiminį) gyvenimą, įteisinant lankstų darbo laiko grafiką, nustatant socialinio dialogo formas, apibrėžiant jo turinį ir dalyvius; **valstybės tarnautojų mokymo sistemos tobulinimas, modernizuojant žmogiškųjų išteklių valdymą, diegiant kompetencijos valdymo modelį** (tobulinant naujai priimamų valstybės tarnautojų įvadinį mokymą, suteikiant galimybę valstybės tarnautoją priėmusiai įstaigai apsispręsti dėl mokymų formos ir turinio; siekiant pusiausvyros tarp bendrosios ir specialiosios kompetencijos, daugiau dėmesio skiriant valstybės tarnautojų analitinei, vadybinei, komunikacinei kompetencijai, nustatant vadovų centralizuotus mokymus, kurie padėtų sustiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo kompetenciją, skatinti kūrybinį mąstymą ir gebėjimą vadovauti, inicijuoti naujoves; suprasti darbuotojų įtraukimo į valdymą ir t.t.).

Remiantis šiomis nuostatomis, galima teigti, kad koncepcijoje įteisinamas didesnis personalo valdymo lankstumas, įgalinantis siekti didesnio viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymo efektyvumo; vadovų korpuso stiprinimas, užtikrinantis profesionalų vadovavimą ir t.t. Neabejotinai minėtų principų įgyvendinimas praktikoje, teigiamai atsiliepia ir naujų darbuotojų socializacijos

valdymo gerinimui, kadangi tobulinami organizacinės aplinkos socializacijos veiksniai: vadovavimas, darbuotojų atrankos sistema, įvadinio mokymo organizavimas ir pan.

Strategija tiesiogiai susijusi su Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. birželio 2 d. nutarimu Nr. 715, yra *Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategija*. Užtikrinant joje nustatytų tikslų įgyvendinimą, planuojama ne tik organizuoti konkrečių valstybės tarnautojų grupių mokymus, bet ir plėtoti sistemą, padedančią vertinti, analizuoti valstybės tarnautojų mokymo poreikius bei mokymo efektyvumą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtintoje *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programoje* (2012 m. vasario 7 d. nutarimas, Nr. 171) pažymima tai, kad ne visų viešojo valdymo institucijų administracinės struktūros yra optimalios. Kai kurių valstybės vykdomosios valdžios sistemos įstaigų struktūros pernelyg hierarchinės, dėl to sunku priimti sprendimus, plėtoti komandinio darbo kultūrą. Viešojo valdymo institucijose vyrauja **biurokratinė bendradarbiavimo kultūra**, neplėtojamos kitos, neįprastos bendradarbiavimo ir komunikavimo formos. Siekiant gerinti esamą situaciją, numatoma stiprinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir **skatinti sutarimo kultūrą** (plėtojant vidinę ir išorinę komunikaciją, įgyvendinant mokymosi vieniems iš kitų iniciatyvas ir t.t.); **didinti valstybės tarnybos patrauklumą** (pritraukiant į valstybės tarnybą ne tik išsilavinusius, kompetentingus bet ir imlius naujovėms asmenis, sukuriant skaidrią atrankos sistemą, gebančią patikrinti ne tik pretendento į valstybės tarnautojo pareigas žinias, bet ir gebėjimus) (*Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programa*).

Galima teigti, kad šioje programoje numatytų nuostatų įgyvendinimas būtų palankus ir darbuotojų socializacijos proceso raidai, kadangi tiek efektyvesnė atrankos sistema, tiek vidinės kultūros stiprinimo siekis, sąlygotų aukštesnę darbuotojų socializacijos lygį.

Dar vienas aktualus dokumentas yra *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. Joje pažymima, kad dabartinė sistema nesudaro pakankamai galimybių vadovaujančių tarnautojų lyderiavimo-vadovavimo kompetencijai ir profesionalumui ugdyti, todėl Lietuvos valstybės tarnybai būtini sisteminiai ir neatidėliotini pokyčiai. Esminių pokyčių iniciatyvos apima:

- visus žmogiškųjų išteklių valdymo aspektus apimančio kompetencijų valdymo modelio, kuris leistų sutelkti ir nukreipti reikalingas darbuotojų kompetencijas sėkmingam institucijos tikslų pasiekimui ir veiklos prioritetų įgyvendinimui, diegimą;
- lanksčios, profesionalios, orientuotos į rezultatus valstybės tarnybos siekimą;
- lyderystės ir vadovavimo kompetencijų centrinės ir vietinės valdžios institucijose bei bendruomenėse ugdymą ir t.t.

Atlikta šių reglamentų analizė tik patvirtina didėjančius reikalavimus viešajam administravimui, keliamus iššūkius šio veiklos sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymui. Kaip pastebėta, siekiant sėkmingai vykdyti viešojo administravimo reformą ir užtikrinti šios sistemos

pažangą, vienu iš pagrindinių uždavinių tampa vientisos, stabilios, profesionalios, gebančios įgyvendinti valstybės politiką ir veiksmingai tarnauti visuomenei, valstybės tarnybos kūrimas. Tinkamu socializacijos proceso reglamentavimu ir valdymu paremta žmogiškųjų išteklių plėtra gali būti efektyvus įrankis keičiant elgseną, skatinant įgūdžių įgijimą, kuriant teigiamus abipusius santykius tarp organizacijų ir jose dirbančių žmonių.

3.1.2.1. Konkursų organizavimo tvarka ir jos pokyčiai

Augantys reikalavimai, nauji iššūkiai bei personalo kaita iškelia būtinybę priimti į valstybės tarnybą naujus darbuotojus, kurie atitiktų keliamus reikalavimus dirbti modernioje, šiuolaikiškoje valstybės institucijoje (Ivaškevičius, 2005).

Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarka reglamentuojama *Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu* (2002). Jame nurodoma, kad **priėmimo į pareigas konkurso būdu procedūra apima**: konkurso paskelbimą, dokumentų, kurie turi būti pateikti norint dalyvauti konkurse, priėmimą, konkurso komisijos sudarymą, konkursą, valstybės tarnautojus į pareigas priimančio asmens arba kolegialios valstybės ar savivaldybės institucijos sprendimo dėl priėmimo į pareigas priėmimą.

Pretendentas privalo pateikti prašymą leisti dalyvauti konkurse; asmens tapatybę patvirtinantį dokumentą, išsilavinimą patvirtinantį dokumentą, pilietybę ir amžių patvirtinantį dokumentą ir šių dokumentų kopijas; gyvenimo aprašymą; užpildytą pretendento anketą. Pretendento anketa gali būti pildoma vietoje, pateikus prašymą asmeniškai, arba siunčiama registruotu laišku kartu su prašymu; darbo patirtį (stažą) patvirtinančius dokumentus, jeigu pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme pretendentui nustatytas specialus reikalavimas turėti atitinkamą darbo patirtį (stažą), ir jų kopijas; kitus konkursą organizuojančios įstaigos reikalaujamus dokumentus, būtinus patvirtinti pretendento atitiktą pareigybės, kurią užimti paskelbtas konkursas, aprašyme nustatytiems specialiams reikalavimams, ir šių dokumentų kopijas. Šiame apraše taip pat pažymima, kad personalo administravimo tarnyba, gavusi dokumentus, juos patikrina ir pretendento anketoje pažymi, ar pretendentas atitinka Valstybės tarnybos įstatymo bendruosius reikalavimus (Lietuvos Respublikos pilietybė, amžius, išsilavinimas, lietuvių kalbos mokėjimas ir t.t.) ir specialius reikalavimus, nustatytus pareigybės aprašyme, pagal pretendento pateiktą dokumentų duomenis.

Kaip galima pastebėti, *Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos apraše* (2002) nustatytas konkurso komisijos narių skaičius (5-7 nariai), kiti detalesni konkurso komisijos sudarymo ypatumai. Iš jų minėtina, tai, kad komisija sudaroma ne vėliau kaip prieš 3 darbo dienas iki konkurso; komisijos nariais negali būti skiriami asmenys, kurie yra pretendentų sutuoktiniai, artimi giminaičiai ar asmenys, su pretendентаis susiję svainystės ryšiais, kurie tiesiogiai ar netiesiogiai gali būti suinteresuoti konkurso rezultatais, arba yra kitokių aplinkybių, kurios kelia

abejonių šių asmenų nešališkumu; į komisijos narių sąrašą turi būti įtraukti konkursą organizuojančios įstaigos personalo administravimo tarnybos vadovas arba kitas valstybės tarnautojas, atliekantis personalo administravimo funkcijas, ir tiesioginis būsimos valstybės tarnautojo vadovas (arba jį pavaduojantis valstybės tarnautojas) ir t.t.

Remiantis šiomis ir kitomis šiame tvarkos apraše numatytais nuostatomis, galima teigti, kad ši tvarka yra griežtai reglamentuota, tačiau nelanksti, lydimas objektyvumo, skaidrumo stokos. Ižvelgtos konkursų organizavimo tvarkos probleminės sritys: vertinimo metodų įvairovės stoka; tarnautojo darbe aktualių kompetencijų neatspindintis vertinimas; įstaigos vadovų atrankos procedūra neįvertina specifinio darbo pobūdžio; komisijos narių kompetencijos užtikrinimo sunkumai; subjektyvaus kandidato pasirinkimo galimybė ir t.t.

Akcentuotinas tas faktas, kad šiuo metu institucijos (įstaigos), priimdamos žmones į valstybės tarnybą, neturi galimybių išsiaiškinti jų asmeninių savybių. Tai didina tikimybę, kad konkursą laimėjęs asmuo, dėl savo aktyvumo, iniciatyvumo ir kt. reikalingų savybių stokos, gali būti visiškai netinkamas kandidatas užimtoms pareigoms. Todėl dabartinė priėmimo į valstybės tarnautojo pareigas tvarka tiek dėl šios priežasties, tiek dėl kitų egzistuojančių problemų yra tobulintina.

2012 m. patvirtinus Vyriausybės nutarimo projektą, į Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarką buvo įvesta šiek tiek naujovių. Joje numatoma, kad nuo šiol konkursų į valstybės tarnautojo pareigas eigą gali stebėti visuomenės bei įstaigoje veikiančių profesinių sąjungų atstovai. Be to, siekiant nustatyti pretendentų į valstybės tarnautojo pareigas bendrąsias kompetencijas, egzaminu metu jie gali būti egzaminuojami ne tik tradiciškai: raštu ir žodžiu, bet ir jiems pateikiant praktinę užduotį (*LR Vyriausybės nutarimas dėl LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo, 2012*).

Galima manyti, kad praktinės užduoties vykdymas sukurs realią galimybę patikrinti praktinius pretendento gebėjimus, geriau įvertinti jo tinkamumą numatytioms pareigoms. Atrinkus tinkamą kandidatą, galima tikėtis lengvesnio jo pritaipimo ir įsiliejimo į susiformavusią tam tikrą socialinių santykių sistemą institucijoje.

Ištobulinus atrankos procesą viešajame sektoriuje, tikėtina, kad būtų lengviau atsirinkti aukštesnių moralinių normų besilaikančius darbuotojus, turinčius didesnę atsakomybės jausmą, kitų reikiamų savybių, įgūdžių bei kompetencijų. Darbo autorės požiūriu, priėmimo tvarka turėtų būti liberalesnė, reglamentuojanti tik bendrus principus, leidžianti pačioms institucijoms spręsti, kokiais būdais vykdyti atranką, kokius metodus ir kokius kriterijus taikyti. Tik suteikiant didesnę pasirinkimo ir veiksmų laisvę žmonėms, valdantiems žmogiškuosius institucijų išteklius, įmanomas žymesnis valstybės tarnybos tobulėjimas ir vystymas.

Šiame valstybės tarnybos teisinio reglamentavimo kontekste, atskleistas kuriamas valstybės tarnautojo vaidmens modelis. Tiesa, juo daugiau atspindima siekiamybė, o ne esama realybė. Atlikus visų minėtų reglamentų analizę, galima konstatuoti tai, kad Lietuvoje sukurta teisinė bazė, reglamentuojanti kai kurių personalo plėtros procesų (atrankos, mokymo ir kt.) organizavimo tvarką. Taip pat pastebėta, kad Lietuvos valstybės tarnybos sistema turi tam tikrų trūkumų (vyrauja didelis biurokratizmas, stinga didesnio žmogiškųjų išteklių valdymo lankstumo, skaidrumo ir pan.). Siekiant modernios valstybės tarnybos, būtina toliau tobulinti egzistuojančią teisinę sistemą, teisingai įvertinti egzistuojančias spragas ir pateikti konkrečius vadybiškai pagrįstus sprendimus valstybės tarnautojų profesinės veiklos efektyvumui didinti.

3.2. VSDFV ir VMI veikla, darbo organizavimas pagal teisinius dokumentus

Kaip įprasta, kiekvieno konkretaus atvejo tyrimas pradedamas pasirinktos organizacijos veiklos specifikos apibūdinimu, darbo organizavimo pobūdžio atskleidimu t.y. aiškesniu tiriamosios organizacijos charakteristikos pažinimu.

3.2.1. VSDFV prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos pagrindiniai administravimo principai

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba (dar vadinama „Sodra“, Fondo valdyba ar tiesiog - valdyba) prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos yra viena svarbiausių institucijų socialinės apsaugos sistemoje (žr. 3 priedą), kuri įgyvendina valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančius teisės aktus, valstybinio socialinio draudimo srities uždavinius ir funkcijas bei vykdo šioje srityje nustatytą Lietuvos Respublikos Vyriausybės ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos politiką. Fondo valdybai yra patikėta organizuoti valstybinį socialinį draudimą, vykdyti operatyvų Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų tvarkymą ir apskaitą.

Fondo valdybos ilgalaikės veiklos prioritetai nustatomi atsižvelgiant į pagrindinius socialinio draudimo politikos gaires apibrėžiančius ilgalaikės trukmės strateginio planavimo dokumentus (Valstybės ilgalaikę raidos strategiją, Lietuvos ūkio (ekonomikos) plėtros iki 2015 m. ilgalaikę strategiją), Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą ir jos įgyvendinimo priemones socialinio draudimo srityje bei remiantis Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų veiklos analize (*Valstybinio Socialinio draudimo fondo valdybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009–2011 m. Strateginis veiklos planas*).

Valdybą sudaro 16 skyrių, kurie savo veiklą organizuoja ir planuoja pagal patvirtintą strateginį veiklos planą.

Būdingas kuravimo sričių principas. Direktorius ir jo pavaduotojai kuruoja jiems priskirtas „Sodros“ valdybos veiklos sritis, kurioms priklauso tam tikri skyriai, vykdančys jiems pavestas funkcijas ir uždavinius.

„Sodros“ valdybos organizacinė struktūra suformuota ir nuolat pertvarkoma taip, kad būtų galima vykdyti visas jai priskirtas funkcijas. VSDFV administracijos struktūros schema pateikiama 4 priede.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdyba koordinuoja, metodiškai vadovauja ir užtikrina jai pavaldžių teritorinių skyrių ir įstaigų efektyvų bei kokybišką darbą. Iki 2011 m. reformos „Sodrai“ buvo pavaldžios 50 įstaigų – 47 teritoriniai skyriai bei Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius, Užsienio išmokų tarnyba bei Mokymo centras (Sodros veikla, 2011).

Tam tikroje Lietuvos Respublikos teritorijoje veikiantys Fondo valdybos padaliniai t.y. teritoriniai skyriai renka valstybinio socialinio draudimo įmokas ir vykdo jų išieškojimą, tvarko apdraustųjų įskaitą, kontroliuoja laikinojo nedarbingumo nustatymo teisėtumą ir pagrįstumą bei atsako, kad teisingai ir laiku būtų skiriamos ir išmokamos pensijos, pašalpos bei kitos išmokos.

Karinių ir joms prilygintų struktūrų skyrius teisės aktų nustatyta tvarka Lietuvos Respublikos teritorijoje organizuoja karinių ir joms prilygintų struktūrų pareigūnų valstybinį socialinį draudimą ir užtikrina Krašto apsaugos, Vidaus reikalų ministerijos, operatyvinių Muitinės departamento ir Muitinės kriminalinės tarnybos pareigūnų bei Valstybės saugumo departamento valstybiniu socialiniu draudimu apdraustų asmenų įskaitos tvarkymą.

Užsienio išmokų tarnyba įgyvendina ES teisyną ir tarpvalstybines sutartis, administracinius ir tarpžinybinius socialinio aprūpinimo srities susitarimus, reglamentuojančius išmokų skyrimą bei mokėjimą migruojantiems asmenims.

Pagrindiniai Mokymo centro uždaviniai – užtikrinti Fondo valdybos, Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo įstaigų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo organizavimą, atitinkantį Fondo administravimo įstaigų veiklos ir darbuotojų mokymo strategijas bei užtikrinti Fondo administravimo įstaigų darbuotojų mokymo kokybę, tobulinant jų profesines žinias ir įgūdžius (Sodros veikla, 2011).

2011 m. pradėta Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų administracinė pertvarka. Jos esmė – vietoj 47 juridinių vienetų paliekama 10 teritorinių skyrių, išsaugančių juridinio asmens statusą: Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose, Panevėžyje, Utenoje, Marijampolėje, Alytuje, Mažeikiuose ir Šilalėje. Likę 37 teritoriniai skyriai tampa pavaldūs 10-čiai juridinio asmens statusą turinčių skyrių, o ne tiesiogiai Fondo valdybai. Tokiu būdu mažinamas administracinis aparatas, nepagrindines funkcijas vykdančių darbuotojų skaičius. Kartu stiprinama vidurinioji grandis: daugiau atsakomybės ir sprendimų priėmimo galių suteikiama pensijų, išmokų ir pašalpų specialistams, betarpiškai dirbantiems su klientais. Be to, su žmonėmis bendraujantiems

specialistams keliami aukštesni reikalavimai, didėja jų tinkamo paruošimo pareigų vykdymui poreikis (Mokesčių žinios, 2011).

Vidaus kontrolės patikimumą užtikrina Fondo valdybos parengtos ir pavaldžiose įstaigose įgyvendintos detalios tvarkos, procedūros, aprašymai ir kt. Fondo valdyboje ir jos įstaigose vidaus kontrolės būklę analizuoja bei jos lygį ir patikimumą vertina Fondo valdybos Vidaus audito tarnyba.

„Sodroje“ įdiegta stebėjimo sistema. Organizacija gali nuolat vertinti, kaip darbuotojai laikosi ir elgesio, ir paslaugų teikimo standartų reikalavimų. Paslaugų teikimo standartai apima: tikslumą, darbo krūvį, skambučių srautą, skundų nagrinėjimo laiką ir kt. Stebint, kaip laikomasi elgesio standartų, sprendžiamas kiekvieno individo atitikties lygis bei bendra teritorinio skyriaus klientų aptarnavimo kultūra.

Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatuose (2010) pažymima, kad Fondo valdyba savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymu, kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais įstatymais ir teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos sprendimais, kitais teisės aktais. Šiais nuostatais nustatytose Fondo valdybos funkcijose numatytas ir Fondo valdybos personalo valdymo užtikrinimas, Fondo administravimo įstaigų personalo valdymo politikos formavimas, jos įgyvendinimo koordinavimas; Fondo administravimo įstaigų darbuotojų skaičiaus nustatymo normatyvų, pareigybių tipinių aprašymų, pareigybių sąrašų rengimas, pareigybių skaičiaus nustatymas; darbuotojų mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo poreikių analizavimas, mokymo strategijos, planų rengimas, jų įgyvendinimo kontroliavimas. Už šias sritis tiesiogiai atsakingas Fondo valdybos direktorius.

Fondo valdybos direktorius taip pat tvirtina Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo įstaigų nuostatus, tipines organizacines valdymo struktūras, tipinius Fondo valdybos teritorinių skyrių ir kitų Fondo įstaigų administracijos padalinių nuostatus, tipinius pareigybių aprašymus, veiklos procesų ir procedūrų aprašymus bei kitus bendrosios ir specialiosios veiklos dokumentus (*Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai*, 2010).

Fondo valdybos veiklos sritis yra plati, todėl šalyje vykstantys politiniai procesai gali turėti įtakos ne tik jos darbui, bet ir veiklos kryptims. Politiniai pokyčiai (politinių jėgų persigrupavimas, nepagrįstų sprendimų priėmimas ir pan.) gali sąlygoti naujų neįvertintų priemonių atsiradimą, turėti įtakos įgyvendinamų priemonių tęstinumui ir tokiu būdu paveikti valstybinio socialinio draudimo

sistemos stabilumą ir funkcionavimą. Politiniai procesai šalyje gali sąlygoti didelę valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų kaitą, dėl ko gali tekti per labai trumpą laiką atlikti ir įdiegti sudėtingus Fondo valdybos informacinės sistemos pakeitimus. 2008 m. pabaigoje įgyvendinant penkioliktosios Lietuvos Respublikos Vyriausybės programą buvo priimta daug valstybinį socialinį draudimą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimų. Valstybės vykdoma politika taip pat gali sąlygoti valstybinės valdžios ir valdymo institucijų bei kitų organizacijų veiklos krypčių pokyčius, kas gali turėti įtakos Fondo administravimo įstaigų bendradarbiavimo santykių su jomis pasikeitimui (*Valstybinio Socialinio draudimo fondo valdybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009–2011 m. Strateginis veiklos planas*).

3.2.2. VMI prie LR Finansų ministerijos veiklos organizavimo aspektai

VMI veikla tiesiogiai priklauso nuo mokesčių politikos, kurios pokyčius sąlygoja Lietuvos ekonominės ir socialinės aplinkos būklė, ES mokesstinės politikos pasikeitimai, Europos Teisingumo Teismo praktika, Europos Komisijos darbo grupių veiklos rezultatai, pažangiausia pasaulinė apmokestinimo praktika ir kiti veiksniai. Nuolat tobulinant mokesčių sistemą, priimami nauji mokesčių įstatymai ar jų pakeitimai bei papildymai. Tai sąlygoja pasikeitimus ir VMI veikloje (*Veiklos ataskaita, 2011*).

Pagal *Lietuvos Respublikos Mokesčių administravimo įstatymą* (2004), dabartinė VMI - tai valstybinė institucija, įsteigta prie Finansų ministerijos, finansuojama iš valstybės biudžeto ir atskaitinga finansų ministrui. *Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos nuostatuose* (2004) pažymima, kad VMI prie FM yra Lietuvos Respublikos Valstybinės mokesčių inspekcijos sistemos dalis – šiai sistemai vadovaujanti įstaiga. VMI sudaro **centrinis mokesčių administratorius** – Valstybinė mokesčių inspekcija prie Finansų ministerijos ir jai pavaldžios **apskričių valstybinės mokesčių inspekcijos** (AVMI) – vietos mokesčių administratoriai, kurie yra juridiniai asmenys, turintys savo sąskaitas banke, antspaudus ir bendrą simboliką (VMI istorija, 2005).

Didėjantys reikalavimai viešajam sektoriui sąlygoja poreikį didinti VMI veiklos efektyvumą, tobulinti veiklos valdymą, diegti modernias valdymo ir kokybės užtikrinimo priemones. 2008 m. pradėti vykdyti struktūriniai pokyčiai pakeitė Mokesčių inspekcijos veiklos modelį: sujungti padaliniai, centralizuotos veiklos, koncentruota kompetencija ir t.t. Šių pertvarkų dėka gerėja metodinis vadovavimas, mažėja vadovų ir jų pavaduotojų skaičius, darbo vietų poreikis (2008 – 2011 m. laikotarpiu VMI atleista apie 460 darbuotojų).

VMI prie FM savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, ratifikuotomis ir įsigaliojusiomis Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos mokesčių

administravimo įstatymu, kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, finansų ministro įsakymais ir kitais poįstatyminiais teisės aktais.

VMI prie FM, spręsdama jai iškeltus uždavinius, pagal savo kompetenciją atlieka įvairias funkcijas. Iš jų galima paminėti tokias, kaip Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojų (darbuotojų) įdarbinimo atrankos prioritetų, kriterijų nustatymas, jų laikymosi kontroliavimas; Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojų (darbuotojų) vertinimo ir kvalifikacijos kėlimo prioritetų bei procedūrų nustatymas, kvalifikacijos kėlimo programų rengimas, organizavimas, kontrolė ir t.t. (*Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos nuostatai, 2004*).

VMI prie FM turi teisę nustatyti kontrolės metodus, tvarką ir tikrinti bei vertinti veiklą teritorinėse VMI, teisės aktuose nustatytais atvejais ir tvarka pakeisti arba panaikinti jų sprendimus.

Kaip galima pastebėti, kaip ir VSDFV atveju, taip ir šiuo, VMI prie FM viršininkas tvirtina ne tik VMI prie FM struktūrinių padalinių nuostatus, bet ir kiekvienos teritorinės VMI nuostatus, struktūrą, viršininkų pareigines instrukcijas ir t.t. VMI viršininkas taip pat turi užtikrinti, kad priimti nauji VMI prie FM karjeros valstybės tarnautojai išklaustyti įvadinį kursą bendrais mokesčių ir jų administravimo klausimais.

Akcentuotina tai, kad šiuose nuostatuose kai kurioms užduotims vykdyti, projektams valdyti, kai kurioms veiklos sritims organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti numatytas galimas funkcinių padalinių (komisijų, koordinavimo ir darbo grupių) sudarymas, koordinatorių, kuratorių ir pan. paskyrimas.

Nagrinėjant darbuotojų priėmimo į darbą tvarką, akivaizdu, kad ji reguliuojama Valstybės tarnybos įstatymo, LR Darbo kodekso ir kitų įstatymų.

Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Finansų ministerijos viršininko 2005 m. liepos 25 d. įsakymu Nr. V-141 patvirtintas *Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo Elgesio kodeksas*, nustatantis atitinkamas elgesio normas Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojams. Parengtu kodeksu siekiama **kūrybingos ir geranoriškos tarnybinės aplinkos kūrimo**, Valstybinės mokesčių inspekcijos **tarnautojų autoriteto didinimo**, Valstybinės mokesčių inspekcijos **tarnautojų tinkamų tarpusavio santykių kūrimo** ir t.t. Kodeksas nustato įvairius tarnautojų etikos principus VMI. Pavyzdžiui, **dorovinio principingumo ir padorumo principas** apima tokias tarnautojo elgesio nuostatas kaip savo pareigų vadovaujantis socialiai orientuotomis etiško elgesio normomis atlikimas; suvokimas, kad tarnautojams yra keliami didesni nei kitiems asmenims reikalavimai elgtis etiškai; kolegų, kitų valdžios institucijų tarnautojų ir pareigūnų neetiško elgesio, neprofesionalių ar neteisėtų veiksmų netoleravimas ir t.t.; **atsakomybė ir atskaitomybė** apima asmenišką atsakymą už savo tarnybinius sprendimus ar veiklos rezultatų pasekmes, trumpalaikių ir ilgalaikių pareiginių tikslų neįgyvendinimą; tiesioginio vadovo

informavimą, neturint pakankamai išteklių, įgūdžių ar kompetencijos tarnybiniam pavedimui vykdyti ir t.t.; **pavyzdingumas** charakterizuojamas per savo pareigų atlikimą laiku ir kompetentingai; tolerantiškumą ir paslaugumą, pagarbų elgimąsi su bendradarbiais ir kitais asmenimis, taikų ir mandagų konfliktinių su tarnyba susijusių konfliktinių situacijų sprendimą; nuolatinį tobulinimąsi ir savo kvalifikacijos kėlimą, profesinėje ir kitoje viešojoje veikloje bei vietoje tinkamo pavyzdžio (savo išvaizda, kalba, elgesiu), kaip laikytis visuotinai pripažintų etikos normų, rodomą ir t.t. (Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo Elgesio kodeksas, 2005). Šis kodeksas svarbus ir tuo, kad juo **apibrėžiami tarnautojų tarpusavio santykiai VMI**. Šioje institucijoje jie grindžiami tarpusavio pagalba profesinėje veikloje, patirties, žinių keitimusi, paremti geranoriškumo principo laikymusi, vengiant asmeninių įžeidinėjimų, apkalbų, kito tarnautojo darbo menkinimo, neigiamų emocijų demonstravimo ir pan. Vadovaujantis Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojas savo vadovaujame kolektyve privalo sukurti darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, šalinti nesutarimų priežastis; pastabas dėl pavaldinių klaidų ir darbo trūkumų reikšti korektiškai; būti reiklus ir teisingas pavaldiniams, visada prisiminti, kad savo elgesiu ir darbu jis turi rodyti jiems pavyzdį; viešai nereikšti savo simpatijų ar antipatijų pavaldiniams ir kitiems Valstybinės mokesčių inspekcijos tarnautojams; skatinti pavaldinius reikšti savo nuomonę tarnybiniais klausimais ir ją išklaudyti. Vadovavimasis šiuo kodeksu užtikrinimas ir per tam tikra forma parengtą įsipareigojimą, kurį tarnautojai privalo pasirašyti prieš pradėdami eiti savo pareigas institucijoje. Taip pat akcentuotina tai, kad VMI prie FM Personalo skyrius, teritorinių VMI personalo padaliniai yra įpareigoti tikrinti, ar tarnautojai susipažinę su šio Kodekso nuostatomis, esant būtinumui, rengia mokymus, teikia konsultacijas, padeda spręsti kitas su šio Kodekso nuostatų laikymusi susijusias problemas.

Apibendrinant galima teigti, kad VMI patvirtintas valstybės tarnautojo Elgesio kodeksas, tai vienas iš būdų, padedančių reguliuoti jos narių elgesį ir užtikrinti veiklos nuoseklumą, kontrolę, atskaitomybę ir t.t. Jis gali būti vertinamas ir kaip vidinis savireguliacijos mechanizmas, kuriuo nustatomi tam tikri veiklos standartai. Tačiau darbo autorės nuomone, negalima vienareikšmiškai teigti, kad patvirtintas elgesio kodeksas nesąžiningą valstybės tarnautoją tikrai pavers pavyzdingu ir nepriekaištingos reputacijos asmeniu. Taip pat remiantis atlikta kodekso analize, galima manyti, kad jo nuostatų įgyvendinimas VMI praktikoje, įgalina lengvesnę naujų darbuotojų socializaciją šioje institucijoje. Tai gali būti aiškintina tuo, kad kodeksu įteisinamas gerų tarpusavio santykių, draugiškos atmosferos kūrimas institucijoje ir t.t. yra palankūs faktoriai naujų VMI narių socialinėje integracijoje.

3.3. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI darbuotojų socializacijos valdymas (organizavimas)

3.3.1. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI pristatymas

VSDFV Šiaulių skyrius veikia nuo 1997 m. sausio 1 d., sujungus Šiaulių miesto ir Šiaulių rajono skyrius. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyrius yra Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos įsteigta viešojo administravimo įstaiga, vykdanči valstybinį socialinį draudimą.

Fondo valdybos teritorinis skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos teisės aktais, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu (Žin., 2000, Nr. 74-2262), Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymu (Žin., 1995, Nr. 104-2322; 2010, Nr. 15-699) Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymu (Žin., 1991, Nr. 17-447; 2004, Nr. 171-6295), kitais Lietuvos Respublikos Seimo priimtais įstatymais ir teisės aktais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Ministro Pirmininko potvarkiais, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos nutarimais, Fondo valdybos direktoriaus įsakymais, kitais teisės aktais ir VSDFV Šiaulių skyriaus nuostatais.

Fondo valdybos teritorinis skyrius yra valstybės biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš Valstybinio socialinio draudimo fondo lėšų. Fondo valdybos teritorinio skyriaus savininkė yra valstybė. Fondo valdybos teritorinio skyriaus savininko teises ir pareigas įgyvendina Fondo valdyba. Fondo valdybos kompetenciją, įgyvendinant Fondo valdybos teritorinio skyriaus teises ir pareigas, nustato Lietuvos Respublikos valstybinio socialinio draudimo įstatymas, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas ir kiti Lietuvos Respublikos teisės aktai.

Be gausybės Fondo valdybos teritorinio skyriaus uždavinių ir veiklos tikslų yra ir pasiūlymų Fondo valdybai teikimas dėl Fondo administravimo įstaigų veiklos gerinimo, Fondo valdybos teritorinio skyriaus personalo valdymo užtikrinimas, personalo kvalifikacijos analizavimas, pasiūlymų dėl valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymų poreikio teikimas (*VSDFV Šiaulių skyriaus nuostatai, 2010*).

Fondo valdybos teritorinio skyriaus administracijos struktūrą sudaro: direktorius, direktoriaus pavaduotojai, administracijos padaliniai ir pareigybės, nepriklausančios administracijos padaliniais. Direktorius, jo pavaduotojai, valstybės tarnautojai ir darbuotojai turi pareigas, atsakomybę ir teises, nustatytas Lietuvos Respublikos įstatymuose, kituose teisės aktuose, pareigybių aprašymuose. Administracijos padalinių funkcijos ir teisės nustatomos jų nuostatuose.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą tvirtina direktorius, vadovaudamasis Fondo valdybos direktoriaus patvirtinta tipine organizacine valdymo struktūra (žr. 4 priedą).

Fondo valdybos teritorinio skyriaus administracijos padalinių veikla organizuojama ir vykdoma vadovaujantis administracijos padalinių nuostatais, vidaus tvarkos taisyklėmis, Fondo valdybos teritorinių skyrių valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių aprašymais.

Fondo valdybos teritorinio skyriaus direktorius organizuoja Fondo valdybos teritorinio skyriaus darbą, kad būtų įgyvendinti Fondo valdybos teritorinio skyriaus uždaviniai, veiklos tikslai ir atliekamos nustatytos funkcijos; pagal kompetenciją leidžia įsakymus, tvirtina vidaus tvarkos dokumentus, veiklos planus ir kontroliuoja, kaip jie vykdomi; analizuoja Fondo valdybos teritorinio skyriaus veiklą ir vykstančius pokyčius, kylančias problemas, nustato jų priežastis, priima sprendimus veiklos kokybei gerinti; tvirtina Fondo valdybos teritorinio skyriaus organizacinę valdymo struktūrą, administracijos padalinių nuostatus, pareigybių aprašymus, pareigybių skaičių ir pareigybių sąrašus; valdo Fondo valdybos teritorinio skyriaus personalą; Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka skiria į pareigas ir atleidžia iš jų Fondo valdybos teritorinio skyriaus valstybės tarnautojus, juos skatina ir skiria jiems tarnybines nuobaudas ir pašalpas; Lietuvos Respublikos darbo kodekso (Žin., 2002, Nr. 64-2569) nustatyta tvarka priima į darbą ir atleidžia iš darbo Fondo valdybos teritorinio skyriaus darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis, juos skatina ir skiria jiems drausmines nuobaudas ir pašalpas ir t.t. (*VSDFV Šiaulių skyriaus nuostatai, 2010*).

Kaip pažymima *VSDFV Šiaulių skyriaus nuostatuose (2010)*, Fondo valdybos teritorinio skyriaus uždaviniams, veiklos tikslams įgyvendinti, projektams valdyti, atitinkamų sričių veiklai organizuoti, koordinuoti ir kontroliuoti Fondo valdybos teritorinio skyriaus direktoriaus įsakymu gali būti sudaromos komisijos, darbo grupės, paskiriami koordinatoriai, kuratoriai.

Šiaulių teritorinė (apskrities) Valstybinė mokesčių inspekcija – vietos mokesčių administratorius yra Lietuvos Respublikos valstybinės mokesčių inspekcijos sistemos dalis, pavaldi ir atskaitinga Valstybinei mokesčių inspekcijai prie Finansų ministerijos – centriniam mokesčių administratoriui. Šiaulių AVMI steigėja yra VMI prie FM.

AVMI savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, ratifikuotomis ir įsigaliojusiomis Lietuvos Respublikos tarptautinėmis sutartimis, Lietuvos Respublikos mokesčių administravimo įstatymu, kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, finansų ministro įsakymais, Tipiniais teritorinės (apskrities) valstybinės mokesčių inspekcijos nuostatais, VMI prie FM viršininko arba jo įgalioto asmens įsakymais ir jais patvirtintais teisės aktais bei kitais poįstatyminiais aktais.

Svarbiausi **AVMI uždaviniai** yra:

- įgyvendinti mokesčių administravimo politiką, nustatytus mokesčių administravimo prioritetus, procedūras bei tvarkas;

- užtikrinti efektyvų įplaukų į valstybės ir savivaldybių biudžetus bei fondus mokėjimą ir išieškojimą;
- padėti mokesčių mokėtojams ir mokesčius išskaičiuojantiems asmenims įgyvendinti savo teises ir pareigas (*Teritorinės (apskrities) Valstybinės mokesčių inspekcijos tipiniai nuostatai, 2002*).

Įstatymai ir jų pagrindu priimti Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimai, finansų ministro, VMI prie FM viršininko įsakymai ir jais patvirtinti teisės aktai AVMI gali numatyti ir kitų uždavinių. AVMI, atlikdama jai pavestas funkcijas, vadovaujasi teisės aktais, VMI prie FM nustatytais prioritetais bei metodikomis.

AVMI (jos darbuotojai), vykdydama savo funkcijas, privalo:

- laikytis VMI prie FM nustatytų atitinkamų veiklos prioritetų ir procedūrų;
- VMI prie FM pareikalavus atsiskaityti apie savo veiklos rezultatus;
- teikti VMI prie FM pasiūlymus dėl mokesčių įstatymų, kitų teisės aktų apmokestinimo tvarkos bei mokesčių administravimo gerinimo;
- teikti VMI prie FM dokumentus, žodinius ir rašytinius paaiškinimus, išvadas bei kitokią informaciją, reikalingą VMI prie FM uždaviniams ir funkcijoms atlikti;
- užtikrinti AVMI veiklos teisėtumą, tikslingumą ir efektyvumą;
- laiku ir tinkamai vykdyti pavestas užduotis ir funkcijas;
- AVMI ar jo darbuotojas, įgyvendindamas jam įstatymų ir kitų teisės aktų suteiktas teises ir vykdydamas funkcijas, savo veiksmus įforminti VMI prie FM nustatytos formos sprendimais bei tvarka ir t.t. (*Teritorinės (apskrities) Valstybinės mokesčių inspekcijos tipiniai nuostatai, 2002*).

AVMI vadovauja viršininkas, kurį Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka skiria ir iš pareigų atleidžia VMI prie FM viršininkas, suderinęs su finansų ministru. Viršininkas yra atskaitingas ir pavaldus VMI prie FM viršininkui. Viršininkas vadovauja AVMI struktūriniais padaliniais tiesiogiai per šių padalinių vadovus arba per savo pavaduotojus. Asmuo, Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta tvarka laikinai paskirtas eiti Viršininko pareigas, atlieka visas Viršininko funkcijas.

AVMI darbuotojai į darbą priimami Valstybės tarnybos įstatymo, kitų įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.

3.3.2. VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI Personalo skyrių veikla ir jos valdymo organizavimas

Didele efektyvaus VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI darbuotojų ugdymo kliūtimi gali tapti nepakankamas šių institucijų personalo valdymo sistemos pajėgumas. Įstaigos personalo valdyme Personalo skyriaus vaidmuo yra ypač svarbus, kadangi nuo šio skyriaus tarnautojų profesionalumo, atsakomybės ir veiklos priklauso įstaigos veiklos apimtys, kokybė, pasiekti rezultatai.

Kadangi šiuo metu įstaigose yra susiklosčiusi gana skirtinga praktika, siekiant atskleisti VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI Personalo tarnybų vietą, paskirtį, kompetencijas valstybės tarnybos valdymo srityje, bus atliekama šiems skyriams (padaliniams) veiklos nuostatais nustatytų veiklos krypčių, atsakomybės ribų analizė, apimanti ir tai reglamentuojančio dokumento parengimo tinkamumo vertinimą.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės patvirtinti *Pavyzdiniai Personalo administravimo tarnybų nuostatai* (2007) nustato valstybės institucijų struktūrinių padalinių arba valstybės tarnautojų, atliekančių personalo administravimo funkcijas, uždavinius, funkcijas, teises ir veiklos organizavimą. Kaip pažymima šiuose nuostatuose, Personalo administravimo tarnybos uždaviniai yra: padėti įstaigos vadovui arba Lietuvos Respublikos įstatymų nustatytais atvejais įstaigos vadovo įgaliotam asmeniui formuoti personalo valdymo politiką; padėti įstaigos vadovui valdyti personalą; organizuoti žmogiškųjų išteklių plėtrą, dalyvauti formuojant įstaigos organizacinę kultūrą ir t.t.

Taigi, Personalo administravimo tarnyba, įgyvendindama jai pavestus uždavinius, atlieka įvairias reikšmingas funkcijas, tarp kurių galima paminėti tokias kaip pagalba įstaigos vadovui formuojant personalo sudėtį; pagalba įstaigos struktūrinių padalinių vadovams vykdant personalo adaptavimą ir integravimą įstaigoje; pagalba įstaigos vadovui užtikrinant personalo elgesio, profesinės etikos normų laikymąsi, formuojant įstaigos personalo mokymo prioritetus, įstaigos personalo metinių mokymo planų sudarymas, jų įgyvendinimo organizavimas ir kitų su žmogiškųjų išteklių plėtos organizavimu susijusių funkcijų atlikimas.

Remiantis šiais Pavyzdiniais nuostatais, vykdomas individualus VMI ir VSDFV Personalo tarnybų veiklos reglamentavimas.

Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos **Administravimo ir personalo skyriaus** paskirtį, uždavinius, funkcijas, struktūrą, bendrąsias teises ir pareigas, atsakomybę bei bendruosius darbo organizavimo reikalavimus reglamentuoja *Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos Administravimo ir personalo skyriaus nuostatai* (2011). Juose nustatyti pagrindiniai Skyriaus **uždaviniai** (pavyzdžiui, padėti Inspekcijos viršininkui arba šias funkcijas įgaliotam vykdyti asmeniui formuoti personalo valdymo politiką, sudaryti sąlygas efektyviam darbui) ir **funkcijos** (pavyzdžiui, pagalba Inspekcijos struktūrinių padalinių vadovams vykdyti personalo adaptavimą ir

integravimą Inspekcijoje; personalo supažindinimas su Inspekcijos vidaus tvarką reglamentuojančiais dokumentais, pareigybių aprašymais, vidaus tvarkos taisyklių laikymosi kontroliavimas, Inspekcijos viršininkui siūlymų dėl darbo, tarnybos sąlygų Inspekcijoje gerinimo teikimas; pagal kompetenciją pagalba Inspekcijos viršininkui užtikrinant personalo elgesio ir profesinės etikos normų laikymąsi, formuojant personalo mokymo prioritetus, kitų su žmogiškųjų išteklių plėtros organizavimu susijusių funkcijų atlikimas).

Skyriui vadovauja Skyriaus vedėjas, kuris skyriaus vardu priima sprendimus ir jį atstovauja. Pažymėtina, kad šias pareigas einantis asmuo, atlieka daug funkcijų, reikalingų Skyriaus darbui organizuoti, kontroliuoti, užtikrinti tinkamą Inspekcijos vidaus veiklos organizavimą ir t.t. Skyriaus vedėjas dalyvauja naujų Skyriaus darbuotojų priėmimo į laisvas Skyriaus pareigybes konkurso komisijoje, rengia metodinius nurodymus Inspekcijos darbo organizavimo klausimais, rengia ir Inspekcijos viršininkui teikia pasiūlymus dėl Inspekcijos valdymo sistemos ir t.t. (*Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos Administravimo ir personalo skyriaus nuostatai, 2011*).

Teisės ir personalo skyrius yra Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus struktūrinis padalinys, pavaldus Teritorinio skyriaus direktoriui (*Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus Teisės ir personalo skyriaus tipiniai nuostatai, 2006*).

Skyrius privalo užtikrinti darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų duomenų ir su jais susijusių dokumentų tvarkymą, organizuoti valstybės tarnautojų ir darbuotojų veiklos vertinimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių aprašymų rengimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų dalyvavimą mokymuose ir jų kvalifikacijos tobulinimą, dalyvauti užtikrinant valstybės tarnautojų ir darbuotojų saugą ir sveikatą reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimą Teritoriniame skyriuje ir t.t.

Skyriaus vedėjas atsako už:

- Skyriaus darbo planavimą ir organizavimą, Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų darbo kontrolę, organizacinių ir tvarkomųjų dokumentų rengimą;
- Skyriuje esančių dokumentų saugojimą, iki jie bus perduoti į Teritorinio skyriaus archyvą;
- Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių aprašymų rengimą ir t.t. (*Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus Teisės ir personalo skyriaus tipiniai nuostatai, 2006*).

Taigi, akivaizdu, kad į ŽIV valdymą VSDFV ir VMI teritoriniuose skyriuose be tiesioginių vadovų yra įtraukiami ir Personalo tarnybų specialistai. Pastarieji privalo aktyviai dalyvauti ne tik personalo valdymo strategijos formavime, bet ir jos įgyvendinime, gebėti taikyti geriausias darbo organizavimo metodus, skirti ypatingą dėmesį efektyviam žmogiškųjų išteklių vystymui institucijoje, siekti institucijos ir jos narių asmeninių tikslų atitikimo. Tai leidžia teigti ir tai, kad šių specialistų veikla tikrai nebeapsiriboja vien tik personalo dokumentacijos tvarkymu, bet apima ir

tokius aspektus kaip lanksčių darbo skatinimo metodų rengimas, mokomųjų seminarų, praktinių užsiėmimų organizavimas bei pan.

Siekiant aiškiau atskleisti abiejų institucijų Personalo skyrių panašumus bei skirtumus, pateikiama 16 lentelė, kurioje atsispindi oficialiai patvirtintuose nuostatuose jiems priskirtos kompetencijos, numatytos atsakomybės ribos ir pan. Visapusiškam palyginimui, tikslinga išryškinti ir kai kuriuos pačių veiklos reglamentų t.y. nuostatų parengimo ypatumus.

16 lentelė

Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus personalo struktūrinių padalinių veiklos reglamentavimo ypatumai (remiantis nuostatais)

	VSDFV Šiaulių skyrius	Šiaulių apskrities VMI
<i>Skyriaus pavadinimas</i>	<i>Teisės ir personalo skyrius</i>	<i>Administravimo ir personalo skyrius</i>
<i>Patvirtinta</i>	Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus įsakymu	Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko įsakymu
<i>Dokumento forma</i>	Tipiniai nuostatai	Nuostatai
<i>Dokumento struktūra</i>	I. Bendrosios nuostatos; II. Skyriaus tikslai; III. Skyriaus uždaviniai ir funkcijos; IV. Skyriaus teisės; V. Skyriaus darbo organizavimas ir atsakomybė; VI. Skyriaus veiklos kontrolė; VII. Baigiamosios nuostatos	I. Bendroji dalis; II. Uždaviniai; III. Skyriaus funkcijos; IV. Skyriaus teisės; V. Skyriaus pareigos; VI. Skyriaus veiklos organizavimas ir atsakomybė; VII. Skyriaus likvidavimas ir reorganizavimas
<i>Dokumento paskirtis</i>	Nenurodoma	Reglamentuoja Šiaulių apskrities VMI Administravimo ir personalo skyriaus paskirtį, uždavinius, funkcijas, struktūrą, bendrąsias teises ir pareigas, atsakomybę bei bendruosius darbo organizavimo reikalavimus, svarbiausius veiklos principus.
<i>Dokumento turinys, aktualus Skyriaus veiklai:</i>		
<i>Teisės aktai, kuriais vadovaujamosi Skyriaus veikloje</i>	Skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos sprendimais, Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos (toliau – Fondo valdyba) direktoriaus įsakymais ir sprendimais, reglamentuojančiais valstybinį socialinį draudimą, valstybės tarnybą, darbo santykius, socialines garantijas, valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, (toliau – valstybės tarnautojai ir darbuotojai) mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų saugą ir sveikatą.	Skyrius savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, tarptautinėmis sutartimis, Europos Sąjungos institucijų teisės aktais, įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos finansų ministro, Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko ir Šiaulių AVMI viršininko įsakymais, Nuostatais ir kitais teisės aktais.

16 lentelės tęsinys

	VSDFV Šiaulių skyrius	Šiaulių apskrities VMI
	Teritoriniame skyriuje, kitais teisės aktais, susijusiais su nustatytų funkcijų vykdymu, ir šiais nuostatais.	
<i>Numatyti Skyriaus uždaviniai, efektyviam personalo valdymui institucijoje užtikrinti</i>	Užtikrinti valstybės tarnybą, darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų duomenų ir su jais susijusius dokumentų tvarkymą, organizuoti valstybės tarnautojų ir darbuotojų veiklos vertinimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių aprašymų rengimą, valstybės tarnautojų ir darbuotojų dalyvavimą mokymuose ir jų kvalifikacijos tobulinimą, dalyvauti užtikrinant valstybės tarnautojų ir darbuotojų saugą ir sveikata reglamentuojančių teisės aktų įgyvendinimą Teritoriniame skyriuje.	Padėti Inspekcijos viršininkui (arba šias funkcijas įgaliotam vykdyti asmeniui) formuoti personalo valdymo politiką; pagal savo kompetenciją padėti Inspekcijos darbuotojams įgyvendinti su mokesčiais susijusias teises ir pareigas, sudaryti sąlygas efektyviam darbui; pagal Skyriaus kompetenciją formuoti ir įgyvendinti Inspekcijos politiką Inspekcijos darbuotojų veiklos teisėtumo srityje.
<i>Su personalo valdymu susijusių Skyriaus funkcijų skaičius</i>	<u>Numatyta 11 funkcijų</u>	<u>Numatytos 26 funkcijos</u>
<i>Skyriaus teisės</i>	(pateikti 2 punktai) 1) gauti iš visų Teritorinio skyriaus struktūrinių padalinių duomenis ir kitą informaciją, reikalingą Skyriaus uždaviniams įgyvendinti ir funkcijoms vykdyti; 2) naudotis kitų Lietuvos Respublikos įstatymų ir teisės aktų suteiktomis teisėmis.	(pateikta 15 punktų) 1) savarankiškai rinktis darbo metodus; 2) gauti aiškias užduotis ir veiklos prioritetines gaires; 3) dalyvauti svarstant visus su Skyriaus veikla susijusius klausimus; 4) tobulinti Skyriaus darbuotojų profesines žinias, kelti kvalifikaciją; 5) pasitelkti reikiamus konsultantus, ekspertus, specialistus Skyriaus uždaviniams bei funkcijoms įgyvendinti ir t.t.
<i>Skyriaus pareigos</i>	Nenurodoma	(pateikta 16 punktų) Kelti kvalifikaciją, tobulinti profesines žinias; konsultuoti kitų Inspekcijos struktūrinių padalinių darbuotojus Skyriaus kompetencijos klausimais; tinkamai ir laiku atlikti užduotis ir pavedimus; laikytis tarnybinės etikos, darbo drausmės, vidaus tvarkos reikalavimų, darbo reglamentų, garantuoti tarnybinės veiklos skaidrumą ir t.t.
<i>Skyriaus veiklos organizavimas ir atsakomybė</i>	Skyriui vadovauja Skyriaus vedėjas, kurį į pareigas priima ir atleidžia iš jų Teritorinio skyriaus direktorius, įstatymų nustatyta tvarka. Skyriaus vedėjas yra tiesiogiai pavaldus ir atskaitingas Teritorinio skyriaus direktoriui. Skyriaus vedėjas atsako už: skyriaus darbo planavimą ir organizavimą, Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų darbo kontrolę, organizacinių ir tvarkomųjų dokumentų rengimą; skyriuje esančių dokumentų saugojimą, iki jie bus perduoti į Teritorinio skyriaus archyvą; skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų pareigybių aprašymų rengimą. Skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų kompetenciją, funkcijas, atskaitomybę ir atsakomybę nustato jų pareigybių aprašymai.	Skyriaus darbuotojai į valstybės tarnybą priimami ir / ar atleidžiami iš jos, perkeliama į kitas pareigas, veikla vertinama vadovaujantis LR Valstybės tarnybos įstatymo nuostatomis. Skyriui vadovauja Skyriaus vedėjas; Visi Skyriaus darbuotojai atsako už tinkamą ir teisėtą savo funkcijų vykdymą, sprendimų priėmimą ir veiksmų atlikimą. Už neteisėtus, nepagrįstus sprendimus ir veiksmus, atsako juos atlikę darbuotojas, įgaliojimus suteikęs Inspekcijos viršininkas, nurodymus davęs Skyriaus vedėjas, jo pavaduotojas atsako tik už netinkamą ar neteisėtą įgaliojimų suteikimą ar nurodymų davimą ir nepakankamą įgaliojimų ar nurodymų panaudojimą, savarankiškai priimamų sprendimų, sudaromų dokumentų kontrolę.
<i>Skyriaus kontrolė</i>	Skyriaus veiklą kontroliuoja Teritorinio skyriaus direktorius įstatymų ir kitų teisės aktų nustatyta tvarka.	Nenurodoma

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus Teisės ir personalo skyriaus tipiniais nuostatais* (2006); *Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Administravimo ir personalo skyriaus nuostatais* (2011).

Iš atliktos analizės matyti, kad Personalo skyrių veiklą reglamentuojantys nuostatai rengti gana skirtingais principais, o dokumentų struktūros skirtumai nėra žymūs. Tai kad, VSDFV Šiaulių skyriaus Teisės ir personalo skyriaus nuostatai yra tipiniai, atskleidžiamas faktas, jog jais vadovaujamosi visuose VSDFV skyriuose. Tuo tarpu Šiaulių apskrities VMI jie tvirtinami jos viršininko įsakymu ir būtent jam atitenka pagrindinė atsakomybė už tinkamą šio struktūrinio padalinio veiklos reglamentavimo vykdymą. Taip pat pastebėta tai, kad Šiaulių apskrities VMI nuostatuose gana aiškiai apibrėžiama dokumento paskirtis (priešingai nei VSDFV atveju).

Išnagrinėjus abiejų nuostatų turinį, darytina išvada, kad VMI Administravimo ir personalo skyriaus veiklą reglamentuojantys nuostatai įgalina vykdyti efektyvesnę žmogiškųjų išteklių valdymą visame teritoriniame skyriuje. Tai gali būti aiškinama tuo, jog Šiaulių apskrities VMI šiam struktūriniui padaliniui suteikta žymiai daugiau funkcijų, susijusių su personalo valdymu. Taip pat šis Skyrius turi kur kas daugiau teisių, kas įgalina didesnę veikimo laisvę ir tam tikrą savarankiškumą. Galima manyti, kad Administravimo ir personalo skyriaus specialistai geriau atlieka paskirtas funkcijas dėl to, kad siekiama tinkamai vykdyti Skyriaus pareigas, kurios aiškiai deklaruojamos Skyriaus veiklos nuostatuose.

Kaip pastebėta, Teisės ir personalo skyriaus nuostatuose pirmiausia reguliuojami ir daugiausiai akcentuojami teisiniai klausimai, pavyzdžiui, įgyvendinti teisinės priemonės Teritorinio skyriaus veikloje, užtikrinti rengiamų teisės aktų atitikimą galiojantiems teisės aktams, įgyvendinti valstybės tarnybą, darbo santykius ir socialines garantijas reglamentuojančius teisės aktus ir pan., o tinkamam personalo valdymo institucijoje vykdymo užtikrinimui skiriamas mažesnis dėmesys.

Svarbu pažymėti, kad naujų darbuotojų integracinis (adaptacinis) aspektas t.y. personalo adaptavimo ir integravimo Inspekcijoje vykdymo užtikrinimas teisiškai reglamentuojamas tik VMI Administravimo ir personalo skyriaus nuostatais reguliuojamose skyriaus funkcijose.

Analizuojamų Personalo skyrių darbo organizavimo kokybė priklauso ir nuo jų vedėjų turimų kompetencijų, tinkamumo užimti šias pareigas ir pan. Šiems asmenims Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje keliami specialūs reikalavimai, kurie atskleidžiami žemiau pateikiamoje 17 lentelėje.

Kaip matyti iš atlikto specialių reikalavimų, nustatytų VSDFV ir VMI teritorinių skyrių struktūrinių padalinių vedėjams, palyginimo, abiejuose institucijose keliami savo turiniu panašūs reikalavimai. Būtina pažymėti tai, kad Teisės ir personalo skyriaus vedėjui keliami kur kas mažesni darbinės patirties reikalavimai, kartu akcentuojant savarankiškai planuoti ir organizuoti savo darbą gebėjimą.

Specialūs reikalavimai Teisės ir personalo skyriaus bei Administravimo ir personalo skyriaus vedėjo pareigas einantiems valstybės tarnautojams

	Teisės ir personalo skyriaus vedėjas	Administravimo ir personalo skyriaus vedėjas
SPECIALŪS REIKALAVIMAI	<ul style="list-style-type: none"> • aukštasis universitetinis arba jam prilygintas socialinių mokslų studijų srities ir teisės krypties išsilavinimas; • ne mažesnė kaip 1 metų teisinio darbo patirtis; • susipažinimas su Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Valstybinio socialinio draudimo fondo tarybos sprendimais ir kitus teisės aktais, reglamentuojančiais valstybinį socialinį draudimą, valstybės tarnybos ir darbo santykių reguliavimą, viešąjį administravimą, civilinę, administracinę bei baudžiamąją teisę, civilinį ir baudžiamąjį procesą, administracinių bylų teiseną, akcinių bendrovių veiklą, viešuosius pirkimus ir duomenų apsaugą reglamentuojančius norminius teisės aktus, gebėjimas juos taikyti praktiškai; • susipažinimas su socialinį draudimą reglamentuojančiais pagrindiniais ES teisės aktais, Lietuvos Respublikos pasirašytomis dvišalėmis sutartimis ir susitarimais su kitomis šalimis socialinio draudimo srityje, teismų praktika civilinėse ir administracinėse bylose; • mokėjimas valdyti, sisteminti ir apibendrinti informaciją, apibrėžti problemas ir numatyti jų sprendimo būdus bei metodus, apibrėžti tikslus ir uždavinius; • gebėjimas savarankiškai planuoti ir organizuoti savo darbą; • sklandus dėstymas minčių žodžiu ir raštu, išmanymas dokumentų tvarkymo ir apskaitos taisyklių, teisės aktų rengimo taisyklių, gebėjimas jas taikyti praktiškai; • mokėjimas atlikti teisės aktų, reglamentuojančių valstybinį socialinį draudimą, sisteminį vertinimą; • mokėjimas dirbti Microsoft Office programiniu paketu. 	<ul style="list-style-type: none"> • aukštasis išsilavinimas arba jam prilygintas socialinių mokslų studijų srities, teisės krypties išsilavinimas (teisės bakalauro ir teisės magistro, arba teisininko profesinis kvalifikacinis laipsnis); • ne mažesnė kaip 5 metų teisinio darbo patirtis, iš jų ne mažesnė kaip 2 metų vadovavimo darbo patirtis; • Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių viešąjį administravimą, valstybės tarnybą, darbo santykių reguliavimą, mokesčių administravimą, biudžetinių įstaigų veiklą, išmanymas, gebėjimas juos taikyti praktikoje; • Lietuvos Respublikos įstatymų, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimų bei kitų teisės aktų, reglamentuojančių administracinį, baudžiamąjį ir civilinį procesą, pagrindinius administracinės, baudžiamosios bei civilinės teisės principus išmanymas; • gebėjimas valdyti, kaupti, sisteminti, apibendrinti informaciją, rengti išvadas, gebėjimas vertinti kitų darbą; • sklandus minčių dėstymas raštu ir žodžiu, dokumentų rengimo principų išmanymas; • mokėjimas dirbti šiomis kompiuterinėmis programomis: MS Word, MS Excel, MS Outlook, Internet Explorer; • atitikimas teisės aktuose nustatytų reikalavimų, būtinų išduodant leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Administravimo ir personalo skyriaus vedėjo pareigybės aprašymu* (2011); *Teisės ir personalo skyriaus vedėjo pareigybės aprašymu* (2012) [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/index.php?cid=4249&element_id=1346>.

Iš nustatytų reikalavimų apimties galima spręsti, kad šias pareigas gali užimti tik išties kompetentingi asmenys, turintys aukštą teorinį pasirengimą ir praktinius gebėjimus. Taip pat galima manyti, kad šiuos specialius reikalavimus atitinkantys specialistai, geba greitai ir operatyviai reaguoti į įvairius pokyčius, efektyviai dalyvauti kuriant ir įgyvendinant personalo valdymo strategijas, užsibrėžtus siekius.

3.3.3. Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus vidinės komunikacijos valdymas

Efektyvi vidinė komunikacija yra puikus vadovavimo įrankis įgalinantis reguliuoti organizacijos kultūrą, nuostatas, keisti darbuotojų elgesį. Komunikacija turi tenkinti grupių ir individų lūkesčius, leisdama jiems efektyviai atlikti savo pareigas ir įgyvendinti organizacijos tikslus. Valdant komunikacijos procesus organizacijoje, dėmesį reikia skirti tiek komunikacijos priemonėms, tiek tarpasmeniniams žmonių santykiams organizacijoje, kadangi organizaciją sudaro kartu dirbantys ir tam tikrų tikslų siekiantys žmonės (Daukantas, Daukantienė, 2009).

Analizuojant VMI komunikacinę sistemą, *Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2010-2012-ųjų metų Strateginiame veiklos plane* pažymima, kad VMI yra įdiegta moderni ir šiuolaikiška komunikavimo sistema: veikia teritorinis (žinybinis) kompiuterių tinklas, IP telefonija (balso ryšys perduodamas duomenų perdavimo tinklais naudojant intraneto protokolą), videokonferencijų sistemos bei diegiamos distancinio mokymo sistemos, naudojami vidaus intraneto ir interneto tinklai, elektroninio pašto sistema.

Viena iš AVMI veiklos administravimo funkcijų – veiklos įsakymų leidimas. Viršininko įsakymai darbuotojams dažniausiai pateikiami kompiuterizuotai, per duomenų bazę, kuria naudojasi darbuotojai. Įgyvendindami vidinę komunikaciją, VMI padaliniai organizuoja darbo posėdžius ir seminarus, kad būtų galima apsvarstyti atsiradusias problemas, aptarti naujų užduočių vykdymą, pristatyti naujas koncepcijas. Posėdžiai ir seminarai rengiami ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimo tikslais. Toks komunikacijos priemonių naudojimas sąlygoja greitesnes problemų sprendimų galimybes, sumažina nesklandumų vykdant naujas užduotis tikimybes. Be to, vidinė komunikacija AVMI yra skatinama tokiais būdais:

- yra organizuojamos centro ir apskričių viršininkų dienos, kuomet darbuotojai gali kreiptis į viršininkus ar jų pavaduotojus;
- vieną paskirtą dieną visi darbuotojai privalo siųsti laiškus, kurie yra anonimiški (žino tik viršininkas), kuriuose gali išsakyti problemas, klausimus.

Taigi, populiariausias bendravimo būdas su vadovybe – elektroniniai laišakai, informacija internete ir intranete. Švenčių proga kiekvienas darbuotojas asmeniškai gauna sveikinimus (Daukantas, Daukantienė, 2009).

VMI yra sukurtos ir dar kuriamos įvairios duomenų bazės ir informacinės sistemos. Remiantis *2008 m. VMI veiklos ataskaita*, pagrindiniai 2008 metų VMI informacinės ir komunikacinės sistemos uždaviniai buvo:

- operatyviai organizuoti mokesčių mokėtojų aptarnavimo procesus;
- užtikrinti mokesčių mokėtojų kontrolę;
- optimizuoti infrastruktūrą ir informacines technologijas standartizuojant, automatizuojant bei centralizuojant funkcijas.

Įgyvendinama šiuos uždavinius VMI 2008 m. vykdė įvairias Tarpinstitucinės programos – Informacinės visuomenės plėtra – priemonės (žr. 18 lentelę).

18 lentelė

VMI Tarpinstitucinės programos „Informacinės visuomenės plėtra“ priemonės

<i>Nr.</i>	<i>Priemonė</i>	<i>Tikslas</i>
1.	<i>VMI prie FM administravimo programinių priemonių diegimas</i>	siekama modernizuoti VMI surenkamų mokesčių apskaitą. Vykdamas šį projektą, numatyta įdiegti apskaitos sistemą, taip pat tvarkyti bei perkelti integruotos mokesčių informacinės sistemos (IMIS) sukauptus duomenis, integruoti duomenų bazes, centralizuojant mokesčių, rinkliavų ir įmonių apskaitą.
2.	<i>EDS (elektroninio deklaravimo sistema) sukūrimas ir plėtra</i>	Tobulinamas elektroninių paslaugų funkcionalumas (pvz., gyventojų pajamų mokesčio deklaravimo programinė įranga).
3.	<i>IMIS projektavimas ir diegimas</i>	IMIS kuriama kaip pagrindinė VMI informacinė sistema, susidedanti iš 7 posistemių – registravimo, deklaravimo, mokėjimų tvarkymo, prievolių vykdymo užtikrinimo, mokėtojų aptarnavimo, įstaigos administravimo, informacinių sistemų administravimo.
4.	<i>Kompiuterizuoto audito informacinės sistemos plėtra</i>	Ši programa skirta efektyviau, su mažesnėmis darbo laiko sąnaudomis atlikti mokesčių mokėtojų patikrinimus, paimant mokėtojų apskaitos elektroninius duomenis ir analizuojant sandorius iki smulčiausių transakcijų.
5.	<i>Duomenų saugyklos plėtra ir organizavimas</i>	VMI duomenų saugykla buvo sukurta 2003 m. Iš pradžių buvo kuriama kaip Valdymo informacinės sistemos dalis, vėliau išsiplėtė jos funkcijos ir 2006 m. įregistruota savarankiška VMI duomenų saugyklos informacinė sistema.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis 2008 m. *Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklos ataskaita*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-30]. Prieiga per internetą <<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=100461353>>.

Iš pateiktų pavyzdžių matyti, kad daug investuojama į informacinės – komunikacinės sistemos tobulinimą, siekiant užtikrinti efektyvesnes gausios ir dažnai atsinaujinančios informacijos apdorojimo galimybes.

VSDF administravimo įstaigose įdiegti vietiniai kompiuteriniai tinklai, kurie yra sujungti į vientisą tinklą, veikia kitos ryšių sistemos. Modernus Fondo valdybos kompiuterinis tinklas leidžia kurti ir diegti centralizuotas taikomas sistemas, operatyviai pertvarkyti pralaidumus bei stebėti visos informacinės sistemos resursų darbą.

Fondo administravimo įstaigų darbuotojai darbo reikalais turi galimybę naudotis internetu, elektroninio pašto ir kitomis ryšių priemonėmis. Ryšių sistemos veikimas turi įtakos atliekamai darbų spartai ir jų rezultatams. Įdiegta kompiuterinio tinklo įrangos ir IT infrastruktūros valdymo sistema leidžia operatyviau identifikuoti ir spręsti globalaus Fondo administravimo įstaigų tinklo problemas (*Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 m. Strateginis veiklos planas*).

Plačiau apie komunikacijos valdymo ypatumus VSDFV struktūriniuose padaliniuose nei veiklos, nei planavimo dokumentuose nepateikta.

Apibendrinant galima teigti, kad visą naujausią ir aktualesnę informaciją VMI ir VSDFV darbuotojai daugiausiai gauna kompiuterių pagalba – per įstaigų internetinį puslapį, intraneto pagalba bei per įvairias duomenų bazines. Kadangi dokumentų perdavimas vyksta kompiuterizuotai, informaciją galima perduoti greitai ir efektyviai. Tačiau šiose priemonėse komunikacijos efektyvumo atžvilgiu galima išvelgti ir tam tikrų trūkumų. Vienas iš tikėtinų trūkumų – galimas informacijos perteklius t.y. nereikalingos ir neaktualios informacijos gavimas. Taip pat paieška duomenų bazėse gali būti sudėtinga bei reikalaujanti didelių laiko išteklių.

3.3.4. Adaptacijos proceso valdymo ypatumai VSDF administravimo įstaigose

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos nuostatais (2008) nustatomas adaptacijos tikslas ir reglamentuojamas naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų dirbančių pagal darbo sutartis adaptacijos priemonių įgyvendinimas, supažindinimas su Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaiga, jos uždaviniais ir funkcijomis, darbo reglamentu ir tvarka, darbo vieta ir darbo procesais, stebėjimas kaip naujai priimtas valstybės tarnautojas ar darbuotojas supranta jam pavestas funkcijas ir kaip jas vykdo.

Šiais nuostatais reglamentuojamas **adaptacijos laikotarpis** – tai laikotarpis iki 3 mėnesių nuo priėmimo, perkėlimo į valstybės tarnautojo ar darbuotojo pareigas dienos.

Adaptacijos tikslas – užtikrinti naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų greitą bei sėkmingą adaptaciją kolektyve, paruošti juos būsimam darbui, užtikrinti, kad kokybiškai ir laiku būtų vykdomi pareigybės aprašyme nustatyti tikslai, funkcijos ir keliami reikalavimai.

19 lentelėje pateikiami šiuo reglamentu įteisinti VSDF administruojamose įstaigose funkcionuojantys adaptacijos vykdymo etapai ir esminiai jų ypatumai.

Kaip matyti iš lentelės, VSDF administruojamose įstaigose (taip pat ir VSDFV Šiaulių skyriuje) naujų darbuotojų įvedimo procesas oficialiai reglamentuojamas VSDFV prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus patvirtintais adaptacijos nuostatais, kurie numato du esminius adaptacijos momentus, apimančius supažindinimą su fondo administravimo įstaiga ir nauja darbo vieta bei darbo funkcijų ir metodų įsisavinimą. Pastarajame gana išsamiai atskleidžiama kuratoriaus reikšmė bei funkcijos darbuotojų integracijos institucijoje laikotarpiu.

Adaptacijos vykdymas VSDF administravimo įstaigose

<p><i>Supažindinimas su fondo administravimo įstaiga ir nauja darbo vieta</i></p>	<p>Apima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • naujai priimtų valstybės tarnautojų ar darbuotojų pristatymą įstaigos vadovybei ir kolektyvui; • naujai priimto valstybės tarnautojo ar darbuotojo gyvenimo aprašymo bei darbinų rekomendacijų tiesioginiam vadovui pateikimą (vykdo už personalo tvarkymą atsakingi asmenys); • naujai priimtų valstybės tarnautojų ar darbuotojų supažindinimą su pareigybės aprašymu, Fondo valdybos teritorinio skyriaus nuostatais, vidaus tvarkos taisyklėmis, bei kitais šio veiklą reglamentuojančiais norminiais teisės aktais; • naujai priimtų valstybės tarnautojų ar darbuotojų instruktavimą darbuotojų saugos ir sveikatos klausimais Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymo (Žin., 2003, Nr. 70-3170) ir kitų norminių teisės aktų nustatyta tvarka; • naujai priimtų valstybės tarnautojų ar darbuotojų supažindinimą su darbo vieta, patalpomis, darbo sąlygomis, su norminiais teisės aktais, kurie nurodyti šio skyriaus (departamento, struktūrinio padalinio) nuostatuose bei pareigybės aprašyme ir kurie susiję su jų pareigybių aprašymuose nustatytų funkcijų vykdymu; aptarimą darbo metodų, medžiagų ir reikiamų priemonių aprūpinimo tvarkos, kontrolės sistemos – atsiskaitymo už darbą formų; • naujai priimtų valstybės tarnautojų ar darbuotojų supažindinimą su skyriaus nuostatais; • darbo vietos parengimą: baldų, standartinės programinės įrangos, kanceliarinių, ryšio priemonių bei kt. • išanalizavimą ir informavimą, apie priimtų specialistų įtraukimą į įvadinio karjeros valstybės tarnautojų ir naujai priimtų specialistų mokymų grupes.
<p><i>Darbo funkcijų ir metodų įsisavinimas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tą pačią dieną, kai naujai priimtas valstybės tarnautojas ar darbuotojas pradeda dirbti, jo tiesioginis vadovas privalo paskirti kuratorių. Kuratoriaus tikslas – padėti naujai priimtam valstybės tarnautojui ar darbuotojui susipažinti su naujomis pareigomis, paaiškinti visus kylančius neaiškumus bei išsiaiškinti, ko naujasis darbuotojas nesugebės atlikti, taip pat numatyti, kas galėtų jam padėti. Kuratoriai neskiriami ūkines ir technines funkcijas atliekantiems darbuotojams priimtiems į tarnautojų, specialistų ir darbininkų pareigybių grupių pareigas; • Naujai priimtam valstybės tarnautojui klausant įvadinio mokymo specialiąsias programas bei atliekant praktiką, jo praktikos vadovu gali būti paskirtas kuratorius; • Paskirtasis kuratorius pokalbių su naujai priimtu valstybės tarnautoju ar darbuotoju metu išsiaiškina ar pilnai parengta darbo vieta ir pagal pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas pateikia rekomendacijas, kaip specialistas turėtų planuoti savo darbą, siekdamas tinkamai atlikti pavestas funkcijas; • Naujai priimto valstybės tarnautojo ar darbuotojo darbinę veiklą stebi kuratorius. Šio stebėjimo uždaviniai: 1) įsitikinti, ar naujai priimtas valstybės tarnautojas ar darbuotojas supranta ir be klaidų atlieka savo darbą; 2) analizuoti naujai priimto valstybės tarnautojo ar darbuotojo darbo rezultatus; 3) išsiaiškinti, kaip naujai priimtas valstybės tarnautojas ar darbuotojas geba planuoti ir vykdyti jam pavestą darbą; 4) išsiaiškinti ar naujai priimtas valstybės tarnautojas ar darbuotojas patenkintas nauja darbo aplinka ir nauju kolektyvu; • Tiesioginis vadovas adaptacijos laikotarpiu privalo organizuoti pokalbius su naujai priimtu valstybės tarnautoju ar darbuotoju ir jo kuratoriumi, kuriuose aiškinamasi, ar skiriamos užduotys atitinka profesines žinias ir kompetenciją, ar visas darbo turinys jam yra suprantamas, kokie sunkumai ir klaidos pasitaiko vykdant pavestas funkcijas, aptariamą jų sprendimo būdai ir numatomos kvalifikacijos tobulinimo sritys; • Kuratorius adaptacijos metu turi teikti tiesioginiam vadovui informaciją, kaip naujai priimtas valstybės tarnautojas ar darbuotojas supranta jam pavestas funkcijas bei kaip jas vykdo; • Po adaptacinio laikotarpio organizuojamas pokalbis su naujai priimtu valstybės tarnautoju ar darbuotoju, siekiant išsiaiškinti ar patenkinti jo lūkesčiai bei kokios pasitaiko problemos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos nuostatais* (2008).

Šių nuostatų analizė atskleidžia pagrindinius adaptacijos proceso vykdytojus fondo administruojamuose įstaigose. Pirminiame etape, priklausomai nuo pareigų pobūdžio, adaptaciją atlieka: Personalo valdymo skyriaus vedėjas (arba jo pavaduotojas), Fondo valdybos direktorius (arba jo pavaduotojas), Fondo valdybos departamento direktorius, Fondo valdybos teritorinio skyriaus direktorius, kiti už personalo tvarkymą atsakingi asmenys, antrame etape – kuratorius ir tiesioginis vadovas.

Apibendrinant galima teigti, kad šių adaptacijos nuostatų įgyvendimas praktikoje yra labai palankus naujų darbuotojų prisitaikymui kolektyve, tinkamų įgūdžių suformavimui, reikalingų profesinių žinių įgyjimui ir t.t. Darbuotojų turimų lūkesčių patenkinimo siekis sąlygoja įsipareigojimo lygio, vidinės motyvacijos augimą, sėkmingą įsiliejimą į organizacinę kultūrą, tinkamų elgesio nuostatų laikymąsi ir t.t.

Siekiant vykdyti tinkamą personalo valdymo politiką ir nustatyti galimas jos problemas nuo 2008 m. yra atliekama *Išeinančių darbuotojų apklausa*. Tam sukurta ir patvirtinta apklausos anketa (žr. 5 priedą), skirta išeinančių darbuotojų išėjimo priežasčių analizei vykdyti. Pažymėtina tai, kad joje darbuotojai turi nurodyti ne tik priežastis, paskatinusias palikti instituciją, tačiau ir aplinkybes, kurias įgyvendinus galėtų pasikeisti esama situacija. Taigi, periodiškai t.y. kas ketvirtį duomenų analizės atlikimas leidžia padaryti atitinkamas išvadas, priimti situacijos keitimui palankius sprendimus, kurti efektyvią personalo valdymo strategiją.

Svarbu pažymėti, kad VSDFV administruojamose įstaigose yra vykdomos ir kitos tikslingos apklausos, pavyzdžiui, 2008 m. buvo atlikta *Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbo aplinka bei organizacijos kultūros lygio apklausa*. Jos rezultatai parodė, jog didžiausią pasitenkinimą darbe teikia socialinės garantijos, o tarpusavio draugiški santykiai yra stipriausias veiksnys motyvuojantis žmones darbui. Apie trečdalį darbuotojų tenkina esamos karjeros galimybės ir tiek pat darbuotojų pažymėjo, kad aiškiai apibrėžtos darbo procedūros. Atsižvelgiant į tai, kad mažiau nei pusė darbuotojų mano, jog jie gali dalyvauti sprendimų priėmime, numatoma plačiau įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą, kelti jų atsakomybės lygį, tobulinti atliekamų darbų kontrolę bei kelti darbuotojų profesinį aktyvumą (*Valstybinio Socialinio draudimo fondo valdybos prie socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009–2011 m. Strateginis veiklos planas*).

Remiantis tokiais tyrimų rezultatais, galima teigti, kad su socializacijos procesu susiję veiksniai (tarpusavio santykiai, įvairios socialinės garantijos) yra itin reikšmingi darbuotojų pasitenkinimo lygio kilimui, aktyvumo didėjimui, įsitraukimui į sprendimų priėmimą ir t.t. Taigi, siekiant teigiamų pokyčių šiose srityse, vertėtų pradėti nuo tinkamo darbuotojų socializacijos institucijoje valdymo.

3.3.5. Darbuotojų elgesio reguliavimo aspektai Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje

Individo elgesys institucijoje gali būti reguliuojamas per formalias (rašytines) ir neformalias (nerašytas, bet paplitusias) taisykles. Formalių taisyklių pagrindu užtikrinimas didesnis veiklos nuoseklumas, tęstinumas, kontrolė ir t.t. Neformalios taisyklės padeda sukurti organizacijos kultūrą, nustatyti tam tikras elgesio normas, plėtoti darnius tarpusavio santykius (Palidauskaitė, 2007).

Siekiant užtikrinti deramą darbuotojų elgesį šiuose teritoriniuose padaliniuose vadovaujamosi vidaus tvarkos taisyklėmis, patvirtintais elgesio kodeksais, nustatytais klientų aptarnavimo standartais ir pan. Minėtinos *Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės* (2002), *Tarnybinių nuobaudų skyrimo valstybės tarnautojams taisyklės* (2002), *Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas* (2000) ir kt. teisės aktai, kurių nuostatų taikymo visuotinis privalomumas pripažįstamas kiekvienoje valstybės valdymo institucijos veikloje.

Siekiant atskleisti tam tikrus šioms įstaigoms būdingus darbuotojų elgesio reguliavimo ypatumus, pateikiama lentelė, kurioje atliekamas *VSDFV Šiaulių skyriaus Vidaus tvarkos taisyklėmis* (2008) ir *Šiaulių apskrities VMI Vidaus darbo tvarkos aprašu* (2006) nustatytų darbuotojų elgesio reikalavimų palyginimas (žr. 20 lentelę).

Iš lentelės matyti, kad Šiaulių apskrities VMI Vidaus darbo tvarkos aprašu (2006) labiau reglamentuojami darbuotojų tarpusavio santykiai, nei elgesys su klientais. Pastebėtina tai, kad šis dokumentas parengtas remiantis VMI patvirtintu Elgesio kodeksu. Pavyzdžiui, tarpusavio santykių palaikymo klausimai abiejuose dokumentuose (Tvarkos apraše ir Elgesio kodekse) paremti tapačių principų laikymusi. Vadinasi, kad atskiri aktai yra derinami ir tam skiriamas dėmesys. Tai leidžia daryti išvadą, kad VMI formuojama tikrai kryptinga personalo valdymo reglamentavimo politika. Sprendžiant iš VMI darbuotojams keliamų elgesio reikalavimų, galima manyti, kad šioje institucijoje sudarytos gana palankios sąlygos naujų darbuotojų socializacijai. Tai gali būti grindžiama profesinės pagalbos teikimu, pagarbiais santykiais, efektyvia vidine komunikacija ir kt.

Analizuojant *VSDFV Šiaulių skyriaus Vidaus tvarkos taisykles* (2008), akivaizdu, kad jose neskiriamas pakankamas dėmesys darbuotojų tarpusavio elgesio reguliavimui, didesnę prioritetą teikiant tik tinkamam elgesiui su klientais užtikrinti. Darbo autorės požiūriu, tai nėra visiškai tikslinga, kadangi tam parengtas klientų aptarnavimo standartas. Neskiriant atitinkamo dėmesio darbuotojų santykių teisiniam reguliavimui, sukuriama palanki terpė nepriimtina ir nepavyzdiniui darbuotojų elgesiui vyrauti, kas savo ruožtu neigiamai veikia ir kitus organizacinius procesus. Todėl gretimai to negalima pamiršti ir kito - praktinio aspekto t.y. tam tikrų pavyzdinio elgesio praktikų institucijoje diegimo, kurias rodo visų pirma vadovaujantys asmenys, prisiimdami aukštesnius įsipareigojimus nei to reikalauja taisyklės ir keldami didesnius vertybinius reikalavimus ne tik sau, savo kolegoms, bet ir savo pavaldiniams.

VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI darbuotojų elgesio reguliavimas

„VSDFV Šiaulių skyriaus vidaus tvarkos taisyklės“	„Šiaulių apskrities VMI vidaus darbo tvarkos aprašas“
<p data-bbox="336 376 707 409"><i>V. Darbuotojų elgesys su klientais</i></p>	<p data-bbox="858 353 1482 409"><i>VI. Inspekcijos valstybės tarnautojo ir darbuotojo elgesio reikalavimai</i></p>
<ul data-bbox="252 454 818 1283" style="list-style-type: none"> • Darbuotojai savo elgesiu ir apranga reprezentuoja Skyrių; • Darbuotojai su visais klientais turi elgtis mandagiai, pagarbiai, geranoriškai, kalba ar veiksmais nediskriminuoti klientų dėl amžiaus, lyties, socialinės ar šeiminių padėties, kalbos, tautybės, rasės ar kitų požymių; • Skyriuje turi būti vengiama triukšmo, palaikoma dalykinė darbo atmosfera, darbuotojai turi elgtis pagarbiai vienas su kitu, aptarnaujamais ir kitais asmenimis; • Esant būtinybei kreiptis į kolegą ar atsiliepti telefonu, prieš tai būtina atsiprašyti kliento. Esant bent vienam klientui, draudžiama kalbėti telefonu asmeniniais klausimais; • Draudžiama nepagarbiai elgtis su klientu: kalbėti pakeltu, įsakmiu balso tonu, ignoruoti klientą ir panašiai; • Darbuotojams darbo metu draudžiama vartoti necenzūrinius žodžius ir posakius; • Darbuotojai turi atlyginti savo neteisėta kalta veika Šiaulių skyriui padarytą žalą įstatymų nustatyta tvarka. Darbuotojai, kurių pareigybės priskirtos prie pareigybių sąrašo, kuriose dirbant sudaromos visiškos materialinės atsakomybės sutartys, ir su kuriais sutartys pasirašytos, visiškai materialiai atsako už jiems patikėtą turtą. 	<ul data-bbox="858 454 1498 1417" style="list-style-type: none"> • Inspekcijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai savo elgesiu reprezentuoja Inspekciją, kurioje dirba; • Inspekcijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai savo darbe turi vadovautis pagarbos pagarbos žmogui ir valstybei, teisingumo ir nešališkumo, nesavanaudiškumo, atsakomybės, skaidrumo ir viešumo, pavyzdingumo, tarnavimo visuomenės interesams ir nepiktnaudžiavimo pareigomis, sąžiningumo principais. • Inspekcijos valstybės tarnautojų ir darbuotojų tarpusavio santykiai turi būti grindžiami sąžiningumu ir mandagumu. • Inspekcijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai turi padėti vieni kitiems profesinėje veikloje, keistis patirtimi ir žiniomis, taip pat turi vengti asmeninio įžeidinėjimo, orumo žeminimo, kito valstybės tarnautojo ir darbuotojo darbo menkinimo, apkalbų, šmeižto apie kolegas skleidimo, reputacijos menkinimo, neigiamų emocijų demonstravimo. • Vadovaujantys Inspekcijos valstybės tarnautojai savo vadovaujamame kolektyve privalo laikytis Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo elgesio kodekso; • Inspekcijos patalpose (darbo vietose) turi būti vengiama triukšmo, palaikoma dalykinė darbo atmosfera, valstybės tarnautojai ir darbuotojai turi elgtis pagarbiai vieni su kitais, aptarnaujamais ir kitais asmenimis; • Valstybės tarnautojams ir darbuotojams darbo metu draudžiama vartoti necenzūrinius žodžius ir posakius; • Valstybės tarnautojams ir darbuotojams draudžiama laikyti necenzūrinio arba žeminančio asmens garbę ir orumą turinio informaciją darbo vietoje.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Šiaulių apskrities valstybinės mokesčių inspekcijos Vidaus darbo tvarkos aprašu* (2006); *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus Vidaus tvarkos taisyklėmis* (2008).

3.3.6. Nuolatinio darbuotojų mokymosi užtikrinimas

Valstybės tarnautojų derama kvalifikacija ir nuolatinis ugdymas – svarbus veiksnys, turintis įtakos visai šalies raidai. Tai įrodo faktas, kad Valstybės tarnybos administracinių gebėjimų ugdymas yra viena iš pagrindinių ilgalaikės valstybės raidos strategijos įgyvendinimo kryptių. Egzistuoja ne vienas nuolatinio mokymosi apibrėžimas, atspindintis įvairias šios sąvokos perspektyvas bei akcentus. Remiantis Europos Bendrijos apibrėžimu, tai yra *visa mokymosi veikla, vykstanti visą gyvenimą, siekiant tobulinti žinias, kompetencijas bei gebėjimus asmeninėje, pilietinėje, socialinėje ir/arba su darbu susijusioje perspektyvoje*. Palaipsniui įgyvendinant nuolatinio mokymosi idėją valstybės institucijose, keliama darbuotojų profesinė kvalifikacija,

vykdomas darbuotojų ugdymas, sudaromos palankios sąlygos mokymosi kultūros funkcionavimui ir stiprinimui, individų socialinio statuso kitimui ir jo kilimui.

Valstybės tarnybos įstatyme (2002), taip pat *Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimuose* (2009), nustatančiuose valstybės tarnautojų mokymo programų turinį bei valstybės tarnautojų mokymo programų įforminimą, išskirtos dvi valstybės tarnautojų **mokymo programų rūšys**: 1) įvadinio mokymo programos, 2) kvalifikacijos tobulinimo programos (tarp jų 18–20 kategorijų valstybės tarnautojų ir žemesnės nei 18 kategorijos įstaigų vadovų mokymo programos). Įvadinio mokymų paskirtis jau buvo paaiškinta, o **kvalifikacijos tobulinimas** čia suprantamas kaip tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo arba valstybės ar savivaldybės institucijos ar įstaigos iniciatyva per visą tarnybos einant pareigas arba siekiant aukštesnių valstybės tarnautojo pareigų laiką (*Valstybės tarnybos įstatymas, 2002*).

Galima manyti, kad naujų darbuotojų socializacijos proceso pradiniam etape aktualesnis yra įvadinis arba bazinis mokymas.

Analizuojant įvadinio mokymo programų turinio bendruosius reikalavimus, matyti, kad **įvadinio mokymų metu** siekiama valstybės tarnautojų supažindinimo su viešojo administravimo subjektų sistema; viešosios politikos sprendimų priėmimo procesu; valstybės tarnyba ir jos reformos aktualijomis; teisės aktų hierarchija, įstatymų ir kitų teisės aktų rengimo taisyklėmis; valstybės tarnautojų veiklos etikos principais ir korupcijos prevencijos būdais bei priemonėmis; viešojo administravimo institucijos ir įstaigos vidaus dokumentų (išskyrus įstatymų ir kitų teisės aktų) rengimo bei kanceliarinės kalbos vartojimo ypatumais ir t.t. (*Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai, 2009*).

Taigi, galima teigti, kad po įvadinio mokymo darbuotojas įgauna startinę kvalifikaciją, kuri jam reikalinga pradėdant veiklą viešojo administravimo institucijoje. Šios mokymo programos efektyvumas, tiesa, gali kelti tam tikrų abejonių, kadangi kaip galima pastebėti, daugelį dėstomų dalykų asmuo gali būti išklausęs dar studijų metu. Darbo autorės požiūriu, šie mokymai turėtų būti siejami konkrečiai su įstaigos, kurioje pradėdama dirbti, veikla (t.y. vykdomi institucijos aspektu), pavyzdžiui, naujus darbuotojus supažindinant su informacija, kuri būdinga ir aktuali konkrečiai institucijai ar įstaigai, kurioje darbuotojas pretenduoja dirbti, konkrečiai pareigybei ir vaidmeniui naujoje darbovietėje atlikti. Taip pat galima orientuotis ne tik į teorinių žinių perteikimą, bet ir mokymo dalyvių diskusijų nagrinėtais aspektais skatinimą, kartu dalijantis įgytomis žiniomis, praktiniais patyrimais ir pan.

Prieš pereinant prie konkrečių mokymų vykdymo ypatumų VMI ir VSDFV įstaigose, tenka pastebėti, kad pagrindinė mokymo organizavimo tvarka nustatyta Vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340 „Dėl Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklių

patvirtinimo“. Kaip pažymima šiose taisyklėse, kiekviena Personalo tarnyba, apibendrinusi valstybės tarnautojų tiesioginių vadovų pasiūlymus bei valstybės tarnautojų vertinimo komisijų siūlymus dėl valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo ir nustačiusi prioritetinius valstybės tarnautojų mokymo tikslus ir prioritetines valstybės tarnautojų mokymo grupes, atsižvelgdama į Vyriausybės tvirtinamą Valstybės tarnautojų mokymo strategiją, įstaigos strateginius tikslus bei finansines galimybes, turi paruošti ateinančiųjų metų valstybės tarnautojų mokymo plano projektą. Jame nurodoma: mokymo rūšys, numatomas bendras klausytojų skaičius, mokymo programų trukmė, bei lėšų poreikis (biudžetinės ir kitos lėšos) valstybės tarnautojų mokymo poreikiams tenkinti. Šiuos planus valstybės institucijos, įstaigos prie ministerijų kasmet iki kovo 1 d. turi pateikti Valstybės tarnybos departamentui, ministerijoms pagal valdymo sritis (*Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklės, 2002*).

Taigi, nors formaliai už tarnautojų mokymą atsakingi institucijų vadovai, suprantama, kad vienas asmuo nepajėgia sutvarkyti visų darbų, todėl galima manyti, kad įprastinėje praktikoje, visą organizacinę darbą atlieka Personalo tarnybos, o vadovai tik pasirašo dokumentus ir kontroliuoja bendrą eigą. Tokioje situacijoje kvalifikacijos kėlimo iniciatyva turi kilti iš personalo specialistų. Pastarieji sąžiningai atlikdami savo pareigas, gali didele dalimi lemti darbuotojų tinkamą profesinį pasirengimą ir tobulėjimą arba atvirkščiai, formaliai atlikdami teisės aktų reikalavimus gali apsunkinti kvalifikacijos kėlimo procesą, sumažinti tarnautojų galimybes mokytis, neefektyviai naudoti resursus.

VSDFV prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009 – 2011 m. strateginiame veiklos plane parengtoje SSGG analizėje nurodoma, kad dauguma dauguma darbuotojų yra kvalifikuoti ir turi gerus darbo įgūdžius. Taip pat pažymima, kad yra sukurta specialistų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema ir užtikrinamas jos finansavimas.

Teritorinio skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų mokymo poreikio nustatymo procese, mokymo planavime ir vykdyme dalyvauja:

- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos *Mokymo taryba*;
- Fondo valdybos *Personalo valdymo skyrius*;
- Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos *Mokymo centras* ir kt. įstaigos.

Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos apraše (2011) nustatytos Fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų vykdomų mokymų rūšys (žr. 21 lentelę).

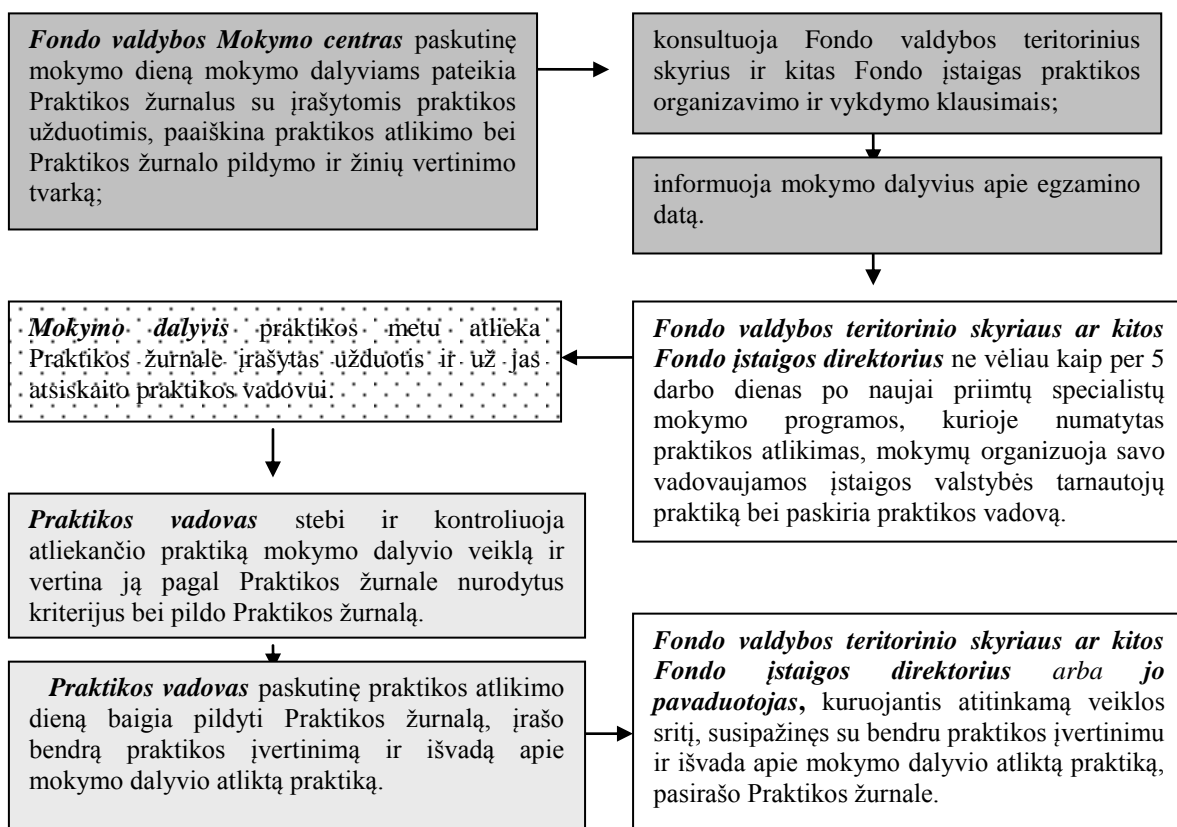
Mokymų vykdymas VSDFV administravimo įstaigose

<i>Mokymo rūšis</i>	<i>Tikslas</i>	<i>Mokymo objektas</i>
<i>Įvadinis valstybės tarnautojų mokymas</i>	- priimtų į karjeros valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų profesinių žinių įgijimas ir įgūdžių formavimas;	Pradėję eiti pareigas karjeros valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklaušę įvadinio mokymo programų, per 1 m. nuo priėmimo į pareigas dienos privalo jas išklaudyti;
<i>Naujai priimtų specialistų mokymas</i>	- priimtų į valstybės tarnautojo pareigas valstybės tarnautojų žinių pagal veiklos sritis įgijimas ir profesinių įgūdžių formavimas;	Pradėję eiti pareigas valstybės tarnautojai, kurie prieš tai nėra išklaušę atitinkamos naujai priimtų specialistų mokymo programos, per 6 mėn. nuo priėmimo ar perkėlimo į pareigas dienos privalo išklaudyti naujai priimtų specialistų mokymo programą, skirtą tai pareigybių grupei;
<i>Kvalifikacijos tobulinimas</i>	- valstybės tarnautojo ar darbuotojo pagal pareigybių grupes tęstinės studijos, specialių profesinių žinių plėtimas, valstybės valdymo ir administravimo įgūdžių bei gebėjimų tobulinimas paties valstybės tarnautojo ar darbuotojo arba įstaigos iniciatyva per visą tarnybos (darbo) einant pareigas arba siekiant aukštesnių pareigų laiką.	Kvalifikacija tobulinama Fondo valdybos direktoriaus nustatytu periodiškumu pagal atskiras pareigybes ir pareigybių grupes.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašu* (2011).

Iš pateiktos lentelės matyti, kad VSDFV Šiaulių skyriuje vykdomi trijų rūšių darbuotojų mokymai, kurių metu pasirengiama dirbti ir atlikti pavestas pareigas, įgyjama trūkstantų profesinių žinių, vystomi darbuotojų praktiniai gebėjimai. Pažymėtina tai, kad atsižvelgiant į užsienio kalbų mokėjimo ir kompiuterinio raštingumo poreikius, taip pat organizuojami užsienio kalbų, kompiuterinio raštingumo pagal ECDL programą mokymai.

Praktikos organizavimas ir vykdymas. Mokymo dalyviams, išklausiusiems naujai priimtų specialistų mokymo programos, kuriose numatytas praktikos atlikimas, organizuojama 40 darbo dienų praktika jų darbo vietoje. Detalesnė praktikos organizavimo tvarka pateikiama darbo autorės sudaryte 12 paveiksle.



12 pav. **Praktikos organizavimas ir vykdymas VSDFV administruojamose įstaigose**

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašu* (2011).

Kaip galima pastebėti, VSDFV administravimo įstaigų darbuotojų praktikos organizavime ir vykdyme dalyvauja Fondo valdybos mokymo centras, įstaigos (skyriaus) direktorius, mokymo dalyvis ir praktikos vadovas. Praktikos vadovas šiame procese atlieka stebėtojo, vertintojo funkciją. Mokymo dalyvio atlikta praktika (t.y. paskirtų užduočių įvykdymas) yra vertinama 10-ies balų sistemoje. Taip pat yra pateikiama išvada, kurioje apibūdinamas mokymo dalyvio profesionalumas, pareigingumas, darbštumas, operatyvumas, gebėjimai, savarankiškumas ir t.t. Parengta praktikos vadovo išvada, tvirtinama įstaigos (skyriaus) direktoriaus arba jo pavaduotojo parašu. Būtina pažymėti, kad mokymo dalyvis laikomas atlikusiu praktiką tik tuo atveju, jeigu jo praktikos įvertinimas nėra mažesnis kaip 7 balai. Esant žemesniam įvertinimo balui, mokymo dalyvis neturi teisės laikyti baigiamąjį egzaminą.

22 lentelėje pateikiamas VSDFV Šiaulių skyriaus darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas.

VSDF administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas

Eil. Nr.	Pareigybių grupės arba pareigybės pavadinimas	Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas
VALSTYBĖS TARNAUTOJAI		
1.	Įstaigų vadovai	Ne mažiau kaip 40 a. val. kasmet
2.	Įstaigų vadovų pavaduotojai	Ne mažiau kaip 24 a. val. kasmet
3.	Departamento direktorius, struktūrinių padalinių vedėjai ir jų pavaduotojai bei vyriausieji specialistai (A lygio karjeros valstybės tarnautojai)	Ne mažiau kaip 16 a. val. kasmet
4.	Vyresnieji specialistai (B lygio karjeros valstybės tarnautojai)	Ne mažiau kaip 16 a. val. kartą per du metus
DARBUOTOJAI, DIRBANTYS PAGAL DARBO SUTARTIS		
1.	Raštinės vedėjas; Archyvo vedėjas; Ūkio skyriaus vedėjas; Vyriausiasis buhalteris; Vyriausiasis ekonomistas; Klientų priėmimo administratorius; Vyriausiasis ryšių su visuomene specialistas; Vyriausiasis informacinių sistemų specialistas; Vyriausiasis vertėjas; Vyriausiasis inžinierius.	Ne mažiau kaip 8 a. val. kasmet
2.	Vyresnysis buhalteris draudėjų įmokų apskaitai; Vyresnysis buhalteris; Vyresnysis raštvedys; Vyresnysis archyvaras; Vyresnysis informacinių sistemų specialistas; Vyresnysis inžinierius; Vyresnysis ūkio specialistas.	Ne mažiau kaip 8 a. val. kasmet

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis *VSDFV prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2009 m. spalio 1 d. įsakymu Nr. V-539 „VSDF administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas*.

Remiantis pateiktu mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumu, galima teigti, kad juo užtikrinamas VSDFV Šiaulių skyriaus valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo tęstinumas. Taip pat juo vadovaujamosi, sudarant mokymo planus bei formuojant mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo dalyvių grupes.

Mokymo kokybės priežiūra. Mokymo kokybės priežiūra apima mokymo kokybės analizę ir vertinimą bei mokymo aktualumo grįžtamąjį ryšį. Nustatant mokymo kokybės ir aktualumo grįžtamąjį ryšį, vertinamas mokymo programų aktualumas, Fondo valdybos Mokymo centro dėstytojų ir asmenų, dėstančių Fondo valdybos Mokymo centre pagal autorines sutartis, žinių perteikimas mokymo dalyviams, vykdoma mokymo dalyvių ir jų tiesioginių vadovų anketinė apklausa (*Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas, 2011*).

Darbo autorės požiūriu, svarbu kurti mokymo efektyvumo ir kokybės vertinimo bei kontrolės sistemą. Siekiant įvertinti mokymo naudą, reikia nustatyti, ar pasiekti numatyti tikslai, ar mokymo metu įgytos žinios ir įgūdžiai pagerino darbuotojų veiklos kokybę, ar pakito profesinė elgsena ir t.t. Būtina nuolat kontroliuoti, ar mokymo procesas atitinka mokymo programas, ar veiksmingi mokymo metodai ir mokymo medžiaga, taip pat instruktorių, dėstytojų darbo kokybę ir t.t.

VMI 2010-2012-ųjų metų Strateginiame veiklos plane akcentuojama, kad *efektyvesnės VMI veiklos siekiama per darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, jų administracinių gebėjimų stiprinimą, žinių valstybės tarnautojų etikos ir korupcijos prevencijos srityse plėtojimą*. Darbuotojų profesinių žinių ir patirties tobulinimas vykdomas ir per dalyvavimą ES institucijų, tarptautinių organizacijų (OECD, IOTA) bei užsienio šalių mokesčių administratorių ir kitų institucijų surengtose konferencijose, forumuose bei praktiniuose seminaruose, taip pat Bendrijos veiksmų programos FISCALIS 2013 seminaruose ir projektų grupėse, darbo vizituose. Tai leidžia daryti prielaidą, kad VMI skiria didelį dėmesį nuolatiniam darbuotojų mokymui ir tobulinimui.

Šiaulių AVMI valstybės tarnautojų mokymo 2011 m. IV ketvirčio ataskaitoje nurodomos šios **mokymo kryptys**:

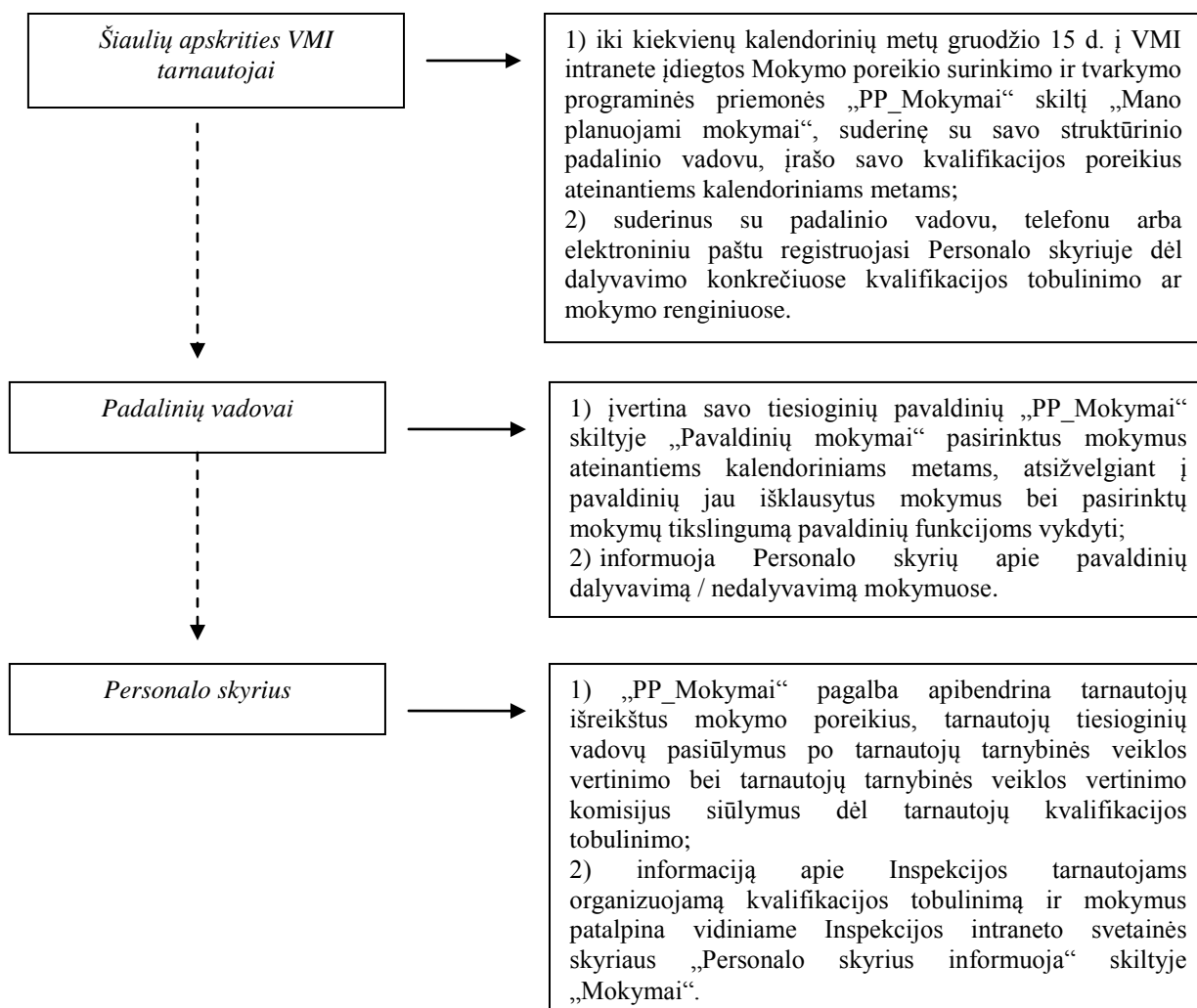
- Įvadinis mokymas;
- 18-20 kategorijos valstybės tarnautojų mokymas;
- Žemesnės nei 18 kategorijos AVMI viršininkų mokymas;
- Gebėjimų, susijusių su VMI strateginių tikslų įgyvendinimu, tobulinimas (1. Mokesčių administravimo gebėjimų stiprinimas; 2. Mokesčių mokėtojų aptarnavimo gerinimo mokymai; 3. Kontrolės padalinių darbuotojų gebėjimų tobulinimas; 4. Vidurinėsios grandies vadovų administracinių gebėjimų tobulinimas);
- Gebėjimų dalyvauti ES sprendimų priėmimo ir priimtų sprendimų įgyvendinimo užtikrinimo procesuose bei pasirengti pirmininkauti ES 2013 metais;
- ES struktūrinės paramos administravimo gebėjimo tobulinimas;
- Valstybės tarnautojų profesinės etikos ir korupcijos prevencijos mokymas;
- Darbinių ES kalbų mokymas;
- Kompiuterinio raštingumo įgūdžių stiprinimas (ECDL ir kt. programomis);
- Kitos mokymo programos.

Galima manyti, kad Šiaulių apskrities VMI darbuotojai šių organizuojamų mokymų dėka gali tobulinti savo administracinius, funkcinis, vadybinius sugebėjimus, kelti kvalifikaciją.

Remiantis tos pačios ataskaitos duomenimis, Šiaulių AVMI organizuotų mokymų trukmė siekė 480 val. (iš jų 264 val. Finansų ministerijos mokymo centre; 216 val. kitose mokymo įstaigose), o mokymuose dalyvavusių valstybės tarnautojų skaičius – 55 (*Šiaulių AVMI valstybės tarnautojų*

mokymo 2011 m. IV ketvirčio ataskaita). Vadinasi, vienam asmeniui vidutiniškai teko apie 8,7 mokymų valandas.

Šiaulių apskrities VMI viršininko 2008 m. spalio 9 d. Nr. I-372 įsakymu „Dėl Šiaulių apskrities VMI valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo apskaitos“ patvirtinti nurodymai Šiaulių apskrities VMI tarnautojams, padalinių vadovams, Personalo skyriui (žr. 13 pav.).



13 pav. Kvalifikacijos kėlimo sistema Šiaulių apskrities VMI

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Šiaulių apskrities VMI viršininko 2008 m. spalio 9 d. Nr. I-372 įsakymu „Dėl Šiaulių apskrities VMI valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo apskaitos“.

Remiantis pateikta sistema, galima spręsti, jog Šiaulių apskrities VMI siekiama suteikti vienodas sąlygas visiems tarnautojams mokytis bei kelti savo kvalifikaciją. Kompiuterinė Mokymo programa palengvina mokymų pasiūlymą kiekvienam darbuotojui, poreikių nustatymą, mokymų planavimą ir organizavimą. Tuo pačiu skatinamas darbuotojų savarankiškumas, iniciatyvumas ir atsakomybė tobulinant savo kvalifikaciją.

2009 m. gruodžio mėn. - 2012 m. kovo mėn. laikotarpiu vykdytu projektu „Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų mokymai“ buvo siekiama suteikti VMI darbuotojams aukštesnės

kokybės ir didesnės apimties mokymus, sudarant galimybę įgauti naujų gebėjimų, tapti efektyvesniais, kompetentesniais ir paslaugesniais darbuotojais. Projekto aprašyme pažymima, kad naudojantis VMI sukurta darbuotojų mokymų poreikių nustatymo ir administravimo kompiuterine sistema, nustatytas darbuotojų mokymų poreikis kelis kartus viršija galimybes. Todėl ES struktūrinė parama leidžia ženkliai pagerinti mokymo poreikių tenkinimą, siekiant stiprinti administracinius gebėjimus.

Tikėtina, kad Šiaulių apskrities VMI darbuotojams šio projekto įgyvendinimas davė daug teigiamų pokyčių.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos sistema yra neatsiejama viešųjų institucijų personalo valdymo dalis, nuolatinis mokymasis – sėkmingos socializacijos veiksnys. Priimtais teisės aktais siekiama užtikrinti, kad mokymo procesas vyktų sklandžiai ir būtų efektyvus. Tačiau to neužtenka, kad būtų pasiektas aukštas mokymo lygis valstybės valdymo institucijose. Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos perspektyvos yra priklausomos ne tik nuo išorinės aplinkos veiksnių (politinių, teisinių ir kt.), bet ir nuo pačios sistemos vidinės būklės. Siekiant užtikrinti organizuojamų mokymų kokybę valstybės institucijose, svarbu sugriežtinti reikalavimus asmenims, siekiantiems mokytis valstybės tarnautojus, supaprastinti mokymų planavimo procedūras, nuolat analizuoti ir vertinti mokymo efektyvumą ir t.t. Valstybės tarnautojų mokymai turėtų būti labiau susieti su jų karjeros vystymu (pvz, tobulinant vadybines kompetencijas, gebėjimą bendrauti ir t.t.). Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas ne tiems darbuotojams, kurie turi aukštą kvalifikaciją, o tiems, kurie jos neturi, nes daugiausia problemų kyla silpniausiose grandyse, kurias turi identifikuoti tiek vadovai, tiek personalo specialistai.

3.4. Ekspertų apklausos rezultatų analizė

3.4.1. Šiandieninės valstybės tarnybos darbuotojų socializacijos ir jos ypatumų vertinimas

Lietuvos viešojoje erdvėje nerimstant diskusijoms dėl valstybės tarnybos tobulinimo, valstybės tarnautojų skaičiaus, jų atlyginimų ir panašių aspektų, inicijuojant įvairias valstybės tarnybos reformas, sudėtingu uždaviniu tampa valstybės tarnybos darbuotojų prisitaikymas prie vykstančių nuolatinių pokyčių, viešojo intereso tenkinimo užtikrinimas. Tuo tarpu valstybės tarnybos paskirtis – garantuoti viešąjį interesą (pastarasis turi dominuoti privačių interesų atžvilgiu), išvengti viešųjų ir privačių interesų konfliktų, nesudaryti prielaidų tokiems konfliktams kilti ir t.t. Tokioje situacijoje yra neaišku kaip vyksta visuomeninė kiekvieno darbuotojo socializacija, kokios priemonės yra naudojamos, kas tam turi įtakos ir pan.

Tyrimo dalyvavę ekspertai neturėjo ir neišreiškė labai konkrečios nuomonės šia tema. S1 remdamasis savo įstaigos pavyzdžiu, pažymėjo tai, kad ateidamas naujas žmogus turi nedidelį

supratimą apie šios institucijos darbo specifiką bei darbo pobūdį, kadangi specialistai šiai sričiai praktiškai nėra rengiami, universitetuose suteikiama tik bendro pobūdžio informacija, kuri yra nepakankama ir siaura. Dėl šių priežasčių visi nauji specialistai yra apmokinami nuo „A“ iki „Z“. S2 konstatavo tai, kad visuomeninei kiekvieno darbuotojo socializacijai užtikrinti priemonės vykdomos visais lygiais, o šiam procesui įtakos turi tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai. Taip pat pastarojo teigimu: *„institucijos specialistai privalo gebėti valdyti pokyčius“*. M1 išreiškė visiškai priešingą nuomonę, teigdamas, kad visuomeninei kiekvieno darbuotojo socializacijai užtikrinti nėra specialiai ruošiamasi.

Kalbant apie tai, kokias **galimybes socializuotis valstybės tarnyboje turi kiekvienas darbuotojas**, S1 mano, kad to negali išspręsti vien tik taisyklės, tvarkos ar nuostatai. Tai priklauso nuo pačios organizacijos vidaus klimato, naujo darbuotojo geranoriško priėmimo, nuo to ar orientuojamasi į pagalbos teikimą naujam žmogui pritampant prie kolektyvo ir t.t. Taip pat pažymima, kad pats darbuotojas tam turi dėti visokeriopas pastangas. *„Pas mūsų palankios tam sąlygos, kadangi rodomas tinkamas dėmesys, stengiamasi įtraukti naujus žmones į egzistuojančias organizacijos tradicijas, pavyzdžiui, įstaigos rengiamas įvairias šventes, kurių metu suburiamas visas kolektyvas“* – pastebi S1. S2 požiūris gana panašus, kadangi, akcentuojama tai, kad *„kiekvieno darbuotojo socializacija priklauso nuo jo paties tikslų ir siekių, kryptingo mokymosi, tobulėjimo, noro tapti kompetentingu specialistu“*. M1 ir M2 nuomonės šiuo klausimu sutapo, kadangi abu pažymėjo, kad darbuotojai turi normalias galimybes socializuotis. M2 pastebėjimu, egzistuoja du socializacijos tipai: socializacija kolektyve ir profesinė socializacija. Pirmoji yra lengvesnė, jai sukuriamos palankesnės sąlygos.

Taigi, sprendžiant iš tokių ekspertų atsakymų, galima teigti, kad valstybės tarnybos darbuotojai didesnes ar mažesnes galimybes socializuotis turi. Didele dalimi, tai sąlygojama ir jų pačių turimo noro (perimti egzistuojančias normas, įsitraukti į darbo kolektyvą, suvokti reikiamus elgesio modelius ir pan.) bei rodomų pastangų.

Iš organizacijos pozicijų, to gali būti siekiama naujų bei jau dirbančių darbuotojų socializacijos klausimus integruojant į vadybos sistemą, organizacijos struktūrą, paskiriant atsakingus asmenis ar tam tikrą padalinį už šį subprocesą (veiklą, funkciją) ir pan.

M1 pažymi, kad darbuotojų socializacijos klausimai yra aktualūs įstaigos rengiamose strategijose. S1 tai aiškina sekančiai: *„Mūsų įstaiga yra gana didelė ir šiai dienai mūsų sistemą sudaro 13 juridinių vienetų. Vadovaujamoji institucija yra mūsų Valdyba prie kuriuos kaip atskiras juridinis vienetas yra Mokymo įstaiga, užsiimanti profesiniais mokymais. Joje taip pat organizuojami mokymai bendravimo ir kitais klausimais, o atskirai kiekvienoje įstaigoje specialaus padalinio, ar darbuotojo, kuris užsisimty socializacijos klausimais nėra. Tais darbais praktiškai užsiima visas kolektyvas. Tiesa, šiuos procesus taip pat koordinuoja Personalo skyrius. Pas mus yra*

patvirtinti Adaptacijos nuostatai, kuriais vadovaujantis vykdomas naujo darbuotojo integravimas.“ Pokalbio eigoje taip pat akcentuojama, kad po Įvadinių mokymų kiekvienam darbuotojui tam tikrų praktinių įgūdžių įgijimui yra paskiriamas specialistas, kuris pildo tam tikrą žurnalą, atlieka naujoko stebėseną, teikia konsultacijas ir pan. S2 teigimu, socializacijos klausimus sprendžia tiesioginiai vadovai, pradedant nuo įstaigos direktoriaus.

Apibendrinant apklaustųjų ekspertų nuomones, galima teigti, kad socializacijos vykdymui šiose institucijose užtikrinti skiriamas tam tikras dėmesys, kadangi su socializacijos valdymu susiję klausimai yra įtraukiami į planavimo, personalo valdymo dokumentų rengimą, numatomi tiesioginių vadovų funkcijose, taip pat, tai koordinuoja personalo skyriai, paskirti atsakingi specialistai, o neformaliai tuo užsiima visas kolektyvas. Lyginant ekspertų apibūdintas situacijas, galima manyti, kad palankesnės sąlygos socializacijai sukuriamos ir socializacijos klausimai aktualesni VSDFV teritorinio skyriaus veikloje.

Kadangi nuolatinis darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas gali prisidėti prie darbuotojo efektyvios socializacijos valstybės tarnyboje užtikrinimo, siekta išsiaiškinti ekspertų požiūrius apie tai, **kokias nuolatinio mokymosi galimybes turi jų institucijų darbuotojai, kaip numatomos mokymosi kryptys, kaip skleidžiamos ir panaudojamos įgytos naujos žinios** ir pan.

S2 įsitikinimu, darbuotojai turi puikias nuolatinio mokymosi galimybes. M2 pakomentuoja išsamiau: „*Tiesioginiai valstybės tarnautojų vadovai, vykdydami kasmetinį savo pavaldinių tarnybinės veiklos vertinimą, įvertina ar mokymo metu įgytos žinios yra taikomos praktiniame darbe, kaip po mokymų pasikeitė vykdomų funkcijų kokybė, ar mokymai atitinka valstybės tarnautojų veiklos pobūdį. Šis vertinimas leidžia geriau nustatyti darbuotojų mokymo poreikius ateinantiems metams.*“ Taigi, šio eksperto pateikta informacija atskleidžia, kaip numatomos pagrindinės darbuotojų mokymosi kryptys institucijoje.

M1 kalbėdamas šiuo klausimu, nuogastauja dėl labai sumažėjusio finansavimo. Taip pat pažymi, kad poreikį mokytis gali išreikšti kiekvienas, derindamas tai su tiesioginiu vadovu, kartu analizuojant egzistuojančias konkrečių žinių ar įgūdžių spragas. Tuo tarpu S1 akcentuoja, kad ypač paskutiniu metu yra daug įstatymų pasikeitimų, nauji įstatymai išleidžiami gana sudėtingai. Jų traktavimas taip pat nėra lengvas, kas sąlygoja įstatymų išaiškinimo su konkrečiais pavyzdžiais poreikį. Tam organizuojami mokymai, bet užtikrinti visų dalyvavimą yra neįmanoma (nors kaip žinia, visiems darbuotojams yra numatytas atitinkamas kiekis valandų dalyvauti mokymuose). Šios spragos yra užpildomos kitais būdais, pavyzdžiui, jei važiuoja į mokymus tam tikro skyriaus vedėjas, tai grįžus po jų privalu darbuotojams parengti pranešimą apie išklaustytus mokymus, informuoti apie pasikeitimus ir pan. Į šį procesą taip pat įtraukiami juristai, kurie yra atsakingi už įstatyminės bazės valdymą.

Remiantis ekspertų pasisakymais, galima pastebėti, kad šių institucijų darbuotojai nors ir turi tam tikras galimybes mokytis, jos yra ribotos. Pirmiausia, tai siejama su finansavimo stoka. Dar viena išvelgiama galima problema – egzistuojantis prisirišimas prie senos tradicinės mokymo sistemos, kurios objektai - yra atskiri individai, laikas – periodinis apmokymas, vieta - auditorijose ir t.t. Būtina darbuotojų mokymą vykdyti pastoviai, sistemingai, taikant naujausius personalo ugdymo sistemos principus, orientuojantis į ateities poreikius ir t.t. Kiekviena į ateitį žvelgianti organizacija turi suprasti, jog darbuotojų ugdymas, jų kvalifikacijos kėlimas yra labai svarbus.

Kalbant apie **darbuotojų socializaciją grįžus po vaiko auginimo atostogų, ilgos ligos**, iš respondentų pateiktų atsakymų pastebėta, kad tam neskiriamas joks didesnis dėmesys (žr. 23 lentelę).

23 lentelė

**Darbuotojų socializacija grįžus po vaiko auginimo atostogų, ilgos ligos
(ekspertų požiūriu)**

<i>Ekspertas</i>	<i>Situacijos apibūdinimas</i>
S1	<i>„Praktiškai viskas perkeliama ant einančio aukštesnes pareigas. Skyriuose už tai atsakingi vyriausi specialistai. Tai numatyta ir jų pareigybėse. Jie turi visą informaciją apie įvykusius pasikeitimus, todėl instruktuoja grįžusiuosius. Papildomi, specialūs mokymai nėra organizuojami“.</i>
S2	<i>„Už tai atsakingi tiesioginiai vadovai bei visi kolegos, kurie tiesiogiai bendrauja su šiuo asmeniu. Grįžus - supažindinama su naujovėmis, įstatyminės bazės pasikeitimais, struktūriniais bei valdymo pakeitimais. Darbuotojas stebimas tam tikrą laikotarpį, kol vyksta jo adaptacija“</i>
M1	<i>„Visais atvejais po ilgesnės pertraukos grįžti į buvusias pareigas nėra lengva, nes po ilgesnės pertraukos „išblunka“ darbiniai įgūdžiai, pasitikėjimas savimi. Kita vertus, jaučiamas didelis apmokymų poreikis, kas ir yra užtikrinama“.</i>
M2	<i>„Suteikiama galimybė mokytis ir tobulinti kvalifikaciją“</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Analizuojant šį klausimą, akivaizdu, kad VSDFV Šiaulių skyriaus ekspertai akcentuoja asmenis, kurie atsakingi už tokių darbuotojų socializaciją, o Šiaulių apskrities VMI ekspertų nuomone, svarbiausia tai, kad suteikiamos galimybės mokytis, kelti kvalifikaciją.

Darbo autorės požiūriu, tai yra svarbus socializacijos momentas, todėl abiejuose teritoriniuose skyriuose turėtų būti nustatytos ir patvirtintos konkrečios priemonės, metodai grįžusiųjų darbuotojui įvedimui ir prisitaikymui prie per tą laikotarpį įvykusių naujų pokyčių užtikrinti.

Aiškinantis, kokios yra darbuotojų **socializacijos organizacijoje išdavos (rezultatai)**, ekspertai išreiškė įvairias nuomones. S2 teigimu, socializacijos rezultatas – kokybiškas ir savalaikis tiesioginio darbo atlikimas, kuris padeda įgyvendinti institucijos tikslus, užduotis ir funkcijas. S1 savo atsakymą grindė tuo, kad tai matoma iš darbo rezultatų, darbo tempų. Taip pat, jo nuomone, į šį klausimą galėtų geriau atsakyti pats darbuotojas, apibūdinamas savo savijautą. M1 požiūriu,

pagrindinis proceso rezultatas yra darbuotojo profesinis ir socialinis prisitaikymas organizacijoje. M2 konkrečių šio proceso rezultatų neįvardijo, tik pažymėjo, kad socializacijos rezultatai yra geri.

Apibendrinant galima teigti, kad efektyvios socializacijos rezultatai, ekspertų požiūriu, yra iš ties pastebimi bei parodo tam tikrą įvykusią pažangą darbiniam procese, socialinėje integracijoje. Tačiau socializacijos pasekmės, rodiklius, darbo autorės požiūriu, galima sieti ne tik su atliekamu darbu, bet ir su pačia organizacija t.y. tolimesne aplinka – organizacijos kultūros perpratimu, jautimuosi tikroju organizacijos nariu, ketinimu pasilikti, palankumu organizacijos tikslams, vertybėms ir pan.

Remiantis šia tema išsakytomis įvairiomis ekspertų nuomonėmis, galima teigti, kad šiandieninės naudojamos priemonės dar negarantuoja to, kad valstybės tarnybos darbuotojų socializacija, siekiant nuolat užtikrinti viešąjį interesą, būtų vykdoma išties sklandžiai. Tai gali būti aiškinama tuo, kad pasigendama įvairesnių priemonių vadybos sistemose, neišnaudojamos visos galimybės, įgalinančios efektyvesnį proceso valdymą; neskiriama reikiamo dėmesio darbuotojų socializacijai grįžus po ilgos darbo pertraukos; egzistuoja gana siauras socializacijos rezultatų suvokimas ir pan. Šitokia situacija reikalauja visuose lygmenyse (pradedant aukščiausiu, baigiant žemiausiu lygiu) plėtoti įvairias socializacijos valdymo tobulinimo iniciatyvas, paremtas nenutrūkstama valstybės tarnybos darbuotojų poreikių ir lūkesčių analize.

3.4.2. Darbuotojų atrankos sistemos vertinimas

Kadangi darbuotojų atranka laikytina pirminiu (išankstiniu) socializacijos etapu, interviu metu ekspertų buvo prašoma įvertinti dabartinę atrankos sistemą, taip pat norėta išsiaiškinti: koks, jų nuomone, yra svarbiausias kandidatų vertinimo metodas atrenkant darbuotoją į valstybės tarnybą; Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos teigiamus ir neigiamus aspektus; išgirsti jų turimus siūlymus proceso tobulinimui ir t.t.

S1 teigimu, šia tema nėra daug ką kalbėti, kadangi didžioji dalis darbuotojų yra valstybės tarnautojai. Viskas yra griežtai apibrėžta ir reguliuojama Valstybės tarnybos įstatymo, o priimti naują žmogų galima tik tai konkurso būdu (išskyrus tuos atvejus, kai į laisvą pareigybę atsiunčiamas žmogus iš valstybės rezervo). Žmogus turi atitikti pareigybei keliamus specialius reikalavimus (pagrindinis - tai išsilavinimo lygis), rašyti testą, dalyvauti apklausoje žodžiu ir vykdyti kitas konkurso sąlygas. S1 požiūriu, dabartinė atrankos sistema gali būti vertinama gana vidutiniškai, kadangi tokia praktika yra taikoma visoje Europoje. „Kadangi pas mus visur įžvelgiama korupcija, tai konkursai yra organizuojami ir bus. Su tuo reikia, tiesiog susitaikyti, nes nieko neįmanoma pakeisti“ .

S2 nuomone, dabartinė **darbuotojų atrankos sistema** gali būti vertinama šiek tiek geriau nei vidutiniškai, o M2 teigimu, dabartinė atrankos sistema yra tobulinama yra gerąją pusę, mažėja

proceso reglamentavimo apimtys. Kalbėdamas apie atrankos vykdymą, M2 taip pat akcentuoja tai, kad valstybės tarnautojų atranka vykdoma vadovaujantis LR Valstybės tarnybos įstatymu bei Konkursų į valstybės tarnautojų pareigas organizavimo tvarkos aprašu. M1 abejoja, ar dabartinėje atrankos sistemoje yra atskleidžiami potencialių darbuotojų gebėjimai.

Galima pastebėti, kad vertindami šį aspektą apklausos dalyviai neturi vieningos nuomonės (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Atrankos sistemos vertinimas (ekspertų požiūriu)

<i>Ekspertas</i>	<i>Kaip gali būti vertinama dabartinė atrankos sistema?</i>
<i>M2</i>	<i>Gerai</i>
<i>S2</i>	<i>Geriau nei vidutiniškai</i>
<i>S1</i>	<i>Vidutiniškai</i>
<i>M1</i>	<i>Blogiau nei vidutiniškai</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Taigi, remiantis daugumos ekspertų nuomonėmis, galima teigti, kad dabartinė atrankos sistema neužtikrina to, kad į valstybės tarnybą ateitų patys tinkamiausi kandidatai ir turėtų būti tobulinama.

Toliau pateikiama lentelė, kurioje atskleidžiamas VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI ekspertų požiūris į atrankoje naudojamus kandidatų vertinimo metodus (žr. 25 lentelę).

25 lentelė

Svarbiausias kandidatų vertinimo metodas atrankos į valstybės tarnybą metu

Ekspertas	Svarbiausias kandidato vertinimo metodas	Nuomonės pagrindimas
S1	Neišskirtas	„Konkurso pagrindas – kandidato turimo žinių lygio įvertinimas. Tokie dalykai kaip sugebėjimas bendrauti, dirbti kolektyve, asmeninės savybės nėra vertinami. Taip pat žmogus gali turėti didelį žinių bagažą, tačiau negebėti to taikyti praktikoje. Viso to patikrinti konkurso metu neįmanoma. Pasigendama daugiau laisvės..“
S2	Visi metodai yra savaip svarbūs	„Skirtingoms institucijoms ir metodų svarba skirtinga, siekiant išsiaiškinti pretendento kompetencijas“.
M1	Praktinė užduotis	„Padedą atskleisti tam tikrus kandidato gebėjimus (pvz., loginį mąstymą).“
M2	Praktinė užduotis	„Kandidatas daugiau gali atskleisti savo sugebėjimus pareigybės, į kurią pretenduoja, aprašyme numatytoms funkcijoms atlikti.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis gauta informacija, galima teigti, kad VSDFV teritorinio skyriaus ekspertai pakankamai vertina visus naudojamus metodus kandidatų atrankoje, tačiau tuo pačiu išvelgia tam tikrų problemų. VMI ekspertai turi vienareikšmišką nuomonę šiuo klausimu, teikdami prioritetą

praktinėms užduotims, kaip tinkamiausiam metodui, padedančiam atskleisti įvairesnes kandidatų kompetencijas (ne tik žinių lygį), turimą potencialą.

Siekiant sužinoti ekspertų požiūrį apie **Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aspektus**, prašyta įvardinti šios tvarkos minusus ir plusus. Kiek išsamiau, tai pakomentavo S1: „*Teigiama tai, kad esant šiai tvarkai, sukuriamos visiems vienodos sąlygos, visi turi vienodas galimybes būti atrinkti į valstybės tarnybą. Neigiama tai, kad esant šiai tvarkai, neatskleidžiamos žmogaus savybės ir nėra visapusiškai įvertinamas kandidato tinkamumas. Juk nesunku suvokti, kad vienas gali būti linkęs dirbti su dokumentais, kitas galbūt turi tam tikrų psichologinių gebėjimų ir yra tinkamas, pvz., darbui klientų aptarnavimo srityje. Konkurso metu šie dalykai, deja, bet neišryškėja.*“

M1 supratimu, teigiamas bruožas yra tas, kad užtikrinama bendra Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarka. Taip pat minėtina tai, kad egzistuojančioje valstybės tarnautojų atrankos sistemoje nepakankamai atsispindi žmogiškojo kapitalo vertė, trūksta mechanizmų, kurie padėtų ją nustatyti.

M2 požiūriu, ši tvarka padeda užtikrinti atrankos vykdymo skaidrumą, kadangi tiek testiniai, tiek žodiniai klausimai visiems pateikiami tokie pat, apklausos procesas yra įrašomas ir t.t., tačiau tokių Konkursų organizavimas visgi sukelia ir tam tikrų nepatogumų (laiko, ekonomiškumo atžvilgiu).

Tuo tarpu S2 interviu metu atsisakė šiuo klausimu komentuoti, pažymėdamas tai, kad viešojoje erdvėje yra seniai apžvelgti tiek teigiami, tiek neigiami Konkursų organizavimo tvarkos aspektai.

Remiantis šiomis ekspertų išvalgomis, galima teigti, kad dabartinė tvarka yra kritikuotina, kadangi valstybės tarnautojų žinių ir gebėjimų bendros vertinimo sistemos nebuvimas suteikia dabartinei sistemai objektyvumo trūkumą, kas trukdo į valstybės tarnybą atrinkti geriausią personalą.

Klausiant ekspertų apie tai, kaip būtų galima tobulinti dabartinę atrankos sistemą, šiek tiek konkretesnių siūlymų pateikė tik du ekspertai. M1 nuomone, galbūt reikėtų didesnio aukštųjų mokyklų bendradarbiavimo. „*Kol šioje sistemoje bus viskas statoma į tokius griežtus rėmus, teks taikytis su esama padėtimi. Priešingu atveju turi būti suteikiamas didesnis pasitikėjimas vadovu, kad jis be konkurso ir savais būdais, pagal surinktą informaciją galėtų išsirinkti darbuotoją. Šiai dienai tai galioja tik įdarbinant tuos darbuotojus, kurie dirba pagal darbo sutartis. Ir šis variantas man labiau patinka*“ - teigia S1.

Apibendrinant šią temą, galima teigti, kad ekspertai labiau vertina kandidatų gebėjimus, nei konkrečias jų žinias. Todėl darbo autorės nuomone, darbuotojų atrankos modelis turėtų būti toks, kad būtų įmanoma kuo tiksliau nustatyti pretendentų turimus gebėjimus ir padėtų racionaliai šiuos gebėjimus panaudoti įvairiose valstybės valdymo srityse. Atsižvelgiant į kitus apklaustųjų

įvardintus aspektus, manytina, kad dabartinė sistema taip pat neefektyvi kokybės, laiko ir ekonomiškumo atžvilgiu, o tai turi tiesioginės įtakos ir atrinktų valstybės tarnautojų funkcijų vykdymui, visuomenės nuomonei apie valstybės tarnybą. Autorės požiūriu, vienas iš galimų pirminių pokyčių galėtų būti paprastesnių Konkurso procedūrų taikymas pretenduojantiems į žemiausių kategorijų valstybės tarnautojų pareigas.

3.4.3. Naujų darbuotojų socializacijos vykdymo Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus veikloje vertinimas

„Sėkminga naujų darbuotojų socializacija“ organizacijoje gali būti suprantama gana įvairiai. Tyrimo ekspertai ją suvokia taip pat gana skirtingai (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

„Sėkmingos naujų darbuotojų socializacijos“ apibūdinimas (ekspertų požiūriu)

Ekspertas	Pateiktas apibūdinimas
S1	<i>„Sunku apibūdinti. Viskas priklauso nuo organizacijos vidaus klimato. Vien tvarkos ir taisyklės neišsprendžia visų problemų. Darbuotojas taip pat turi rodyti suinteresuotumą ir siekti įsilieti į kolektyvą. Tai turi būti abipusis teigiamas požiūris į darbą, į galutinį rezultatą. Nepriėmus naujo žmogaus, darbo krūvis būtų paskirstomas kolektyvui. Todėl tuo, kad naujas žmogus greičiau įsilietų, turi būti suinteresuoti visi. Priešingu atveju šis žmogus gali tapti savotiška „našta“ kolektyvui, o darbas naujai atėjusiam - tam tikru „lažu““.</i>
S2	<i>„Jeigu greitai ir kokybiškai pradeda dirbti tiesioginį darbą, laikosi darbo drausmės ir t.t. Taip pat pats specialistas patenkintas, laimingas ir pozityviai nusiteikęs“.</i>
M1	<i>„Sėkminga socializacija sukuria abipusę naudą. Realizuodamas savo lūkesčius darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, siekia bendrų organizacijos tikslų.“</i>
M2	<i>„Galbūt sėkminga socializacija yra tada, kai nauji darbuotojai jaučia pasitenkinimą, gali tobulėti ir bendrauja su organizacijos nariais, susitapatina su organizacija“.</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti, apklausos dalyviai pateikia įvairias sėkmingos naujų darbuotojų socializacijos charakteristikas. Vertinant jas moksliniu lygmeniu, akivaizdu, kad VMI teritorinio padalinio ekspertai šiek tiek aiškiau ir tiksliau interpretuoja efektyvios socializacijos rezultatus.

S2 požiūriu, nereikia jokių specialių priemonių, kad nauji darbuotojai įsitrauktų į organizacijos veiklą. *„Viskas vyksta savaime, kadangi tai reglamentuoja kiekvieno darbuotojo pareigybės aprašymas, darbo procedūros ir kiti papildomi dokumentai. Tai ne privataus verslo organizacija arba įmonė.“* M2 pažymi, kad naujas darbuotojas yra supažindinamas su įstaigos vidaus tvarka reglamentuojančiais teisės aktais, padalinio į kurį priimtas dirbti, nuostatais, pareigybės aprašymu.

Darbo autorė, remdamasi išanalizuota moksline literatūra ir tyrimais, yra linkusi prieštarauti tokiems pasisakymams. Šiam etapui turi būti skiriamas atitinkamas dėmesys kiekvienoje organizacijoje, nesvarbu ar ji veikia privačiame, ar viešajame sektoriuje. Tinkama socializacija

organizacijoje gali padėti atsirasti tokiems darbuotojams, kurie ne tik supranta, bet ir priima organizacijos vertybes bei normas. Supažindinimas su tam tikrais darbo reglamentais – nepakankama sąlyga sklandžiam socializacijos proceso vykdymui užtikrinti.

Viena iš papildomų sąlygų yra organizacijos **Personalo tarnybos darbuotojų kompetetingumas** organizuoti ir koordinuoti naujų darbuotojų socializacijos procesą.

S1, remdamasis savo įstaigos pavyzdžiu, išsakė tokį požiūrį apie Personalo tarnybos darbuotojų darbą: „*Kadangi pas mūsų nėra numatytas etatas šiam darbui atlikti t.y. socializacijai vykdyti, daug reikalauti iš personalo specialistų negalima ir yra sunku. Šiems darbuotojams šiai dienai tenka didelis darbo krūvis, kadangi 300 darbuotojų - paskirti 2 personalo specialistai. Jau neminint to egzistuojančio biurokratizmo, ir jo lydimo didelio popierinio darbo, naują žmogų priimant, įforminant, įregistruojant į reikalingas duomenų bazines ir pan. Tai neleidžia skirti viso reikiamo dėmesio kiekvienam naujam darbuotojui ir daug reikalauti iš personalo specialistų yra negalima“.*

S2 manymu, įstaigos Personalo tarnybos darbuotojams kompetencijos užtenka, o M1 nuomonė apie pastarųjų kompetentingumą organizuoti ir koordinuoti naujų darbuotojų socializaciją yra gera.

M2 akcentuoja tai, kad šis VMI skyrius yra gana didelis, turi 213 darbuotojų. Skyriuje dirba 3 personalo specialistai, iš kurių vienas yra pakaitinis (jį patį reikia taip pat apmokyti).

Taigi, kaip matyti, objektyviausiai egzistuojančią situaciją įvertino S1. Darbo autorės požiūriu, atskleisti faktai liudija, kad esama situacija nėra palanki darbuotojų socializacijai. Kaip išsiaiškinta mokslinės literatūros analizės metu, žmogiškųjų išteklių specialistai turi atlikti ne pasyvų vaidmenį, o užimti aktyvią poziciją šiame procese. Tas sunkiai įsivaizduojama šiandieninėje VSDFV ir VMI teritorinių padalinių veikloje.

Kitas socializacijos proceso valdymą gerinantis veiksnys gali būti **mentorystės funkcionavimas** personalo ugdymo sistemoje.

Kaip paaiškėjo tyrimo metu, visų apklaustųjų ekspertų požiūris į mentorystę, kaip profesinio mokymosi būdą, yra teigiamas. S2 pažymėjo, kad įstaigoje mentoriais savaimė tampa tiesioginiai vadovai, kabinetų, darbo grupių lyderiai, kurie padeda ugdyti naujų darbuotojų gebėjimus. S1 teigimu, be kuravimo yra neįmanoma apsieiti. „*Savarankiškai žmogus nesugebėtų perprasti visos darbo specifikos. Dabartinėje situacijoje neoficialiu kuratoriumi tampa to paties kabineto, į kurį ateina naujas žmogus, darbuotojas. Tai vyksta nepriklausomai nuo to darbuotojo noro, ar turimų gebėjimų kuravimui. Jei įstaigoje būtų paskirtas konkretus žmogus, užsiimantis šiuo klausimu, tai suprantama, kad rezultatas būtų žymiai geresnis.*“ M1 ir M2 teigimu, šiuo metu už šį procesą VMI teritoriniame padalinyje daugiausiai atsakingas yra tiesioginis kiekvieno naujo darbuotojo vadovas.

Apibendrinant galima teigti, kad mentorystė organizacijos efektyvumui ir tobulėjimui yra labai svarbi, tačiau, kaip matyti iš tyrimo rezultatų, vis dar nepakankamai vertinama. Darbo autorės požiūriu, reikia suvokti tai, kad neformali mentorystė kartais gali neigiamai paveikti naujoko

socializaciją, jei tai darantys žmonės yra nepakankamai kompetentingi atlikti šią funkciją ar jų požiūris į darbą ir vertybės nesutampa su vadovo bei organizacijos pozicija.

Ekspertų požiūriu, naujų darbuotojų adaptacijos sėkmė priklauso nuo įvairių veiksnių: įstaigos mikroklimato, abiejų pusių suinteresuotumo, abipusės pagalbos vienas kito atžvilgiu, darbuotojų tikslų, norų, asmeninių bei dalykinių savybių ir t.t.

Interviu metu ekspertų buvo klausiama apie tai, ar šiuose teritoriniuose padaliniuose bandoma ir norima suprasti **naujų darbuotojų interesus, lūkesčius**. Kaip paaiškėjo iš apklausos rezultatų, tą vienokiu ar kitokiu būdu yra stengiamasi daryti.

„Pageidavimams išsakyti skirtos specialios pašto dėžutės. Įstaigos vadovui galima rašyti el. paštu. Taip pat dokumentų valdymo sistemoje yra sukurtas pasiūlymų langas, kuriame kiekvienas darbuotojas gali palikti savo pasisakymus vienu ar kitu rūpimu klausimu“ - aiškina S1. S2 nurodo papildomus būdus: „tai atlieka tiesioginis vadovas formalus arba neformalus bendravimo metu; Gali įpareigoti kitą kolegą (-as) tai išsiaiškinti ir suprasti“. M2 interviu metu pažymėjo, kad tai atliekama kasmetinio valstybės tarnautojo tarnybinės veiklos vertinimo metu.

Visi tyrimo ekspertai pripažino **darbo grupės įtaką** naujo darbuotojo socializacijai. Pasak jų, ji yra didelė, kadangi bendrų grupės procesų kontekste teikiama nuolatinė pagalba, rodomas asmeninis pavyzdys, elgesys, vyksta konsultavimas, priežiūra, kontrolė. Darbo grupės procese perduodama funkcionuojanti padalinio kultūra.

Taigi, akivaizdu, kad darbo grupės dėka lavinami tam tikri socializacijos įgūdžiai, užtikrinamas tarpasmeninis mokymasis, dalijamasi patirtimi. Iš bendravimo darbo grupėje praktikos išmokstama atsiskleisti, įsiklausyti į kito grupės nario mintis, suteikti reikiamą paramą, taip pat įsavinamas tinkamas elgesys ir t.t.

Kadangi darbuotojų socializacija susijusi su jų motyvacija, tyrimo metu siekta atskleisti analizuojamų įstaigų veikloje naudojamas **darbuotojų motyvavimo priemones, moralinius skatinimo būdus** (žr. 27 lentelę).

27 lentelė

Darbuotojų motyvavimas VSDFV Šiaulių skyriuje ir Šiaulių apskrities VMI

Ekspertas	Išskirtos motyvavimo priemonės
S1	„Su motyvavimu, ypač valstybinėse institucijose, yra sunku. Dažniausiai motyvuojama padėkos raštais. Skyrius disponuoja reprezentacinėmis išlaidomis, kurios naudojamos įvairių švenčių organizavimui (Sodros dienos, Naujųjų metų sutikimui ir t.t.). Kartais motyvuojama nuperkant bilietus į kokį nors renginį. Yra numatyti specialūs ženklai (apdovanojimams valdybos lygmenyje). Gali būti teikiamos įsimintinos dovanos“.
S2	„Motyvavimo sistema minimali, kadangi specialistai savo darbą privalo atlikti kokybiškai ir visada gerai, nepriklausomai nuo vidinių ar išorinių veiksnių. Materialinio skatinimo nėra. Skatinama padėka, pagyrimo raštu, pagyrimu bendro susirinkimo metu prie visų kolegų ir t.t.“

Ekspertas	Išskirtos motyvavimo priemonės
M1	„Teikiami apdovanojimai geriausiam darbuotojui, geriausiam kolektyvui. Motyvuojama padėkos raštais“.
M2	„Motyvavimo sistema yra reglamentuota teisės aktais. Kiekvieno struktūrinio padalinio vadovas motyvuoja skyriaus valstybės tarnautojus ir darbuotojus, dirbančius pagal darbo sutartis bei gaunančius darbo užmokestį iš LR valstybės biudžeto, vertina valstybės tarnautojų tarnybinę veiklą bei teikia pasiūlymus dėl skatinimo. Skatinama žodžiu, padėkos raštais, mokymais“.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Remiantis gautais ekspertų atsakymais, galima manyti, kad VSDFV ir VMI teritorinių padalinių darbuotojus stengiamasi motyvuoti keletu pagrindinių priemonių: padėkos raštais, žodiniiais paskatinimais, organizuojamais bendrais renginiais ir t.t. Darbo autorės požiūriu, šių įstaigų veikloje reikėtų atkreipti dėmesį ir į kitus nematerialinius darbuotojų skatinimo būdus: darbuotojų (jų rezultatų) pripažinimą ir įvertinimą, gerų santykių palaikymą, bendravimo kokybę, komandinės dvasios ugdymą bei kitus socialinius motyvatorius svarbius darbuotojų socializacijos metu.

Kaip išsiaiškinta tyrimo metu, šių institucijų veikloje, atsižvelgiant į tam tikru momentu turimas galimybes, teikiamos tam tikros **socialinės paramos priemonės** (socialinės pašalpos, mokymosi atostogos ir t.t.), kuriomis, esant reikalui, gali pasinaudoti organizacijos darbuotojai. Šios tvarkos ypatumus numato Valstybės tarnybos įstatymas ir kiti socialines garantijas reglamentuojantys teisės aktai.

Kitas svarbus momentas, vertinant naujų darbuotojų socializacijos vykdymą savo įstaigoje, yra gebėjimas išvelgti egzistuojančias problemas, pastebėti neigiamus proceso valdymo aspektus.

Remiantis ekspertų nuomonėmis, šiandieninė socializacijos valdymo situacija yra gera, nematoma galimybių kažką keisti, problemų neįžvelgiama. S1 teigimu, neįmanoma nieko pakeisti, kadangi, bet kokie pokyčiai reikalauja papildomų išlaidų. „Svarbiausia, kad būtų abipusis institucijos ir naujo darbuotojo noras. Praktiškai to ir užtenka“.

Apibendrinama šios temos rezultatus, darbo autorė pastebi, kad tyrimo ekspertai naujų darbuotojų socializacijos valdymą ir jį sąlygojančius veiksnius, savo institucijose vertina iš ties teigiamai. Tačiau darbo autorės požiūriu, žvelgiant giliau, egzistuojančioje sistemoje galima išvelgti neigiamai procesą veikiančių aspektų: darbuotojų įsitraukimo į organizacinę aplinką skatinančių pagalbinių priemonių naudojimo ir jų naudingumo suvokimo stoka, aktyviai personalo specialistų pozicijai reikiamų sąlygų nebuvimas, formalios mentorystės diegimo galimybių nematymas ir t.t.

3.4.4. Darbuotojų mokymo organizavimo situacijos vertinimas

Esminiai principai, kaip mokomi dirbti darbuotojai naujoje darbo vietoje VMI ir VSDFV teritoriniuose padaliniuose, jau buvo atskleisti ekspertų analizuotų atsakymų kontekste. Todėl toliau pereinama prie kitų aktualių, su naujų darbuotojų mokymu susijusių, klausimų aptarimo.

Kaip jau žinoma, naujai priimtiems darbuotojams yra organizuojami **įvadiniai mokymai**. Tyrimo metu prašyta įvertinti pastarųjų efektyvumą (žr. 28 lentelę).

28 lentelė

Įvadinio mokymo programų efektyvumas (ekspertų požiūriu)

Ekspertas	Vertinimas	Argumentavimas	Pateiktas pasiūlymas
S1	Tikrai efektyvūs	„Tai tikrai naudingi ir reikalingi mokymai. Programos yra nuolat tobulinamos“.	
S2	Gana efektyvūs	„Viskas neblogai.“	„Galbūt reikėtų daugiau praktinių užduočių vykdymo. Mokymuose labai didelis informacijos kiekis ir teorinių žinių srautas. Ne visi specialistai turi vienodus gebėjimus greitai apdoroti informacijos srautas“.
M1	Gana efektyvūs	„Atliekamos apklausos ir vertinamas šių mokymų naudingumas. Nėra pastebima, kad jie būtų nenaudingi.“	„Daugiau dėmesio reikėtų skirti tinkamų lektorių parinkimui šioms mokymams vykdyti“.
M2	Gana efektyvūs	„Suteikia reikalingų žinių, supažindina su tam tikrais reikalavimais“	„Prieš organizuojant šiuos mokymus labiau atsižvelgti į jau turimas darbuotojų žinias ir įgūdžius.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti, tyrimo dalyviai įvadinio mokymus vertina teigiamai. Dauguma jų išvelgia ir tam tikrų galimybių tolimesniam šių mokymų efektyvumo didinimui.

Interviu metu taip pat norėta sužinoti tai, kaip vykdomas **kvalifikacijos kėlimas** šiose institucijose.

S1 aiškinimu, darbuotojų atitinkamų gebėjimų trūkumai atskleidžiami kasmetinio tarnybinės veiklos vertinimo metu, analizuojant pasiektus rezultatus. Atsižvelgiant į esamą situaciją, siūlomi konkretūs mokymai darbuotojams. Panašų atsakymą pateikia S2. Jo teigimu, kilus tokiam poreikiui, darbuotojai sunčiami į kursus tobulinti žinių bei gebėjimų, vykdoma papildoma jų kontrolė. Remiantis M2, valstybės tarnautojų mokymo poreikiams nustatyti naudojama Mokymo poreikių nustatymo ir planavimo programa „Mokymai“.

Taigi, sprendžiant iš apibūdintų situacijų, galima manyti, kad VMI sukurtos palankesnės sąlygos darbuotojams kelti savo kvalifikaciją, kadangi jie savo mokymosi poreikius gali išreikšti ne tik tarnybinės veiklos vertinimo metu, bet ir interaktyviu būdu.

Taip pat paminėtina tai, kad tyrimo ekspertai nepastebi jokių mokymo ir kvalifikacijos kėlimo problemų savo institucijose.

Darbo autorės požiūriu, nors tyrimo metu konkrečios naujų darbuotojų mokymo problemos analizuojamose institucijose neatsiskleidė, tačiau mokymo ir kvalifikacijos kėlimo sistema bet kokių atveju gali būti tobulintina. Tam pagrindą gali suteikti, kad ir galimas valstybės tarnautojų mokymosi poreikių vertinimo (nustatymo) nepakankamumas (ypatingai VSDFV Šiaulių skyriuje). Metų laikotarpiu mokymo poreikiai gali keistis priklausomai nuo institucijos tikslų ir valstybės tarnautojams keliamų užduočių.

3.4.5. Vidaus tvarkos reguliavimo aspektai Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje

Dokumentų analizės metu nustatyta, kad VMI ir VSDFV teritorinių padalinių darbo tvarka ir jų darbuotojų elgesys reglamentuojamas įvairiais vidaus dokumentais: nuostatais, vidaus tvarkos taisyklėmis, elgesio kodeksais, pareigybių aprašymais ir t.t. Siekiant, kad nauji darbuotojai sparčiai įsisavintų nustatytą vidaus normas, užtikrintų pageidaujamą elgesį bei deramai atliktų viešojo administravimo funkcijas turi būti skiriamas tinkamas dėmesys įvairiems su šios tvarkos reguliavimu siejamiems aspektams: tinkamam aktualių dokumentų skelbimui, darbuotojų supažindinimui ir instruktavimui, darbuotojų įsitraukimo į jų rengimą didinimui, reglamentų vykdymo kontrolės palaikymui ir t.t.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti kai kuriuos teritorinių padalinių vidaus tvarkos ypatumus, pavyzdžiui, kas kuria organizacijos vidaus tvarkos taisykles, kokiais dokumentais reguliuojami darbuotojų tarpusavio santykiai ir pan.

S1 teigimu, kiekviena organizacija pati kuriasi vidaus tvarkos taisykles. Dažniausiai jos skelbiamos intranete. Naujas darbuotojas yra supažindinamas su šiomis taisyklėmis, o tai patvirtinama jo parašu. S2 pažymi, kad taisykles kuria VSDF valdyba ir joje dirbantys už šią sritį atsakingi padaliniai ir specialistai. Pasiūlymus teikia teritorinių skyrių vadovai ir specialistai. Tuo tarpu M2 nuogastauja dėl to, kad skyrius nebeturi savo internetinio puslapio. Taip pat akcentuoja, kad darbuotojai informuojami tiek el. paštu, tiek per Dokumentų valdymo sistemą, kurioje skelbiamos pagrindinės vidaus tvarkos taisyklės ir kiti tvarkos pasikeitimai. Įstaigos taisyklių kūrime dalyvauja struktūrinių padalinių vadovai, teisininkai, kalbininkas ir t.t.

Remiantis tolimesniais abiejų įstaigų ekspertų pasisakymais, galima manyti, kad darbuotojai taip pat aktyvūs šiame procese, kadangi jiems suteikiama galimybė teikti įvairius veiklos tobulinimo pasiūlymus savo tiesioginiams vadovams ir taip prisidėti prie vidaus tvarkos taisyklių atnaujinimo.

Taip pat, kaip paaiškėjo tyrimo metu, tinkamam darbuotojų tarpusavio santykių reguliavimui ir įforminimui tam tikruose aktuose nėra skiriamas pakankamai didelis dėmesys. S1 teigimu, reglamentuose daugiausia aprašyti tam tikri darbiniai procesai (pavyzdžiui, pareigybių aprašymuose), o vidaus santykiai, kaip ir nėra reguliuojami, jie „apčiuopiami“ tuose pačiuose

procesų aprašymuose, kadangi juose nurodytas pavaldumas, atskaitingumas ir pan. S2 pokalbio metu taip pat paminėjo darbo ir elgesio procedūrų aprašymus, o M2 akcentavo etikos kodeksą.

Siekiant palaikyti vidinės tvarkos, ją reguliuojančių aktų laikymąsi, būtina užtikrinti tam tikrą **kontrolės** lygį institucijos viduje. Esminius principus to, kaip šis procesas organizuojamas VMI ir VSDFV teritoriniuose padaliniuose, tyrimo dalyviai atskleidė interviu metu.

„Vidaus kontrolės taisyklės pas mus yra gana griežtos. Jose iki smulkmenų numatytas ir aprašytas kiekvienas specialisto žingsnis, todėl kontrolės lygis yra aukštas. Veikia bendra kontrolės sistema, kuri analizuoja priimtus sprendimus. Užfiksavus klaidas turi būti teikiami paaiškinimai dėl vienokių ar kitokių sprendimų“ – pažymi S1. S2 taip pat akcentuoja tai, jog institucijoje įdiegta VKM (vidaus kontrolės modulio) sistema. Anot šio tyrimo eksperto, tai numatyta ir kiekvieno specialisto tiesioginių vadovų pareigose. M1 ir M2 teigimu, tiek pats personalas, tiek tiesioginiai vadovai atsako už savo skyrių šiame procese.

Taigi, akivaizdu, kad dabartinėje situacijoje tiek VMI, tiek VSDFV teritoriniame skyriuje funkcionuojanti tvarka daro įtaką darbuotojų elgesiui. Tačiau remiantis gautais tyrimo rezultatais, galima manyti, jog darbuotojų socializacijos procesui neigiamos įtakos turi tai, kad šioje vidaus tvarkoje nėra aiškiai apibrėžti bei deklaruojami tarpusavio santykiai su kolektyvu (ypatingai VSDFV Šiaulių skyriuje). Tikėtina, kad tinkamai institucionalizuoti ir sureguliuoti tarpusavio santykiai, sudarytų palankią terpę spartesnei naujų darbuotojų socialinei adaptacijai.

3.4.6. Organizacijos kultūros formavimo ypatumai VSDFV ir VMI teritoriniuose padaliniuose

Mokslinės literatūros analizės metu nustatyta, kad vienas iš socializacijos valdymą prognozuojančių veiksnių yra organizacijos kultūra. Tai gali būti grindžiama, pavyzdžiui, tuo, kad stiprios kultūros organizacija pasižymi jos nariams suprantamomis elgesio normomis. Jų suvokimas ir vykdymas daro organizaciją stabilią socialiniu požiūriu. Todėl šio tyrimo metu bandyta šiek tiek atskleisti tai, kaip yra formuojama savita kultūra Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje.

Tyrimo ekspertai interviu metu neišskyrė konkrečių jų institucijų **kultūrą formuojančių veiksnių**. Pasak S2, nors organizacijos nariai ir turi savo asmenines vertybes, įsitikinimus ir požiūrį, tačiau organizacijos kultūrą institucijoje nustato vadovybė, numatydama bendravimo bei elgesio normas ir būdus.

Toliau pateikiamoje lentelėje atsispindi, ekspertų pateikiami požymiai, išduodantys jų organizacijos kultūros egzistavimą (žr. 29 lentelę).

VMI ir VSDFV teritorinių skyrių kultūros požymiai

<i>Ekspertas</i>	<i>Išskirti požymiai</i>
S1	Bendri renginiai, darbuotojų iniciatyvumas, organizuojant tam tikras šventes, išvykas, rengiant parodas ir pan.
S2	Šventės, tradicijos, procedūros, elgesys, bendravimo stilius ir t.t.
M1	Panašios pažiūros, bendros vertybės, tam tikras vieningumas tarp organizacijos narių.
M2	Nusistovėjusios tradicijos, vertybės, politika, veiklos taisyklės, bendros nuostatos.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti, VSDFV skyriaus ekspertai akcentuoja daugiau matomus organizacijos kultūros požymius, o VMI ekspertai – nematomus kultūros elementus.

Viena iš organizacijos kultūros charakteristikų yra **identiškas** t.y. kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija, kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.

M1 teigimu, siekiant kurti identiškumą tarp organizacijos narių yra stengiamasi, kad darbuotojai suprastų, kad jų vertybės turi atitikti organizacijos vertybes, kad jie tikėtų, kad tai, ką jie daro, yra tai, ką reikėtų daryti. S1 akcentuoja, kad bendrumo jausmą sukelia ir organizacijos narius suartina įvairios šventės, kultūriniai renginiai, išvykos ir pan. S2 pažymi, kad organizacijoje stengiamasi didinti darbuotojų sąveikas: stengiamasi, kad darbuotojai keistųsi idėjomis, dalyvautų priimančioms sprendimus ir t.t. Anot M2, identiškumas didinamas palaikant bendradarbiavimo kultūrą.

Taigi, kaip matyti visi tyrimo dalyviai įvardina skirtingas priemones bei būdus, naudojamus organizacijos narių identiškumo kūrimui. Darbo autorės nuomone, svarbu suvokti suvokti šio aspekto svarbą reikiama kultūros lygio palaikymui ir sąmoningai siekti didinti vienybės jausmą tarp organizacijos narių: suteikti sąlygas darbuotojams pažinti vienas kitą, kurti pasitikėjimo jausmą tarp kolektyvo narių, skatinti siekti organizacijos tikslų, kurti kurti bendrus projektus ir t.t.

Visų tyrimo dalyvių požiūriu, organizacijoje vyraujantys **tarpusavio santykiai** yra gana geri.

Taip pat, kaip paaiškėjo tyrimo metu, **į kultūros plėtojimą darbuotojai** šiuose teritoriniuose padaliniuose įtraukiami įvairiai: per galimybę dalyvauti organizacijos veikloje ir darbo grupėse, teikti pasiūlymus, reikšti nuomonę, skatinant dirbti kartu, komandomis, suteikiant pasitikėjimą, atsižvelgiant į turimus interesus, skatinant įsitraukusius darbuotojus.

Darbo autorės požiūriu, aukštas darbuotojų įsitraukimas turi daug privalumų: didesnis atsidavimas organizacijos tikslams, geresni darbo rezultatai ir t.t. Siekiant toliau stiprinti šių institucijų kultūrą, svarbu sukurti darbo aplinką maksimaliai įtraukiančią darbuotojus, vystyti darbuotojų įsitraukimo kultūrą, kuri maksimaliai panaudotų kiekvieno darbuotojo turimą potencialą.

Įvairiais tyrimais atskleista, kad **personalo įtraukimas į sprendimų priėmimą** turi didelį motyvuojantį poveikį. Taip pat kvietimas dalyvauti sprendimo priėmimo procese darbuotojo gali būti suvokiamas ir kaip tinkamas jo vaidmens įvertinimas.

Visų ekspertų tvirtinimu, VMI ir VSDFV skyrių darbuotojai gali teikti savo pasiūlymus, o sprendimus visais atvejais priima tiesioginiai vadovai. Tai yra jų tiesioginė atsakomybė, kuri numatyta pareigybių aprašymuose.

Interviu metu išsiaiškinta, kad didelių **konfliktinių situacijų** šiuose teritoriniuose padaliniuose nekyla. Kilus tam tikriems nesutarimams, pastarieji sprendžiami konstruktyviai ir objektyviai, siekiama jų pašalinimo, išsiaiškinant priežastis, veiksnius nulėmusius tam tikrą situaciją, priimant jiems spręsti palankius sprendimus.

Viena iš vidinės organizacijos kultūros sudedamųjų dalių yra **komandinis darbas**. Mokslinėje literatūroje komandos suprantamos tik kaip efektyviai dirbančios grupės, kurios yra pasiekusios tam tikrą integracijos lygį, kuriame veiklos efektyvumą lemia pasiskirstymas tarp komandos narių, elgesio grupėje normos, sąlygojančios narių sutelktumu, bendradarbiavimu, parama, pasitikėjimu, aukšta motyvacija paremtus tarpusavio santykius. Dėl šių priežasčių manytina, kad komandinio darbo kultūros plėtojimas palankus ir naujų darbuotojų socialinei integracijai.

Remiantis S1, komandinio darbo kultūra yra jaučiama ir ji teigiamai veikia bendrą Skyriaus darbą, jo rezultatus. Organizuojamuose surinkimuose akcentuojamas bendro tikslo siekimas, besiremiantis efektyviu komandiniu darbu, bendromis pastangomis. Anot S2, tam kuriama palanki darbo aplinka, telkiami individualūs gebėjimai, žinios, patirtis, ugdomas kolektyviškumo jausmas. M1 požiūriu, komandinio darbo kultūra organizacijoje nėra plėtojama, o atsiranda spontaniškai, kadangi kiekvienas padalinys dirba ir siekia tam tikrų tikslų, rezultatų, rodiklių. Kiekvienas specialistas žino savo pareigas, kokių tikslu ir kam minėtų rezultatų reikia siekti, kokią naudą duoda visuomenei ir piliečiams. M2 pažymi, kad neretai komandos formuojamos netikėtai iškilusioms problemoms spręsti.

Apibendrinant respondentų nuomones, galima teigti, kad analizuojamose institucijose komandinis darbas kaip vidinis organizacijos kultūros reiškinys yra gana aktualus. Autorės požiūriu, siekiant darbo kokybės, rezultatų, informacijos sklaidos, darbuotojų tarpusavio santykių gerėjimo, reikėtų skirti pakankamą dėmesį tolimesniam darbuotojų komandinio darbo įgūdžių tobulinimui ir komandinio darbo lygio šiose institucijose kėlimui.

Sąmoningas **organizacinės kultūros formavimas, vystymas**, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti.

Kaip atsiskleidė tyrimo metu, S1 kultūros vystymą sieja su didesnių finansinių galimybių turėjimu, kadangi esant joms, įmanomas tolimesnis organizacijos kultūros stiprinimas. S2 tolimesnių organizacijos kultūros vystymo krypčių neižvelgia, grįsdamas tuo, kad institucija yra

„biurokratinė“, todėl ilgai dirbdami specialistai pradeda mąstyti panašiai (vyrauja grupinis mąstymas); darbuotojai yra stipriai priklausomi nuo įsigalėjusių procedūrų. M1 teigimu, siekiant toliau vystyti egzistuojančią institucijos kultūrą, būtina labiau pasitikėti žemesnio lygio specialistais.

Taigi, kaip galima pastebėti, tyrimo dalyviai neįžvelgia gana konkrečių ir aiškių organizacijų kultūros vystymo vizijų. Darbo autorės nuomone, planuojant naujas vystymosi kryptis, pirmiausia svarbu įvertinti esamą organizacijos kultūrą: ar organizacijos nariai supranta esamas kultūros normas ir jomis vadovaujasi. Organizacijos kultūros pokyčiams reikalingi vadybiniai, sąmoningi, į darbuotojų sąmonę orientuoti vadovybės veiksmai, siekiant, kad organizacijos nariai elgtųsi pagal diktuojamas kultūros normas.

3.4.7. Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriaus vidinės komunikacijos praktikos vertinimas

Mokslinės literatūros analizės metu paaiškėjo, kad vidinė komunikacija, kaip tam tikra socialinės sąveikos rūšis, yra svarbi naujų darbuotojų socializacijos procese. Tai gali būti grindžiama tuo, jog ji padeda integruoti naujus darbuotojus į organizaciją, šviesti darbuotojus apie organizacijos kultūrą (normas, vertybes ir pan.), aiškinti ir populiarinti naujas programas, taisykles ir t.t.

Kaip pažymi S1, dabartiniu metu vidinei organizacijos komunikacijai užtikrinti svarbūs du aspektai: 1) informacinės technologijos (elektroninis paštas, intranetas ir t.t.); 2) betarpiškas bendravimas. Verbalinis bendravimas yra ypatingai svarbus, kadangi technologijos organizacijos narius šiek tiek „atitolina“.

Visų tyrimo dalyvių manymu, **vidinė komunikacijos būklė** jų organizacijose yra pakankamai gera. Naudojami įvairūs (mišrūs) komunikacijos kanalai. Tarpusavyje komunikuojama žodžiu, raštu, el. paštu, duomenų bazių pagalba ir t.t. Darbuotojai informaciją gauna tiek vertikaliais, tiek horizontaliais informacijos srautais.

Taigi, galima manyti, kad šiuose teritoriniuose padaliniuose naudojami komunikacijos metodai yra efektyvūs, kadangi juos naudojant išskyla mažesnė klaidų ir nesusipratimų galimybė (darbuotojams yra galimybė atidžiai išanalizuoti el. paštu bei raštu pateikiamą informaciją), taipogi naudojant tiesioginį žodžiu metodą, galima iš karto suteikti grįžtamąjį ryšį, tam kad komunikacija būtų kuo efektyvesnė. Taip pat tikėtina, kad vertikaliosios komunikacijos priemonės leidžia aktyviau bendrauti su vadovybe, sudaro galimybę išsakyti savo nuomonę (tai kelia darbuotojo statusą), tuo tarpu horizontalios priemonės leidžia geriau įsitraukti į organizacijos veiklą, skatina komandinį darbą, žinių mainus.

M1 teigimu, tiesioginiai vadovai yra pagrindiniai vidinės komunikacijos vykdytojai organizacijoje: jie suteikia asmeninę (susijusią su tiesioginiu darbu organizacijoje), procedūrinę (apie organizacijos tikslus, planus, taisykles ir t.t.) informaciją, teikia instrukcijas ir darbinius paaiškinimus.

Remiantis tyrimo duomenimis, **vadovai su darbuotojais bendrauja** tiesiogiai (susirinkimų metu ir pan.), internetu, el. paštu ir t.t. Darbuotojus ir vadovus darbo aplinkoje daugiausia sieja dalykinis oficialus bendravimas, o ne darbo aplinkoje – neoficialus, draugiškas bendravimas. **Nurodymai darbuotojams teikiami** tiek žodžiu, tiek raštu, el. paštu, rezoliucijomis per DVS (dokumentų valdymo sistemą).

M2 požiūriu, didžiausią ir svarbiausią įtaką vadovo bei pavaldinio bendravimui daro vadovo požiūris į savo vietą, į savo darbą, į save kaip vadovą ir į savo pavaldinius. Svarbus veiksnys, darantis nemažą įtaką bendravimui, yra vadovo psichologinė nuostata savo darbuotojo atžvilgiu.

Toks išreikštas šio eksperto požiūris suponuoja prielaidą: jei vadovas laikys save nepakeičiamu, tai ir požiūris į pavaldinius ir į santykius su jais, gali būti netinkamas.

Viena iš vadovų funkcijų, vykdomų savo darbuotojų atžvilgiu yra **grįžtamojo ryšio teikimas**. Tai informacija darbuotojui apie tai, kiek jo atliekamas darbas ir tai, kaip tas darbas atliekamas, atitinka keliamus uždavinius, vadovo lūkesčius ir apskritai, koks yra jo veiklos lygis. Šitoks darbuotojų vertinimas gali būti dvejopas: *oficialus* (formalus) (organizacijos nuožiūra atliekamas kasmet ar kas pusmetį) ir *neoficialus* (neformalus) (vykdomas nuolat ir grindžiamas kasdieninės darbuotojų veiklos rezultatais).

Kaip pažymi S2, oficialus darbuotojų vertinimas vykdomas remiantis Valstybės tarnybos įstatymo nustatyta valstybės tarnautojų ir jų tarnybinės veiklos vertinimo sistema. Ja siekiama užtikrinti valstybės tarnybos pastovumą ir profesionalumą, susiejant veiklos produktyvumą ir kvalifikaciją su galimybe užimti aukštesnės kategorijos pareigas, gauti aukštesnę kvalifikacinę klasę.

Iš ekspertų apklausos rezultatų galima spręsti, kad VSDFV ir VMI teritoriniuose padaliniuose neformalizuotasis veiklos vertinimas naudojamas, siekiant nuolatinio grįžtamojo ryšio bei pavaldinių informavimo apie tai, kaip jie dirba organizacijai.

Darbo autorės požiūriu, toks įvertinimas svarbus planuojant ir naujų naujų darbuotojų ugdymą (skirtingiems darbuotojams reikalingas skirtingų įgūdžių tobulinimas) jų socializacijos metu.

Taip pat tyrimo metu paaiškėjo, jog abiejose valstybės institucijose ne mažiau svarbi yra ir komunikacija „aukštyn“, siekiant informacijos iš savo pavaldinių. Tyrimo dalyviai atgalinio ryšio iš darbuotojų gavimą suvokia kaip naudingą informacijos priemonę, padedančią atskleisti darbuotojų požiūrį į savo darbą darbą ir vadovus. Tačiau S1 pastebi, kad perduodami tam tikrą informaciją tiesioginiams vadovams darbuotojai gali baimintis, kad atvirumas gali sukelti neigiamas pasekmes,

taip pat efektyvus grįžtamojo ryšio teikimas gali būti blokuojamas nepatogiai jaučiantis dėl tam tikrų padėties (statuso) skirtumų ir t.t. Siekiant išvengti šių problemų, VSDFV skyriuje naudojamos anoniminės dėžutės, atliekamos anoniminės apklausos ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad užtikrinant abipusį grįžtamąjį ryšį šiuose teritoriniuose padaliniuose, formuojama tam tikra bendravimo kultūra, gerinanti darbuotojų įsitraukimą, didinanti darbuotojų prisirišimą ir įsipareigojimą bei tokiu būdu prisidedanti prie efektyvios naujų darbuotojų socializacijos.

Mokymasis realioje darbo aplinkoje sudaro sąlygas geriau suprasti tam tikrai profesijai būdingas vertybines nuostatas, konkrečias veiklos normas, organizacijoje plėtojamos kultūros ir mikroklimato subtilybes. Taigi, vienas iš vidinės komunikacijos plėtojimo būdų - neformalus mokymasis per socialinius ryšius.

Ekspertų manymu, nors šis mokymasis yra nestruktūrizuotas ir neplanuojamas, tačiau tikrai aktualus ir svarbus abiejų teritorinių padalinių veikloje. M2 akcentuoja, kad jis vyksta tiesiog darbo vietoje; M1 šiam neformaliai mokymuisi priskiria diskusijas tarp darbuotojų; Anot S2, toks mokymasis pastebimas, kai labiau patyręs ar daugiau žinantis darbuotojas perduoda žinias mažiau patyrusiam ir žinančiam; S1 šį procesą apibūdina kaip dalijimasi gerąja patirtimi.

Galima daryti išvadą, kad VMI ir VSDFV teritorinių padalinių veikloje derinamos dvi mokymų formos: formalūs darbuotojų mokymai, kvalifikacijos kėlimas ir praktinis mokymasis realioje darbo vietoje. Pastarajam plėtoti, darbo autorės požiūriu, svarbu užtikrinti reikalingų išteklių (ypatingai žmogiškųjų) prieinamumą.

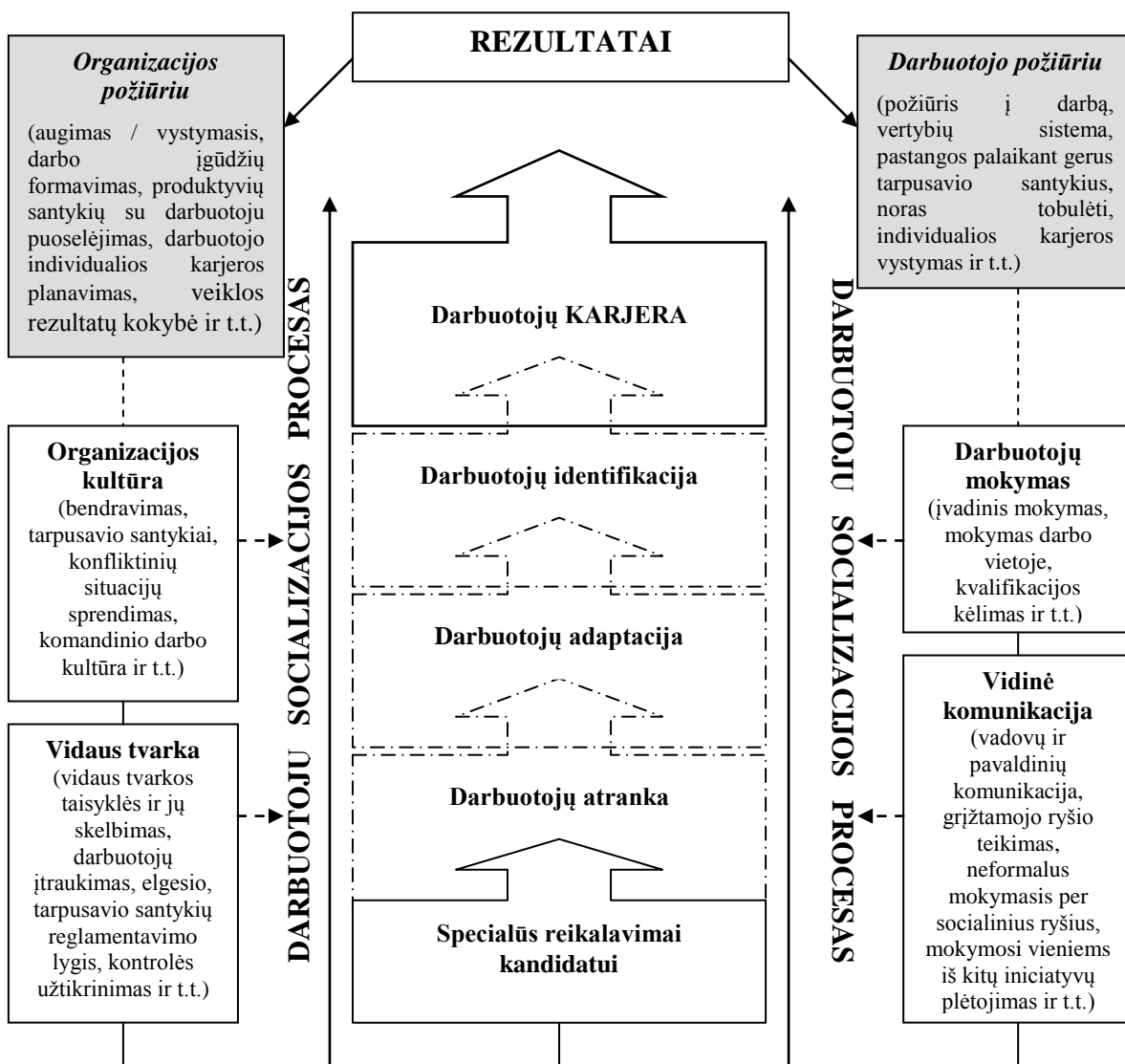
Tyrimo metu paaiškėjo, kad VMI institucijoje komunikacijos valdymo problemų apklausos dalyviai nepastebi, o VSDFV skyriaus eksperto požiūriu, esamos vidinės komunikacijos problemos pasireiškia tada, kai: 1) ne visais atvejais savalaikiai informuojami darbuotojai arba vadovai; 2) retais atvejais „globali informacija“ per vėlai pasiekia mažesnius teritorinius skyrius ir jų specialistus.

Darbo autorės nuomone, siekiant toliau kelti vidinės komunikacijos lygį šioje institucijoje, pravartu atkreipti dėmesį į šio tyrimo dalyvio akcentuotas problemas, kurios, tikėtina, labai aktualios ir VMI skyriuje.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, darytina išvada, kad Šiaulių apskrities VMI ir VSDFV Šiaulių skyriuje vidinio komunikavimo būdu formuojama atvira, bendradarbiavimu paremta atmosfera, įgalinanti efektyvaus, nenutrūkstamo, dvikrypčio grįžtamojo ryšio teikimą, tarpusavio pasitikėjimo ir vidinės motyvacijos augimą, skatinanti socialinio (vieniems iš kitų) mokymosi iniciatyvas.

3.5. Socializacijos proceso modelis

Atsižvelgdama į atliktą mokslinės literatūros analizę socializacijos tema, taip pat gautus tyrimo rezultatus, darbo autorė parengė vientisą darbuotojų socializacijos ir karjeros proceso modelį, kuris gali duoti teigiamą poveikį praktiškai sprendžiant žmogiškojo potencialo plėtros klausimus (žr. 14 pav.).



14 pav. Socializacijos modelis

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti iš pateikto modelio, visų pirma svarbu vadovui nustatyti ir patvirtinti **specialius reikalavimus**, kuriuos turi atitikti asmenys, pretenduojantys į valstybės tarnautojo vietą. Specialių reikalavimų nustatymas priklauso nuo įstaigos veiklos specifikos, nuo vadovo profesionalaus požiūrio į vadovaujamos įstaigos vidaus ir išorės veiklos interesus, nuo objektyvaus esamos situacijos įvertinimo ir profesinių gebėjimų poreikio.

Renkantis ir vertinant darbuotoją reikia akcentuoti ne tik tai, ar jis turi visas reikalingas žinias konkrečiam darbui atlikti, bet ir jo asmenines kompetencijas, savybes bei tai, ar jis gali lengvai įsilieti į kolektyvą ir tapti organizacijos nariu, kitaip sakant, ar jo vertybių sistema ir nuostatos atitinka susiformavusią institucijos kultūrą.

Darbuotojų adaptacijos metu užtikrinamas tolimesnis darbuotojo pasiruošimo lygio įvertinimas, aiškinamasi naujų darbuotojų nuostatos organizacijos atžvilgiu, numatomas kuratoriaus – mentoriaus skyrimas, suteikiama pagalba darbuotojui identifikuojantis su kolektyvu, formuojami reikiami darbiniai įgūdžiai.

Tolimesnėje proceso eigoje toliau kuriamas **organizacijos narių ir organizacijos siekių identiškumas**. To pasiekama, kai darbuotojai tiki organizacijos tikslais, nori dėti pastangas, kad jie būtų pasiekti, nori tobulėti – siekti aukštesnio kompetencijos lygio, didžiuojamasi, kad priklausoma šiai organizacijai ir ketinama joje pasilikti. Siekiant, kad darbuotojas greičiau identifikuotųsi organizacijoje, reikia suteikti kuo daugiau informacijos apie susiformavusią organizacinę kultūrą, būtina aiški vadovo pozicija, kiekvienam darbuotojui suteikiama motyvacija ir t.t. Aukščiausias lygmuo pasiekiamas darbuotojams visiškai identifikavusis (susitapatinus) su organizacijos vertybėmis, nuostatomis, nusistovėjusiais požiūriais ir t.t.

Nuolatinis darbuotojų **karjeros galimybių vystymas** turi tapti organizacijos strategijos sudėtine ir reikšminga dalimi. Kiekvienas naujas darbuotojas turi būti informuotas apie savo perspektyvas ne tik trumpam, bet ir ilgesniam laikotarpiui; taip pat kokių rodiklių jis turi pasiekti, kad galėtų kilti tarnyboje. Karjeros planavimas, atsižvelgiant į asmens socialinį – psichologinį dėmenį, jungiantį organizacijos ir darbuotojų interesus, leidžia labiau susieti darbuotojų profesinio rengimo planus su organizacijos uždaviniais. Kai atskirų darbuotojų karjera tiesiogiai siejasi su organizacija, jie aktyviau domisi iškilusiomis problemomis, dalyvauja jas sprendžiant, yra suinteresuoti organizacijos sėkme. Darbuotojas taip pat turi būti atsakingas už savo asmeninės karjeros planavimą. Tiesioginis viršininkas turi padėti jam jį įgyvendinti, o žmogiškųjų išteklių (Personalo) skyrius konsultuoti ir atlikti pagrindinę karjeros vystymo organizacijoje funkciją. Kitame etape turi būti sukurtas karjeros vystymo planas su darbuotojo nustatytais savo profesiniais poreikiais t.y. norimomis užimti pareigomis. Vėliau lyginant savo galimybes su reikalavimais toms pareigoms, nustatoma kiek konkretus planas yra realiai įgyvendinamas.

Visų išskirtų etapų, padedančių derinti darbuotojų ir organizacijos interesus, lūkesčius bei tikslus, nuoseklumą ir kryptingumą atspindi darbuotojų socialinės bei profesinės integracijos lygis.

Modelį taip pat papildo keturi būtini žmogiškųjų išteklių vystymo elementai, turintys įtakos naujo darbuotojo socializacijos procesui ir teigiamiems jo rezultatams: 1) **organizacijos kultūra**, charakterizuojama per bendravimo ypatumus, tarpusavio santykius, komandinį darbą ir t.t. 2) **organizacijos vidaus tvarka**, remiasi vidaus tvarkos taisyklių kūrimu, skelbimu, darbuotojų

įsitraukimo lygiu, tarpusavio santykių reglamentavimu, kontrolės palaikymu ir t.t. 3) **darbuotojų mokymas**, apima atitinkamų žinių, supratimo, įgūdžių, požiūrių trūkumą, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, mokymo planavimo procesą, įvadinį ir kt. mokymų organizavimą; 4) **vidinė organizacijos komunikacija** užtikrinama per grįžtamojo ryšio teikimą, neformalų socialinį mokymąsi, įvairias mokymosi iniciatyvas ir t.t.

Modeliuojant tokį darbuotojų socializacijos ir karjeros valdymą, siekiama pateikti konkrečias gaires efektyvesniam žmogiškųjų išteklių vystymui užtikrinti, kiekvieno naujo nario tobulėjimą įtvirtinant kaip pamatinę organizacijos vertybę. Šitoks sisteminis požiūris į darbuotojų socializaciją ir karjerą turi tapti kiekvienos organizacijos vizija, galinčia nulemti ne tik organizacijos veiklos efektyvumą ir augimą, bet ir suteikiančia darbuotojams galimybę realizuoti savo potencialą (žinias, įgūdžius, patirtį), įgyvendinti puoselėjamus lūkesčius, gyvenimo tikslus.

IŠVADOS

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, socializacija – tai planingas ir tęstinis procesas, kurio metu išmokstama reikalaujamo elgesio, propaguojamų vertybių, egzistuojančių normų, įsitikinimų, įgyjama būtinų socialinių žinių, kas leidžia tinkamai atlikti savo vaidmenį organizacijoje. Individo požiūriu, socializacija - tai socialinio „Aš“ vystymasis, kurio metu įgyjami įsitikinimai, vertybės, karjeros siekiai ir t.t.

Socializacijos ir adaptacijos procesų sampratos lyginamoji analizė patvirtino egzistuojančių sąvokų ribų atskyrimo ir naudojimo problematiškumą. Konkrečių skirtumų ir ypatumų išskyrimas, įgalina teigti, kad, nors šie procesai ir sunkiai atsiejami vienas nuo kito, bet adaptacija turi būti suprantama kaip profesinis darbuotojų prisiderinimo etapas, o socializacija - reikalingų socialinių žinių įgijimo procesas.

Organizacijos kultūros ir socializacijos ryšys aiškinamas tuo, kad socializacijos procesas – vienas iš organizacijos kultūrą formuojančių pagrindinių veiksnių; vienas iš galimų būdų ją apskritai išsaugoti bei stiprinti per organizacijos kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą.

Pamatiniai organizacinės aplinkos socializacijos veiksniai yra organizacinė kultūra, santykiai su vadovybe ir darbo grupėje, motyvavimo sistema, grįžtamojo ryšio teikimas, mentorystės funkcionavimas personalo ugdymo sistemoje ir t.t. Socializacijos eigai reikšmingi ir individualūs darbuotojų skirtumai, sąlygojami skirtingo jų aktyvumo lygio, darbinės patirties, turimų lūkesčių.

Organizacinės socializacijos rodikliai yra dviejų lygmenų: *susiję su atliekamu darbu* (artimiausia aplinka) (darbo užduočių išmokimas, vaidmens aiškumas, supratimas, darbo santykių plėtojimas, pasitenkinimas darbu ir t.t.) ir *susiję su organizacija* (tolimesne aplinka) (organizacijos kultūros perpratimas, jautimasis tikroju organizacijos nariu, ketinimas palikti organizaciją, palankumas organizacijos tikslams ir vertybėms ir t.t.). Remiantis atlikta socializacijos rodiklių analize, galima teigti, kad socialinis mokymasis – sėkmingo socialinio identifikavimosi pagrindas, o organizacinė socializacija - mokymosi bei prisitaikymo proceso rezultatas.

Socializacijos taktikos nurodo organizacijos naudojamus žmogiškųjų išteklių valdymo metodus, siekiant palengvinti sklandų naujų darbuotojų integravimąsi į organizaciją, mažinant nesaugumą ir nerimą, susijusį su patiriamu realybės šoku, ir įgyjant socialinių, techninių ir kt. žinių, reikalingų profesinėms užduotims atlikti.

Atlikta dokumentų analizė atskleidė, kad aukštas valstybės tarnybos darbuotojų visuomeninės socializacijos lygis siejamas su tinkamu profesinių vertybių identifikavimu ir pritarimu joms, individualiu kiekvieno tarnautojo profesinių vertybių svarbos suvokimu, efektyvia organizacinių bei profesinių vertybių komunikacija ir t.t.

Permainas valstybinio sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdyme pasiekti įgalina naujų personalo vadybos galimybių paieška dabartinėje iššūkių aplinkoje, visapusiškas valstybės tarnybos patrauklumo didinimas.

Vienas iš aktualiausių šiandieninių iššūkių – tinkamiausių kandidatų į valstybės tarnybą atranka, užtikrinanti ne tik pretendentų gebėjimų, įgūdžių ir kompetencijos atitikimą darbo vietai keliamiems reikalavimams, bet ir asmeninių - institucinių vertybių suderinamumą. Dabartinis atrankos mechanizmas nėra tam efektyvus.

Naujų darbuotojų socializacijos įstatyminė bazė nėra pakankama. Įvairūs valstybės tarnybą reglamentuojantys aktai apibrėžia tik kai kuriuos sėkmingos socializacijos aspektus.

Šiaulių apskrities VMI Administravimo ir personalo skyriaus veiklą reglamentuojantys nuostatai įgalina vykdyti efektyvesnį žmogiškųjų išteklių valdymą, nei VSDFV Šiaulių skyriuje.

VSDFV Šiaulių skyriuje skiriamas nepakankamas dėmesys darbuotojų tarpusavio elgesio teisiniam reguliavimui, tokiu būdu sukuriant palankią terpę galimam nepriimtinau darbuotojų elgesiui vyrauti.

VMI sukurta darbuotojų mokymų poreikių nustatymo ir administravimo kompiuterinė sistema ne tik palengvina mokymų pasiūlymą kiekvienam darbuotojui, poreikių nustatymą, mokymų planavimą ir organizavimą, bet tuo pačiu skatina darbuotojų savarankiškumą, iniciatyvumą ir atsakomybę tobulinant savo kvalifikaciją.

Po atlikto ekspertų interviu paaiškėjo, kad nors šiandieninėje VSDFV Šiaulių skyriaus ir Šiaulių apskrities VMI veikloje naujų darbuotojų socializacijos valdymo klausimams ir skiriamas tam tikras dėmesys, naudojamos priemonės yra nepakankamos, siekiant užtikrinti tinkamą darbuotojų socializaciją.

Daugumos tyrimo ekspertų vertinimu dabartinė atrankos sistema gali būti kritikuojama.

Visi tyrimo dalyviai pripažįsta darbo grupės įtaką naujų darbuotojų socializacijoje, turi teigiamą nuomonę apie mentorystę, kaip profesinio mokymosi būdą, palankiai vertina įvadinį mokymo programų efektyvumą.

Tyrimo metu nustatyta, kad ekspertai sunkiai identifikuoja jų įstaigos kultūrą formuojančius veiksnius, kas atspindi silpnų organizacinių kultūrų egzistavimo požymį.

Abiejų valstybės valdymo institucijų veikloje pasireiškia pavienių darbuotojų motyvacijos priemonių taikymas, pasigendama įvairesnių moralinių-socialinių motyvavimo priemonių naudojimo, vientiso, kompleksinio požiūrio, apimančio visus galimus darbuotojų motyvų struktūros lygius.

Palyginus išanalizuotas situacijas, nustatyta, kad šiek tiek palankesnės sąlygos naujų darbuotojų socializacijai sukuriama ir socializacijos klausimai aktualesni VSDFV teritorinio skyriaus veikloje.

REKOMENDACIJOS

- Būtina tobulinti dabartinę valstybės tarnautojų atrankos sistemą. Atrankos pokalbis ir individualios praktinės užduotys turėtų padėti atskleisti ne tik turimas žinias ir gebėjimus atlikti valstybės tarnautojo pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas, bet ir kandidatų asmenines savybes (pvz., psichologinių testų būdu), padėti suprasti jų turimus lūkesčius darbo vietos atžvilgiu. Vykdam darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, atranką, taip pat reikėtų atsižvelgti į kandidatų vertybines nuostatas, tikslus, paaiškinti ateities perspektyvas. Pravartu parengti pokalbio su kandidatais pavyzdinį klausimyną, modeliuojantį galimus pokalbio rezultatus.
- Didinti Personalo skyrių vaidmenį socializacijos procese: įsteigti papildomų personalo specialistų etatų, mažinti dabartinius darbo krūvius, pareiginėse instrukcijose numatyti konkrečių funkcijų, susijusių su naujų darbuotojų socializacijos valdymu.
- Siekiant planingo naujų darbuotojų socializacijos valdymo, reikėtų diegti įvairius socializacijos instrumentus (orientacines programas, specialius mokymus, karjeros planavimą, konsultavimą ir pan.), taikyti tiek individualias, tiek kolektyvines socializacijos taktikas, socializacijos klausimus labiau integruoti į organizacijos vadybos sistemą (struktūrą).
- Kuravimas turėtų būti reglamentuojamas teisiškai. Tai taptų ne tik geru informacijos šaltiniu pradedantiems valstybės tarnautojams, bet ir puikia psichologine parama, jau nekalbant apie glaudesnių santykių tarp darbuotojų kūrimą ir bendradarbiavimo skatinimą.
- VMI skyriaus veikloje būtina daugiau dėmesio teikti naujų darbuotojų supažindinimui su organizacijos, padalinio veiklos specifika, praktikuoti patyrusio kolegos arba kuratoriaus – mentoriaus, galinčio atlikti globėjo funkciją, paskyrimą.
- VSDFV Šiaulių skyriui rekomenduotina pasinaudoti VMI pavyzdžiu ir parengti Elgesio kodeksą, nustatantį ne tik atitinkamas elgesio normas, bet ir padedantį kurti geranorišką tarnybinę aplinką, ugdyti darbuotojų tinkamus tarpusavio santykius.
- Siekiant užtikrinti reikiamą paramą naujiems darbuotojams, svarbu išaiškinti jiems pavestų darbo funkcijų turinį ir užduočių atlikimo metodus. Darbo pradžios „šoko“ efekto įveikimui darbuotojo adaptacijos periodu teikti būtiną emocinę paramą.
- Gerinti komunikacijos tarp vadovų ir pavaldinių efektyvumą. Vadovai turėtų ne tik išklaudyti ir reaguoti į darbuotojų pasiūlymus bei pastabas, bet ir pasakyti darbuotojams, kaip vertinamos jų idėjos, darbai ir veiksmai. Už gerai atliekamus darbus darbuotojai turėtų būti įvertinti – pagiriami, paskatinami.

- Svarbu įvairiomis priemonėmis (organizuojant mažų grupių susirinkimus, asmeninius susitikimus „akis į akį,“ pasiūlymų dėžučių pagalba) skatinti komunikaciją „aukštyn“. Taip pat skatinti horizontalųjį komunikavimą, vadovaujantis principu „veikti drauge“.
- Būtų tikslinga sukurti elektroninę duomenų ir informacijos bazę, kurioje kiekvienas darbuotojas galėtų atrasti ne tik duomenis apie save, bet ir išreikšti visus savo pageidavimus, pasiūlymus, klausimus, bendradarbiauti su kitais valstybės tarnautojais ir institucijomis, mokytis, rasti jam aktualią informaciją. Ši informacinė sistema būtų naudinga ir valstybės tarnautojo tiesioginiams vadovams, personalo specialistams, Valstybės tarnybos departamentui.
- VSDFV ir VMI skyriuose galėtų būti leidžiami informaciniai leidiniai, darbuotojų atmintinės apie įstaigos struktūrą. Jose turi būti talpinama informacija kur, pas ką ir kaip reikia kreiptis, norint išspręsti tipinius vidinės informacijos klausimus.
- Siekiant nuolat gerinti darbuotojų socializacijos valdymą, vykdyti anonimines darbuotojų apklausas. Jų rezultatai turėtų parodyti, kaip darbuotojai vertina šį procesą įstaigoje, su kokiomis problemomis susiduria jo eigoje ir pan.
- Gerąją praktiką galėtų būti informacinių paketų naujiems darbuotojams palikimas iš paliekančių pareigas valstybės tarnautojų.

LITERATŪRA

1. Alerd, G., Garvey, B., Smith, R. (2000). *The mentoring pocketbook*. Alresford: Management pocketbooks Ltd.
2. Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? // *Journal of Management*. Vol. 32 (2).
3. Alvesson, M., Svingsson, S. (2007). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge.
4. Anakwe, U. P., Greenhaus, J. H. (2000). Prior work experience and socialization experiences of college graduates // *International Journal of Manpower*. Vol. 21 (2), p. 95–111.
5. Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K. (2000). In the name of the client: the service ethic in two professional services firms. *Human Relations*. Vol. 53 No. 9, pp. 1151-74.
6. Antonacopoulou, E. P., Güttel, W. H. (2010). Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review*. Vol. 5 Iss: 1, p. 22–47. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-09-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=17465680&volume=5&issue=1&articleid=1838425&show=html>>.
7. Ardts, J., Jansen, P., Van der Velde, M. (2002). The breaking in of new employees: Effectiveness of socialisation tactics and personnel instruments // *Journal of Management Development*. Vol. 20 (2), p. 159–167.
8. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447–462.
9. Atzori, M., Lombardi, L., Fraccaroli, F., Battistelli, A., Zaniboni, S. (2008). Organizational socialization of women in Italian Army: learning processes and proactive tactics. *Journal of Workplace Learning*, 20 (5), 327-347.
10. Augaitytė, L. (2005). Viešojo maitinimo įmonės darbuotojų socializacijos organizaciniai ir individualūs veiksniai. *Magistro darbas*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
11. Bakanauskienė, I. (2002). *Personalo valdymo ypatumai Lietuvos ūkinėse organizacijose ekonomikos transformavimo sąlygomis*. Ekonomikos transformavimasis: Vadybos paradigma (kolektyvinė monografija). Kaunas: VDU.
12. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
13. Bakanauskienė, I., Staniulienė, S., Maziliauskaitė, I. (2008). Personalo valdymo veiklų plėtros tendencijos Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 46, 33-48.

14. Banytė, J., Gadeikienė, A. (2006). Farmacijos kompanijų atstovybių Lietuvoje žmogiškųjų išteklių valdymo metodologiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 39, 2342.
15. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera.
16. Baruch, Y. (2003). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives // *Career development international*. – Emerald Group Publishing. Nr.9 (1).
17. Bauer, T. N., Bodner, T., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), p. 707-721.
18. Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.
19. Bazienė, B. (2007). Naujų darbuotojų socializacijos procesas Vilniaus miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigose. *Magistro darbas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
20. Beattie, R. S., Osborne, S. P. (2008). *Human Resource Management In The Public Sector*. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
21. Beresnevičiūtė, V., Diržys, R., Kadziauskas, G. (2006). *Strateginio planavimo principai ir žingsniai*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-20]. Prieiga per internetą: <www.mkc.lt/dokumentas/mokymosi_medziaga/kelias.doc>.
22. Birnholtz, J. P., Cohen, M. D., Hoch, S. V. (2007). Organizational character: on the regeneration of camp poplar grove. *Organization Science*. Vol. 18. No. 2, pp. 315-32.
23. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydzūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Vadovėlis. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
24. Bjork, I. T., Hansen, B. S., Samdal, G. B., Torstad, S., Hamilton, G. A. (2007). *Evaluation of clinical ladder participation in Norway*. J. Nurs Scholarsh. 39:1,88-94.
25. Bohlander, G., Snell, S. (2007). *Human Resource Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
26. Boutelitan, S. (2005). Management des Connaissances et Processus d'Innovation. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-20]. Prieiga per internetą: <http://www.hec.unige.ch/CahiersRecherche/2005/simpleText/0/content_files/file12.pdf>.
27. Butkevičienė, E., Vaidelytė, E. (2009). Lietuvos valstybės tarnautojų vadybinės kompetencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 30. p. 68-81.

28. Chan, D., Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85 (2), p. 190–210.
29. Chang, J., Chang, W., Jacobs, R. (2009). Relationship between participation in communities of practice and organizational socialization in the early careers of South Korean IT employees. *Human Resource Development International*. Vol. 12 Issue 4. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=18&hid=105>>.
30. Chlivickas, E. (2001). Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai. Kn. A. Raipa (Ats. red.). *Viešojo administravimo efektyvumas*. Kaunas: Technologija.
31. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba, studijos*, 51-65. ISSN 1648-8156.
32. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
33. Chowdhury, D. D. (2009). *Structured approach to improve passive aggressive organizational behavior: an empirical research*. Lulu.com [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-01]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=L28hOPP1sC&pg=PA23&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=41#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false>.
34. Clutterbuck, D. (2004). Mentor competences: A field perspective. // *The situational mentor: An international review of competencies and capabilities in mentoring* / Ed. by D. Clutterbuck, G. Lane. Aldershot: Gower Publishing Ltd. p. 42–56.
35. Clutterbuck, D., Sweeney, J. (2005). *Coaching and mentoring*. Burnham UK: Clutterbuck Association. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.clutterbuckassociates.com/downloadfile.aspx?ID=48>>.
36. Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multilevel perspective // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21 (5), p. 487–511.
37. Cohen, A., Hecht, A. V. (2010). The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities. *Personnel Review*. Vol. 39. No. 5. pp.537 – 556. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-09-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=00483486&volume=39&issue=5&articleid=1876313&show=html>>.

38. Collins, J. H. (2006). *Organizational socialization: A review of the literature*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.thecollinsgroups.com/organizational.html>>.
39. Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. (2005). Organizational socialization: a field study into socialization success and rate. *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (2).
40. Cooper-Thomas, H. D., Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices on organizations. *Journal of Management Psychology*, 21(5), 492–516.
41. Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
42. Čiutienė, R. (2006). Darbuotojų ir organizacijos interesų derinimas formuojant karjerą. *Daktaro disertacija*. Kaunas: ISM Vadybos ir Ekonomikos universitetas.
43. Daft, R. L. (2004). *Management*. THOMSON. South-Western.
44. Daukantas, V., Daukantienė, D. (2009). Vidinės komunikacijos analizė ir efektyvinimas Valstybinėje mokesčių inspekcijoje (Šiaulių apskrities pavyzdžiu). *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-25]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LTeLABa0001:E.02~2009~D_20090827_12534658432/D.S.005.0.03.ETD>.
45. Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Monografija. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
46. Domarkas, V., Juknevičienė, V. (2007). Viešojo administravimo paradigmos kaitos iššūkiai šio sektoriaus žmogiškųjų išteklių raidai. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 19.
47. Domarkas, V., Masionytė, R. (2005). Viešojo administravimo modernizavimo galimybės globalizacijos sąlygomis. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 11. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-04]. Prieiga per internetą: <<http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z11/1648-2603-2006-nr11-16.pdf>>.
48. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment // *Academy of Management Journal*. Vol. 45 (4), p. 735–744.
49. Eidėjūtė, V. (2009). Vadybinio personalo adaptacijos situacija ir problemos Šiaulių miesto draudimo įmonėse. *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-01]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_104658-21736/DS.005.0.01.ETD>.
50. Eigenhuis, A., Dijk, R. (2008). *High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management*. Kogan Page, London and Philadelphia.

51. Emmerik, H., V., Baugh, S. G., Euwema, M. C. (2005). Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental and social motivational components. *Career Development International*, Vol. 10.
52. Fang, R. (2008). Organizational socialization process: a social capital perspective. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/bsi/pdf?sid=01c9d4f8-880d-4612-9f51-ecca7b9bf9d6%40sessionmgr110&vid=4&hid=123>>.
53. Felipe, G. L. (2009). Time to socialize. *Journal of Business Communication*. Vol. 46 Issue 2. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=11&hid=105>>.
54. Filstad, C. (2004). How newcomers use role models in organizational socialization // *The Journal of Workplace Learning*. Vol. 16 (7).
55. Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 23. No. 6. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1366-5626&volume=23&issue=6&articleid=1942777&show=html>>.
56. Flanagan, A. J., Waldeck, J. H. (2004). Technology use and organizational newcomer socialization. *Journal of Business Communication*, 41 (2), 137-165.
57. Fu, C. K., Hom, H., Shan, Y., Shaffer, M. (2008). Socialization tactics, fit, and expatriate outcomes. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-10] Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458af-b431-4c5d-a21e-6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=7&hid=105>>.
58. Gao, Z. (2009). Beyond Culture: A Proposal for Agent-Based Content Analyses of International Advertisements // *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. No. 31(1).
59. Garavan, T. N., Murphy, C. (2001). The cooperative education process and organizational socialization: a qualitative study of student perceptions of its effectiveness. *Education+Training*, 43 (6).
60. Giedraitis, A. (2011). Gamybinės įmonės darnus vystymasis per organizacinės kultūros ir darbuotojų vertybių suderinamumą. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. Nr. 2 (26). [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-12]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/26/69.pdf>>.

61. Ginevičius, R., Paliulis, N. K., Chlivickas, E., Merkevičius, J. (2006). *XXI amžiaus iššūkiai: organizacijų ir visuomenės pokyčiai*. Monografija. Vilnius: Technika.
62. Goleman, D. (2003). *Emocinis intelektas*. Monografija. Vilnius: Presvika.
63. Gorgens, M., Kusek, J. Z. (2009). *Making Monitoring and Evaluation Systems Works: a Capacity Development Toolkit*. Washington: The World Bank. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-12]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=8Zr3pSUU02wC&pg=PA67&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=32#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false>.
64. Gražulis, V., Bazienė, B. (2009). Darbuotojų socializacija Lietuvos ikimokyklinėse įstaigose – mitas ar realybė (situacijos analizė). *Filosofija. Sociologija*. T. 20. Nr. 4. p. 344-353. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2009/4/344-353.pdf>>.
65. Gražulis, V., Rubežė, A., Benaitytė, G. (2010). Žmogiškojo potencialo plėtros problemos Lietuvos viešajame sektoriuje (atvejo tyrimas). *Pranešimo tezės*. Praktinė mokslinė konferencija: „Efektyvumas viešajame sektoriuje: kuo vadybos teorijos gali pasitarnauti ir ką praktikai gali patarti?“. Mykolo Romerio universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-30]. Prieiga per internetą: <http://vadybospraktika-mokslas.mruni.eu/wp-content/uploads/2011/01/tez%C4%97s_rekomendacijos-Grazulis.doc>.
66. Guščinskienė, J. (2000). *Organizacijų sociologija*. Kaunas: Technologija.
67. Halsan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, No. 6, p. 435-448.
68. Islam, M. Z., Ahmad, Z. A., Mahtab, H. (2010). The Mediating Effects of Socialization on Organizational Contexts and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Globalization*. Vol. 3 Issue 1, p31-48. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-12]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458af-b431-4c5d-a21e-6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=26&hid=105>>.
69. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji išteklių – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*. Nr. 3 (1), p. 31-58.
70. Ivaškevičius, A. (2005). Teisės aktai neturėtų būti stabdys. *Valstybės tarnybos aktualijos*, 3, 10–12. Valstybės tarnybos departamentas ir Lietuvos viešojo administravimo institutas.
71. Yang, J. (2009). Facilitating or inhibiting newcomer socialisation outcomes in international hotels. *Tourism & Hospitality Research*. Vol. 9 Issue 4. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-10] Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458af-b431-4c5d-a21e-6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=24&hid=105>>.

72. Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter *et al.*'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 1067-1079.
73. Yrle, A. C., Hartman S., Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communicator style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*. Vol. 6 (3), p. 257–268.
74. Jagminas, J., Pikturnaitė, I. (2008). Strateginis požiūris į žmogiškuosius išteklius Lietuvos Respublikos savivaldybių administracijose: teorija ir praktika. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 26.
75. Jančiauskas, E., Arimavičiūtė, M. (2002). Strateginio planavimo ypatumai viešajame sektoriuje. *Viešojo sektoriaus institucijų administravimas*, 134-197. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
76. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
77. Jokisaari, M., Nurmi, I. (2009). Change in newcomers supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of Management Journal*. Vol. 52 Issue 3. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=16&hid=105>>.
78. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
79. Jucevičienė, P., Mozūriūnienė V. (2009). Organizacijos žinojimo santykis su organizacijos žiniomis: pažinimo bei formalizavimo ribos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 14, p. 1129-1138.
80. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6), 96-102.
81. Juralevičienė, J. (2011). Viešųjų institucijų žmogiškųjų išteklių valdymas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-10]. Prieiga per internetą: <https://.socmf.ktu.lt/neakivaizdines/Ruduo_2011/Viesuju_instituciju_zmogisk_ist_valdymas/1%2520paskaita.doc+Juralevi%C4%8Dien%C4%97,+2011>.
82. Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 88: 779–794.
83. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
84. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vadovėlis. Šiauliai: Lucilijus.

85. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
86. King, R. C., Xia, W., Quick, J. C., Sethi, V. (2005). Socialization and organizational outcomes of information technology professionals. *Career Development International*, 10 (1).
87. Kirėjevienė, J., Vaitkevičienė, B. (2010). Organizacinės kultūros vertinimas UAB „Gausa“, UAB „Gausuva“, VŠĮ „Humana“ pavyzdžiu: darbuotojų nuomonės tyrimas. *Bakalauro baigiamasis darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas.
88. Kleinman, G., Siegel, P., Eckstein, C. (2002). Teams as a learning forum for accounting professionals: An analysis // *Journal of Management Development*. Vol. 21 (6), p. 427–460.
89. Korte, R. F. (2009). How Newcomers Learn the Social Norms of an Organization: A Case Study of the Socialization of Newly Hired Engineers. *Human Resource Development Quarterly*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=20&hid=105>>.
90. Kouzes, J. M., Posner, B. Z., (2003). *Iššūkis vadybai*. Kaunas: Smaltija.
91. Kowtha, N. R. (2009). Socialization tactics, newcomer work experience and informatikon seeking: an interactionist study. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=22&hid=105>>.
92. Kreitner, R., Kinicki, A., Buelens, M. (2002). *Organizational Behaviour*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
93. Kreitner, R., Kinicki, A. (2002). *Organizational behaviour*. New York: McGraw Hill Publishing Company.
94. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 110–116.
95. Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*. Vol. 21 (3), p. 487–513.
96. Lam, T., Lo, A., Chan, J. (2002). New Employees Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Vol. 26, No. 3.
97. Lance, C. E., Vandenberg, R. J., Self, R. M. (2000). Latent growth models of individual change: The case of newcomer adjustment. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 83, 107-140.

98. Lankau, M. J., Scandura, T. (2002). A. An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences // *Academy of Management Journal*. Vol. 45 (4).
99. Ledgerwood, J., White, V. (2006). *Transforming Microfinance Institutions*. Washington: The World Bank. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-12]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=_VEW4t6ZuroC&pg=PA274&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=2#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false>.
100. Lee, K., Cartier, S. (2005). *Global Marketing Management: Chances, Challenge and New Strategies*. University press, Oxford.
101. Leleivienė, V. (2010). Atrankos į valstybės tarnybą sistemos vertinimas: situacija ir tobulinimo kryptys. *Magistro darbas*. Šiauliai: Šiaulių universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-10-12]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100928_135425-72289/DS.005.0.01.ETD>.
102. Leonienė, B. (2001). *Darbuotojų vadyba*. Vadovėlis. Kaunas: Šviesa.
103. Leners, D. W., Wilson, V. W., Connor, P., Fenton, J. (2006). *Mentorship: increasing retention probabilities*. *J. Nurs Manag.* 14:652.
104. Liang, S., Hsieh, A. (2008). The role of organizational socialization in burnout: a Taiwanese example. *Social behavior and Personality*, 36 (2), 197-216.
105. Lobanova, L. (2008). Žmogiškųjų išteklių vadyba plėtojant tarptautinį verslą. // Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė, A. (2008). *Tarptautinis verslas. Tarptautinės vadybos įvadas*. Vilnius: Technika.
106. Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
107. Luobikienė, I. (2000). *Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
108. Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., Montalvan, G. P. (2002). *Organizational Assessment*. Washington: Internal-American Development Bank.
109. Macintosh, E., Doherty, A. (2007). Extending the Scope of Organizational Culture: The External Perception of an Internal Phenomenon. *Sport Management Review*, 10, 45-64.
110. Major, D. A., Kozlovski, S. W. J., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80 (3), p. 418-431.
111. Major, D. A. (2000). Effective newcomer socialization into high-performance organizational cultures. In N. M. Ashkanasy et al. (Ed.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: Sage Publications.

112. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 5. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-10] Prieiga per internetą: <<http://www.smf.su.lt/documents/konferencijos/Galvanauskas%202005/2005%20m.%20leidinys/Marcinkeviciute.pdf>>.
113. Masalskienė, E. (2010). *Šiame kolektyve esate naujokas ir – ką?* [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-20]. Prieiga per internetą: <<http://www.lokada.lt/skaitykla/straipsniai/saviugda/743-iame-kolektyve-esate-naujokas-ir-k-žiūrėta-2010-02-26>>.
114. Макаrenchенко, М. А. (2004). *Организационная культура как фактор успеха фирмы*. Вестник СамГУ N 3 (33). [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-03]. Prieiga per internetą: <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Uzsienio%20leidiniai/SGU/Vestnik_HumN/200403/hum0403_08.pdf>.
115. McClaren, N., Adam, S., Vocino, A. (2010). Investigating Socialization, Work-Related Norms, and the Ethical Perceptions of Marketing Practitioners. *Journal of Business Ethics*. Vol. 96 Issue 1. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-10] Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=5&hid=105>>.
116. McGuire, D. T. N., Garavan, D., Donnell, O., Saha, S. K., Cseh, M. (2008). „Managers“ Personal Values as Predictors of Importance Attached to Training and Development: A Cross-Country Exploratory Study. *Human Resource Development International*. 11(4).
117. McPhee, R. D., Zaug, P. (2000). *The communicative constitution of organizations: A framework for explanation*. Paper presented at the Western States Communication Association Convention, Sacramento, CA.
118. Miller, K. (2003). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
119. Mitus, J. S. (2006). Organizational socialization from a content perspective and its effect on the affective commitment of newly hired rehabilitation counselors. *Journal of Rehabilitation*, 72 (2).
120. Myers, K. K., Oetzel, J. G. (2003). Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. *Communication Quarterly*, 51(4), 438-457.
121. Morkūnaitė, D. (2009). Karjeros valdymas Statistikos departamente prie LRV. *Magistro baigiamasis darbas*. Mykolo Romerio universitetas: Vilnius.
122. Morrison, E. W. (1993). Newcomer information seeking: Exploring types, modes, sources, and outcomes. *Academy of Management Journal*. Vol. 36 (3), p. 557–589.

123. Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*. 45: 1149–1160.
124. Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58, p. 447-478.
125. Northouse, P. (1997). *Leadership theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
126. Northouse, P. (2009). *Lyderystė: teorija ir praktika*. UAB „Poligrafija ir informatika“.
127. Ostroff, C., Kozlovski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the informatikon gathering processes of newcomers during early organizational socialization // *Journal of Vocational Behavior*. 42 (2), p. 170–183.
128. Paliduskaitė, J. (2007). *Viešojo administravimo etika*. Kaunas: Technologija.
129. Paliduskaitė, J. (2008). *Etika valstybės tarnyboje: vadybiniai aspektai*. Habilitacijos procedūrai teikiamų mokslo darbų apžvalga. Kaunas: Kauno Technologijos universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.ktu.lt/habilitacija/paliduskaite/apzvalga%20Paliduskaite.pdf>>.
130. Papšienė, P., Černiauskiene, A. (2009). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Raidos tendencijos. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 19 (4). [interaktyvus] [žiūrėta 2011-11-11]. Prieiga per internetą: <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyliis/julram/19a/68.pdf>>.
131. Paužuolienė, J. Trakšelys, K. (2009). Komunikacijos reikšmė organizacinėje kultūroje. *Journal of Management*. Vol. 14, No. 2.
132. Peterson, J., Collins, C. (2008). Mentor roles and responsibilities. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://internships.info.nih.gov/mentor.html>>.
133. Petkevičiūtė, N. (2002). Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymosi perioduose. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 22.
134. Petrauskienė, R. (2006). Valstybės tarnautojų socialinė adaptacija ir frustruotų situacijų sprendimai. *Magistro darbas*. Kaunas: Lietuvos Žemės ūkio universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060601_071812-92109/DS.005.0.01.ETD>.
135. Piktornaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Journal of Management*. Vol. 14, No. 2.
136. Pilipūnaitė, L. (2008). Prisitaikymo organizacijoje, saviveiksmingumo ir darbinio streso sąsajos. *Magistro darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

137. Polach, J. L. (2004). Understanding the experience of college graduates during their first year of employment // *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 15 (1), p. 5–22.
138. Raipa, A. (2009). Šiuolaikinio viešojo valdymo pokyčių kryptys ir tendencijos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 30. p. 22-32.
139. Reino, A., Kask, T., Vadi, M. (2007). Organizational culture and environment: dynamics in dynamics, 124-138. Dynamics around and within organisations. Sutrop, U., Vadi, M., Vedina, R. (ed.). *Trames: Journal of the Humanities and Social Sciences*. No 2, Vol 11. Tallin: Estonian Academy Publishers. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-05]. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=igvV36XXWHIC&pg=PA138&dq=organizational+culture&lr=&as_brr=1&hl=lt&cd=8#v=onepage&q=organizational%20culture&f=false>.
140. Reio, Jr., T. G., Sutton, F. C. (2006). Employer assessment of work-related competencies and workplace adaptation. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (3).
141. Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
142. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
143. Robbins, S. P. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms: visa tiesa, ir nieko, išskyrus tiesą*. Monografija. Vilnius: Tyto alba.
144. Rodwell, J. J., Teo, S. T. T. (2008). Strategic HRM In For-Profit And Non-Profit Organizations In A Knowledge-Intensive Industry, in R. S. Beattie and S. P. Osborne (eds), *Human Resource Management In The Public Sector*, 9-30. Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.
145. Rollag, K. (2001). *How fast growth promotes rapid socialization in entrepreneurial firms*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2001/XI/XIC/XIC/xi-c.htm>>.
146. Sadri, G., Tran, H. (2002). Managing your diverse workforce through improved communication // *Journal of Management Development*. Vol. 21 (3), p. 227–237.
147. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*. Vilnius: Margi raštai.
148. Saks, A. M., Uggerslev, K. L., Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 70, p. 413–446.
149. Scandura, T. A., Tejeda, M. J., Werther, W. B., Lankau, M. J. (2006). Perspectives on mentoring // *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 17 (3), p. 50–56.
150. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. USA: John Wiley and Sons.

151. Seilius, A. (2004). *Valdymo problemos: teorija ir tendencijos*. Kolektyvinė monografija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
152. Sims, S. J., Sims, R. R. (2007). *Human resource management and career management and development // HRM: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities*. – United States: Information Age Publishing.
153. Skurkienė, R. (2007). Organizacijos „Natūralios medicinos centras“ kultūros tyrimas, remiantis G. Hofstede kultūrinėmis charakteristikomis. *Magistro darbas*. Mykolo Romerio universitetas.
154. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008). Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Viešoji politika ir administravimas*. Nr. 24. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.minfolit.lt/arch/17501/17675.pdf>>.
155. Stamper, C. L., Masterson, S. S. (2002). Insider or outsider? How employee perceptions of insider status affect their work behavior // *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23 (8), p. 875–894.
156. Stanelienė, O. (2011). Vykdomosios valdžios institucijų sistemos pertvarka Lietuvoje: ministerijų atsakomybės sritys. *Magistro darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110609_090119-11339/DS.005.0.01.ETD>.
157. Steponavičiūtė, K. (2004). Personalo ugdymo strategijos formavimo prielaidos. *Organizacijų valdymo teoriniai aspektai*. Klaipėda: KU leidykla.
158. Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
159. Storey, J. (2007). *Human Resource Management – A Critical Text*. Cengage Learning. EMEA 400.
160. Stoškus, S., Beržinskienė, D. (2005). *Pokyčių valdymas*. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla.
161. Sutherland, J., Conwell, D. (2004). *Key Concepts in Strategic Management*. Palgarve, Macmillan.
162. Šimanskienė, L. (2000). Darbuotojų identifikavimosi organizacijose problemos. *Ekonomika ir vadyba*, 46–447. Kaunas.
163. Šimanskienė, L. (2002). *Organizacinės kultūros formavimas*. Monografija. Klaipėdos universiteto leidykla
164. Šimanskienė, L. (2008). *Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika*. Metodinė mokomoji knyga. Klaipėdos universitetas.
165. Šnapštienė, R. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje. Kn.: A. Raipa (red.). *Įvadas į viešąjį valdymą*. Kaunas: Technologija. p.120-132.

166. Takeuchia, N., Takeuchib, T. (2009). A longitudinal investigation on the factors affecting newcomers' adjustment: evidence from Japanese organizations. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 20 Issue 4. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-05-20]. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=34d458afb4314c5da21e6c92982fa02a%40sessionmgr111&vid=13&hid=105>>.
167. Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Elsevier Ltd.
168. Taormina, R. J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1).
169. Taormina, R. J. (2004). Convergent validation of two measures of organizational socialization. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (1), 76-94.
170. Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 29 (1), 85-102.
171. Taormina, R. J., Law, C. M. (2000). Approaches to preventing burnout: the effects of personal stress management and organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8, 89-99.
172. Taris, T. W., Feij, J. A. (2004). Learning and strain among newcomers: a three-wave study on the effects of job demand and job control. *Journal of Psychology*, 138 (6), 543-563.
173. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: LTU leidybos centras.
174. Thibodeaux, III. H. E., Hays-Thomas, R. (2005). *The concepts of leader-member exchange and mentoring: Core and context* // Global Organizing Designs / Ed. by G. B. Graen, J. A. Graen. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing.
175. Thom, N., Ritz, A. (2004). *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo matmenys*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
176. Thomas, C. H., Lankau, M. J. (2009). Preventing Burnout: the Effects of LMX and Mentoring on Socialization, Role Stress, and Burnout. *Human Resource Management*. Vol. 48. Issue 3. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-10] Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&hid=105&sid=34d458afb4314c5d-a21e-6c92982fa02a%40sessionmgr111>>.
177. Tubutienė, V., Bajarūnienė, J. (2008). Specialiųjų ir bendrųjų kompetencijų ypatumų analizė skelbimuose į laisvas karjeros valstybės tarnautojų darbo vietas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 3 (12). 370-380. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-12-30].

- Prieiga per internetą: <
<http://www.su.lt/filemanager/download/6315/Tubutiene%20Bajaruniene.pdf>>.
178. Tuttle, M. (2002). A review and critique of Van Maanen and Schein's 'toward a theory of organizational socialization' and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*. Vol. 1. No. 1, pp. 66-90.
179. Urbanskienė, R., Clotey, B., Jakšys, J. (2000). *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Technologija.
180. Vandenabeele, W. (2007). Towards a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*. Vol. 9. Nr. 4.
181. Velžienė, J. (2009). Darbuotojų asmenybės savybių, organizacinės socializacijos ir organizacinio įsipareigojimo sąsajos. *Magistro darbas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-06-10] Prieiga per internetą:<
http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090619_103525-47119/DS.005.0.02.ETD>
182. Vienažindienė, M. (2009). Žmoniškųjų išteklių valdymas virsmo ir viešojo administravimo į naująją viešąją vadybą kontekste: teorinis ir praktinis aspektai. *Ekonomika ir vadyba*. Nr.14.
183. Vitell, S., Singhapakdi, A. (2008). The Role of Ethics Institutionalization in Influencing Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Esprit de Corps. *Journal of Business Ethics*. 81, 343–353.
184. Vveinhardt, J. (2007). Vertybinė individo, organizacijos ir visuomenės triada: kongruencijos paieškos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2 (9). p. 332–338.
185. Wanous, J. P., Rechers, A. E. (2000). New employee orientation programs. *Business Source Premier*. [interaktyvus] [žiūrėta 2011-04-15]. Prieiga per internetą: <
<http://web19.epnet.com/citation.asp?tb=&ug=sid+4AC63081%2D4E82%2DA4CE%2DA C6F0E607A78>>.
186. Wooten, L. P., Crane, P. (2003). Nurses as implemented of organizational culture // *Nursing Economics*. Vol. 21 (6).
187. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Nr. 30. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
188. Zaliapūgas, A., Zaliapūgienė, B. (2009). *Personalo valdymas*. Klaipėda: KU leidykla.
189. Žydzūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2004). *Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika*. [interaktyvus] [2012-01-25]. Prieiga per internetą: <
http://www.biblioteka.vpu.lt/pedagogika/PDF/2005/76/zydziunaite_merkys_jjonusaite.pdf>.

190. Žydzžiūnaitė, V. (2007). *Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
191. Žukauskaitė, I. (2009). Naujų darbuotojų socializacijos organizacijoje veiksniai: mentoriaus vaidmuo. *Daktaro disertacija*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
192. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*. 37.
193. Гринберг, Д., Бэйрон, Р. (2004). *Организационное поведение: от теории к практике*. Вершина, Москва.

Naudoti dokumentai:

1. *2008 metų Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklos ataskaita*. (2011). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=100461353>>.
2. *2010 metų Valstybinės mokesčių inspekcijos veiklos ataskaita*. (2011). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=100461353>>.
3. *Administravimo ir personalo skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas*. (2011). Patvirtinta Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko 2011 m. rugsėjo 30 d. įsakymu Nr. P-447.
4. *Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašas*. (2002). Nutarimo Nr. 966. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-21]. Prieiga per internetą: <http://skelbimas.lt/istatymai/del_konkursu_i_valstybes_tarnautojo_pareigas.htm>.
5. *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-21]. Prieiga per internetą: <<http://www.lijot.lt/Files/Documents/634323376580051350.pdf>>.
6. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*. (1992). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>>.
7. *Lietuvos Respublikos Mokesčių administravimo įstatymas*. (2004). Nr. IX-2112. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-14]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=231855&p_query=&p_tr2=>>.
8. *Lietuvos Respublikos Valstybės tarnybos įstatymas*. (2002). (Žin. Nr. 45-1708). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-20]. Prieiga per internetą: <<http://tmc.lva.lt/files/valstybes-tarnybos-istatymas.pdf>>.
9. *Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybės tarnyboje įstatymas*. (2000). Nr. 18-431. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=6223&p_d=81444&p_k=1>.
10. *Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl Lietuvos Respublikos tarnautojų Elgesio kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo projekto Nr. XIP-3124*. (2012).

- [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/Posed_medz/2012/120207/19.pdf>.
11. *LR Vyriausybės nutarimas dėl LR Vyriausybės 2002 m. birželio 24 d. nutarimo Nr. 966 „Dėl konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“ pakeitimo.* (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-28]. Prieiga per internetą: <http://www.lrv.lt/Posed_medz/2012/120307/08.pdf>.
12. *Pagrindiniai faktai apie valstybės tarnybą.* (2012). Valstybės tarnybos departamentas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://www.teisesforumas.lt/index.php/valstybes-tarnyba/797-pagrindiniai-faktai-apie-valstybs-tarnyb.html>>.
13. *Pavyzdiniai Personalo administravimo tarnybų nuostatai.* (2007). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2007 m. spalio 17 d. nutarimu Nr. 1098. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=660F1F40-B81C-4F61-9223-371926D47781>>.
14. *Pradedama „Sodros“ reforma.* (2011). Mokesčių žinios. Nr. 27 (734). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-28]. Prieiga per internetą <http://www.mzinios.lt/lt/2011-07-19/straipsniai/sodra_2/pradedama_sodros_reforma.html>.
15. *Projektas „Valstybinės mokesčių inspekcijos darbuotojų mokymai“.* [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-15]. Prieiga per internetą: <www.vmi.lt/GetFile.ashx?fileName=Darbuotoju_mokymai...pdf>.
16. *Sodros veikla.* (2011). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/lt/veikla>>.
17. *Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos Administravimo ir personalo skyriaus nuostatai.* (2011). Patvirtinta Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko 2011 m. rugsėjo 30 d. įsakymu Nr. 1-176.
18. *Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko 2008 m. spalio 9 d. Nr. I-372 įsakymas „Dėl Šiaulių apskrities VMI valstybės tarnautojų kvalifikacijos kėlimo apskaitos“.*
19. *Šiaulių apskrities VMI vidaus darbo tvarkos aprašas.* (2006). Patvirtinta Šiaulių apskrities Valstybinės mokesčių inspekcijos viršininko 2006 m. rugsėjo 5 d. įsakymu Nr. 1-265.
20. *Šiaulių AVMI valstybės tarnautojų mokymo 2011 m. IV ketvirčio ataskaita.*
21. *Tarnybinių nuobaudų skyrimo valstybės tarnautojams taisyklės.* (2002). Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. birželio 25 d. nutarimu Nr. 977. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=279042>.

22. *Teisės ir personalo skyriaus vedėjo pareigybės aprašymas*. (2012). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-20]. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/index.php?cid=4249&element_id=1346>.
23. *Teritorinės (apskrities) Valstybinės mokesčių inspekcijos tipiniai nuostatai*. (2002). Patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos viršininko 2002 m. vasario 6 d. įsakymo Nr. 33 redakcija. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=160367>.
24. *Valstybės ilgalaikės raidos strategija*. (2002). Nutarimo Nr. IX-1187. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-10]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_1?p_id=193888>.
25. *Valstybės tarnautojų mokymo 2011-2013 m. strategija*. Patvirtinta 2011 m. sausio 12 d. nutarimu Nr. 20. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=390874&p_query=&p_tr2=>>.
26. *Valstybės tarnautojų mokymo organizavimo tvarkos taisyklės*. (2002). Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2002 m. liepos 11 d. įsakymu Nr. 340. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <<http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=947511BC-1E18-4894-9737-42E0E3138679>>.
27. *Valstybės tarnautojų mokymo programų turinio reikalavimai*. (2009). Patvirtinta Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministro 2009 m. liepos 20 d. įsakymo Nr. 1V-386 redakcija. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-15]. Prieiga per internetą: <http://www.fmhc.lt/files/law/del_vidaus_reikal_ministro_2002m_liepos_11d_isakymo_nr339.pdf>.
28. *Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės*. (2002). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Nr. 968. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-30]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=169819&p_query=&p_tr2=>>.
29. *Valstybės tarnybos tobulinimo koncepcija*. (2010). Projektas. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga per internetą: <http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_1?p_id=22364&p_org=18&p_fix=n&p_gov=>>.
30. *Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos Finansų ministerijos nuostatai*. (2004). Patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2004 m. gegužės 14 d. įsakymo Nr. 183 redakcija. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=233696>.
31. *Valstybinės mokesčių inspekcijos prie Lietuvos Respublikos finansų ministerijos 2010-2012ųjų metų Strateginis veiklos planas*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos finansų ministro 2010 m.

birželio 2 d. įsakymu Nr. 1K-180. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10127890>>.

32. *Valstybinės mokesčių inspekcijos valstybės tarnautojo Elgesio kodeksas*. (2005). Patvirtinta Valstybinės mokesčių inspekcijos prie LR Finansų ministerijos viršininko 2005 m. liepos 25 d. įsakymu Nr. V-141. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-05]. Prieiga per internetą: <<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=10058106>>.

33. *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų naujai priimtų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, adaptacijos nuostatai*. (2008). Patvirtinta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2008 m. lapkričio mėn. įsakymu.

34. *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo organizavimo tvarkos aprašas*. Patvirtinta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2011 m. įsakymu.

35. *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų valstybės tarnautojų ir darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartis, mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo periodiškumas*. Patvirtinta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2009 m. spalio 1 d. įsakymu Nr. V-539.

36. *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2009-2011 m. Strateginis veiklos planas*. Patvirtinta Socialinės apsaugos ir darbo ministro 2009 m. liepos 15 d. įsakymu Nr. A1-456. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/get.php?f.21025>>.

37. *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos nuostatai*. (2010). Patvirtinta Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro 2010 m. vasario 9 d. įsakymo Nr. A1-56 redakcija. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-03-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.sodra.lt/get.php?f.17361>>.

38. *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus vidaus tvarkos taisyklės*. (2008). Patvirtinta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos Šiaulių skyriaus direktoriaus 2008 m. gegužės 30 d. įsakymu Nr. V-105.

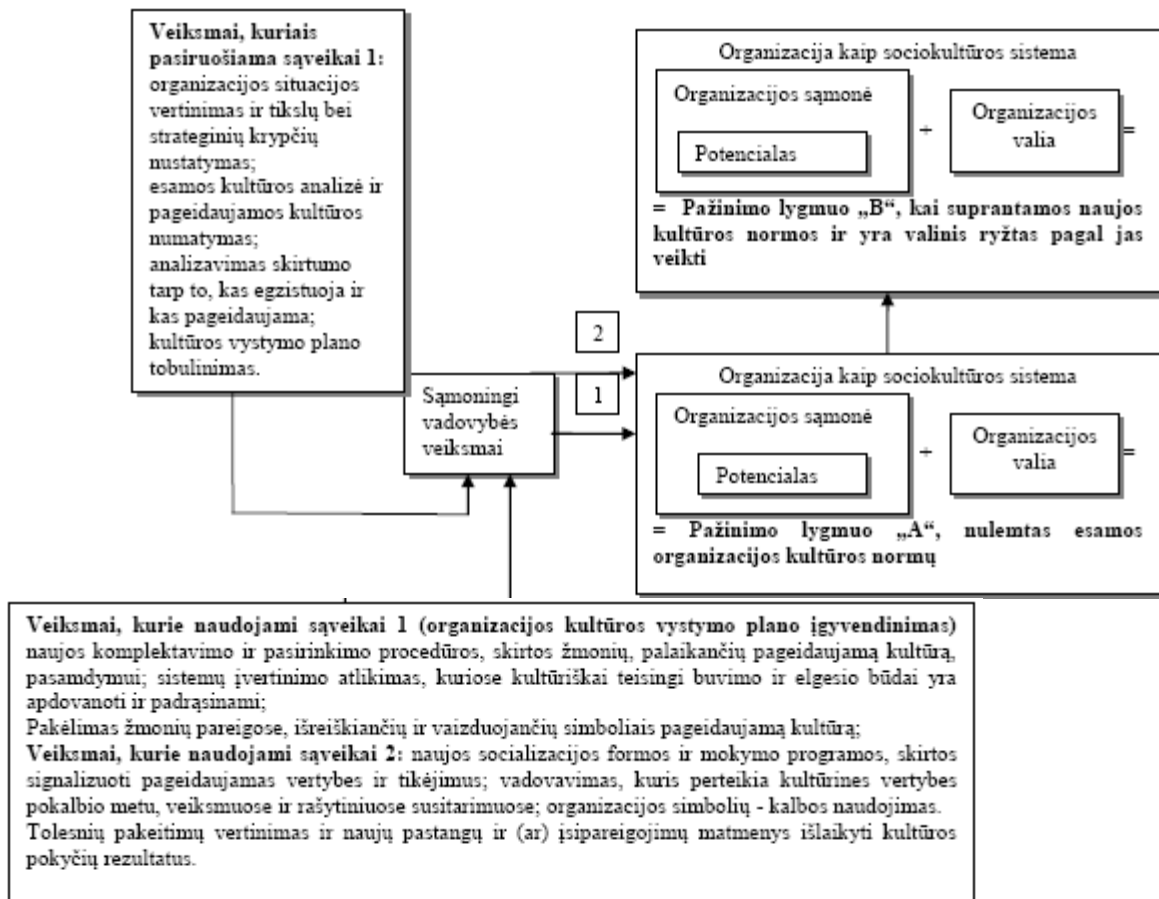
39. *Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos teritorinio skyriaus Teisės ir personalo skyriaus tipiniai nuostatai*. (2006). Patvirtinta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2006 m. balandžio 21 d. įsakymu Nr. V-174.

40. *Viešojo valdymo tobulinimo 2012-2020 m. programa*. Patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. vasario 7 d. nutarimu Nr. 171. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-02-13]. Prieiga

- per internetą:
<[http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20v
aldymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_1?p_id=418407&p_query=vie%F0ojo%20v
aldymo%20tobulinimo%20programa&p_tr2=2)>.
41. *VMI istorija*. (2005). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-05]. Prieiga per internetą:
<<http://www.vmi.lt/lt/?itemId=20908>>.
42. *VSDFV Šiaulių skyriaus nuostatai*. (2010). Patvirtinta Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos direktoriaus 2010 m. rugsėjo 28 d. įsakymu Nr. V-394. [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-05]. Prieiga per internetą:
<<http://www.sodra.lt/get.php?f.17226>>.

PRIEDAI

Organizacijos kultūros keitimo žingsnių integravimas į organizacijos kultūros vystymo sampratos loginę schemą



- 1 – Sąveika dėl kurios organizacija išvedama iš pusiausvyros būsenos
- 2 – Sąveika dėl kurios panaudojamas organizacijos potencialas

Šaltinis: Alvesson, M., Sveningsson, S. (2007). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge.

Interviu protokolai

<p><i>Valstybės tarnybos darbuotojo socializacija. Kaip šiandien, nuolatinių valstybės tarnybos reformų, organizacinių pokyčių metu, darbuotojai sugeba efektyviai dirbti, prisitaikyti prie pokyčių tuo pačiu užtikrinant viešojo intereso tenkinimą?</i></p>	<p>Kaip vyksta visuomeninė kiekvieno darbuotojo socializacija, siekiant visą laiką būti pasirengus užtikrinti viešąjį interesą: kokios priemonės aukščiausiu lygiu, viduriniu ir žemiausiu lygiu? Kokie veiksniai turi tam įtakos? Kaip jie veikia šį procesą?</p>
	<p>Kaip naujų ir jau dirbančių darbuotojų socializacijos klausimai integruoti į organizacijos vadybos sistemą, struktūrą? Kokiam veiklos procesui tai priskirta, kas (padalinys, darbuotojas) atsakingas už šį subprocesą (veiklą, funkciją)?</p>
	<p>Kokias galimybes greitai socializuotis valstybės tarnyboje turi kiekvienas darbuotojas?</p>
	<p>Nuolatinis darbuotojų mokymas, kvalifikacijos kėlimas gali prisidėti prie nuolatinio darbuotojo efektyvios socializacijos valstybės tarnyboje užtikrinimo. Kokias nuolatinio mokymosi galimybes turi Jūsų darbuotojai? Kaip numatomos mokymosi kryptys? Kaip skleidžiamos ir panaudojamos įgytos naujos žinios?</p>
	<p>Darbuotojų socializacija grįžus po vaiko auginimo atostogų, ilgos ligos. Kas už tai atsakingas? Kaip tai vyksta?</p>
	<p>Kaip manote, kokios darbuotojo socializacijos organizacijoje išdavos (rezultatai)?</p>
<p><i>Darbuotojų atranka į darbą Jūsų organizacijoje. Kas ją vykdo, kaip?</i></p>	<p>Kaip vertinate dabartinę atrankos sistemą?</p>
	<p>Koks, Jūsų nuomone, yra svarbiausias kandidatų vertinimo metodas atrenkant darbuotoją į valstybės tarnybą? Kodėl?</p>
	<p>Kokie yra Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos teigiami ir neigiami aspektai?</p>
	<p>Kaip tobulintumėte šį procesą, kad į valstybės tarnybą ateitų tinkamiausi žmonės?</p>
<p><i>Naujo darbuotojo socializacija Jūsų organizacijoje: kaip ji vyksta? kas atsakingas?</i></p>	<p>Kaip apibūdintumėte „sėkmingą naujo darbuotojo socializaciją“ organizacijoje?</p>
	<p>Kokiomis (formaliomis, neformaliomis) priemonėmis, būdais vykdomas naujų darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą?</p>
	<p>Jūsų nuomonė apie organizacijos personalo tarnybos darbuotojų kompetentingumą organizuoti ir koordinuoti naujų darbuotojų socializaciją.</p>
	<p>Jūsų nuomonė apie mentorystę organizacijoje apskritai ir jos galimybes Jūsų organizacijoje.</p>
	<p>Nuo kokių objektyvių ir subjektyvių veiksnių, priežasčių priklauso naujo darbuotojo adaptacijos organizacijoje sėkmė?</p>
	<p>Ar siekiama suprasti naujų darbuotojų interesus, lūkesčius? Koku būdu?</p>
	<p>Darbo grupės įtaka naujo darbuotojo socializacijai.</p>
	<p>Darbuotojų motyvavimo sistema. Moraliniai darbuotojų skatinimo būdai.</p>
	<p>Kokiomis socialinės paramos priemonėmis, reikalui esant, gali pasinaudoti organizacijos darbuotojai?</p>
	<p>Kokias įvardintumėte naujo darbuotojo socializacijos proceso Jūsų organizacijoje problemas? Ką ir kaip keistumėte?</p>
<p><i>Naujų darbuotojų mokymas Jūsų organizacijoje.</i></p>	<p>Kaip mokomi dirbti naujoje darbo vietoje nauji darbuotojai? Kas atsakingas, kas organizuoja apmokymą?</p>
	<p>Įvadinio mokymo programų efektyvumas. Ką vertėtų keisti, tobulinti?</p>
	<p>Išaiškėjus, kad naujam darbuotojui trūksta atitinkamų gebėjimų, kaip vykdomas kvalifikacijos kėlimas?</p>
	<p>Naujų darbuotojų mokymo ir kvalifikacijos kėlimo problemos institucijos viduje.</p>
<p><i>Jūsų organizacijos vidaus tvarka. Kas ir kaip ją reglamentuoja?</i></p>	<p>Kas kuria organizacijos vidaus tvarkos taisykles? Kur jos skelbiamos?</p>
	<p>Kaip darbuotojai įtraukiami į jų kūrimą?</p>
	<p>Kokie dar vidiniai dokumentai reguliuoja organizacijos darbuotojų elgesio, tarpusavio santykius?</p>
	<p>Kaip organizacijoje užtikrinamas kontrolės lygis (pareiginių instrukcijų, vidaus</p>

	darbo tvarkos taisyklių, etikos nuostatų laikymasis)?
<i>Jūsų organizacijos kultūra.</i>	Kokius išskirtumėte pagrindinius organizacijos kultūrą formuojančius veiksniai? Kokie požymiai pirmiausia parodo Jūsų organizacijos kultūrą?
	Kaip kuriamas identiškumas (vienybės jausmas) tarp organizacijos narių? Kokie vyrauja tarpusavio santykiai organizacijoje ?
	Kaip kiekvienas darbuotojas įtraukiamas į kultūros plėtojimą?
	Kaip priimami sprendimai? Ar darbuotojai įtraukiami į jų priėmimą?
	Kaip sprendžiamos konfliktinės situacijos organizacijoje?
	Jūsų organizacijoje plėtojamo komandinio darbo kultūra: kaip ji ugdoma, tobulinama?
	Jūsų organizacijos kultūros vystymas: kokias matote tolimesnes organizacijos kultūros vystymo kryptis?
<i>Vidinė organizacijos komunikacija, prisidedanti prie darbuotojo socializacijos</i>	Kaip galima vertinti šios komunikacijos būklę Jūsų organizacijoje?
	Vadovų ir pavaldinių komunikacija. Kaip bendraujama su darbuotojais? Kokia forma duodami nurodymai?
	Grįžtamojo ryšio teikimas: kanalai, būdai, metodai.
	Neformalus mokymasis per socialinius ryšius. Mokymosi vieniems iš kitų iniciatyvos. Kaip šie vidinės komunikacijos būdai plėtojami Jūsų organizacijoje?
	Kokias išvelgiate komunikacijos valdymo problemas Jūsų organizacijoje?

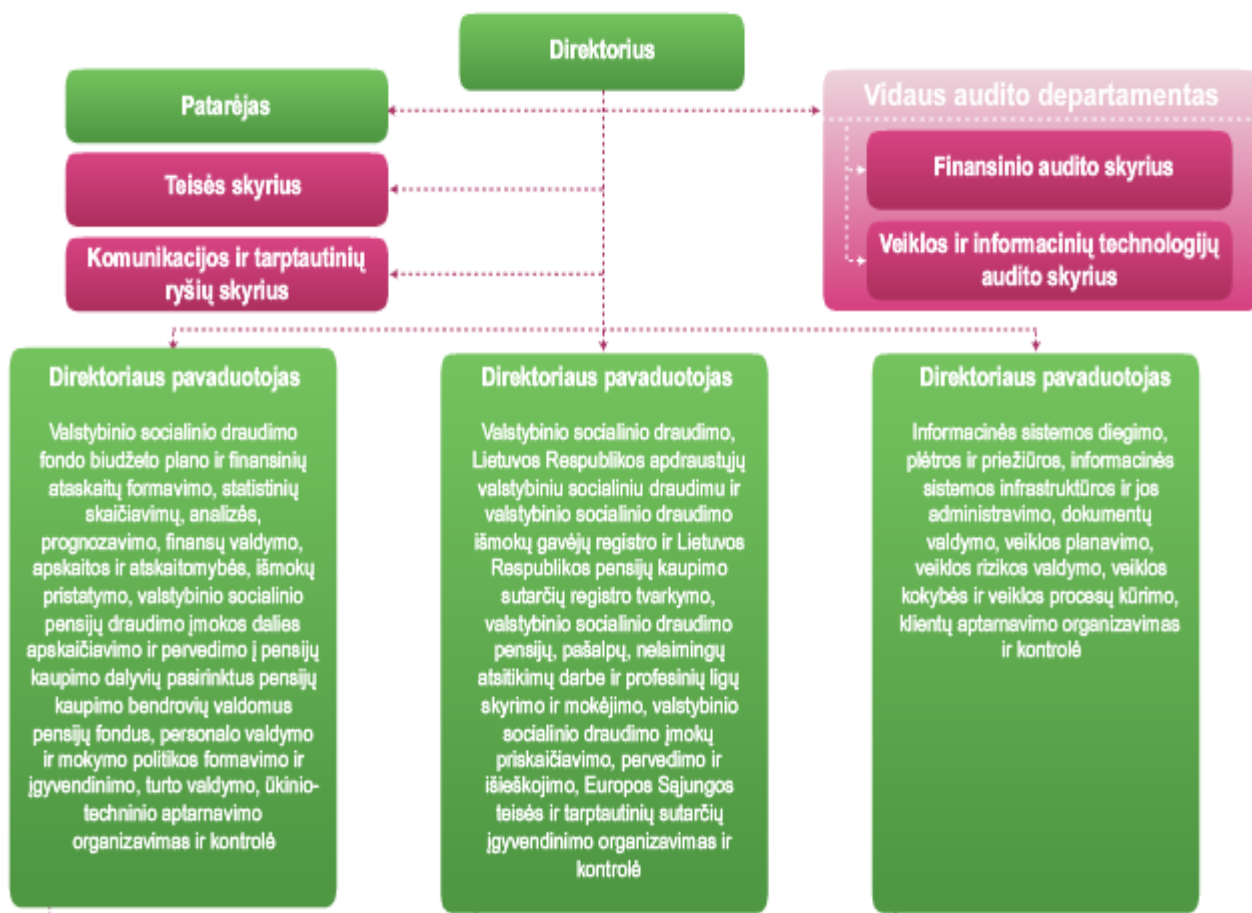
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Valstybinio socialinio draudimo valdymo sistema



Šaltinis: *Valdymo sistema*. (2010). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/lt/struktura_kontaktai/valdymo_sistema>.

Valstybinio Socialinio Draudimo fondo valdybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos administracijos struktūros schema



Šaltinis: *Struktūra*. (2011). [interaktyvus] [žiūrėta 2012-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.sodra.lt/lt/struktura_kontaktai/struktura>.

5 priedas

PATVIRTINTA
Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos
prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos
direktoriumi 2008 m. gegužės 13 d. įsakymu Nr. V-230

Išeinančių darbuotojų apklausos anketa

Siekdami išsiaiškinti priežastis, paskatinusias Jus palikti mūsų įstaigą, prašome atsakyti į anketoje pateikiamus klausimus:

1. Ar Jūsų darbo užmokestis atitiko Jūsų darbo krūvį?

Taip

Ne

2. Ar Jūsų darbo krūvis ir darbų apimtys viršijo nustatytą darbo trukmę?

Nuolat

Dažnai

Kartais

Niekada

Jei atsakėte „Dažnai“ ir „Kartais“ kaip dažnai:

3. Ar už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą ir papildomų darbų atlikimą Jums buvo mokamos priemokos?

Taip

Kartais

Ne

Jeigu atsakėte „Taip“ ir „Kartais“ kaip dažnai:

4. Prašome pagal svarbą nuo 1 iki 5 nurodyti bent 5 priežastis, paskatinusias Jus išeiti iš darbo:

Pernelyg didelis darbo krūvis	
Nepakankamas darbo užmokestis	
Nepakankamas skatinimas už įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą	
Galimybių nebuvimas siekti karjeros	
Blogas psichologinis klimatas kolektyve	
Nuolatinė įtampa darbe	
Nekvalifikuotas vadovavimas	
Tiesioginių vadovų pavedimų, nurodymų, nuomonės nepastovumas	
Neigiamos vadovo charakterio savybės	
Nepakankamas motyvavimas, skatinimas	
Neobjektyvus tarnybinės (darbo) veiklos vertinimas	
Šeimyninės aplinkybės	
Keičiu gyvenamąją vietą	
Kita (įrašykite)	

5. Prašome, nurodyti bent 3 aplinkybes, kurias įgyvendinus, Jus paskatintų atsisakyti išėjimo iš darbo:

Mažesnis darbo krūvis	
Didesnis piniginis atlygis už darbą	
Konkrečios karjeros galimybės	
Geras psichologinis klimatas kolektyve	
Įtampos darbe nebuvimas	
Aiškūs ir tikslūs tiesioginių vadovų nurodymai	
Vadovo kvalifikuotas vadovavimas	
Objektyvus ir skaidrus veiklos vertinimas	
Iniciatyvumo skatinimas (ne tik materialinėmis priemonėmis)	
Didesnė veiklos autonomija	
Kita (įrašykite)	

Jūsų vardas, pavardė ir einamos pareigos _____

Dėkojame už pagalbą.