

NAUJŲ DARBUOTOJŲ ADAPTACIJA ŠIUOLAIKINĖJE SPORTO ORGANIZACIJOJE

Vilija Bitė Fominienė¹, Biruta Švagždienė², Rimantas Mikalauskas¹

¹Lietuvos kūno kultūros akademija, ²Šiaulių universitetas

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjama naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. Akcentuojamas naujų, karjerą tik pradedančių, darbuotojų adaptacijos procesas. Taikant interviu ir kokybinės turinio analizės metodus, vertinama naujų darbuotojų adaptacija sporto klube, atskleidžiami sporto instruktorių kaip naujų darbuotojų adaptaciją sporto organizacijoje lemiantys veiksniai.

Pagrindiniai žodžiai: adaptacija, naujas darbuotojas, adaptacijos veiksniai.

Įvadas

XXI a., kuris pasižymi sparčiu gyvenimo tempu, politiniais ir ekonominiais pokyčiais, intensyvia konkurencija, šiuolaikiniam žmogui vis pateikia naujų iššūkių. Žmogus nuolat patiria įtampą, nuovargį, stresą, daugėja įvairių susirgimų. Šiame kontekste vis svarbesnis tampa hedonistinis vartojimas, t. y. prekių ir paslaugų vartojimas siekiant malonumo, emocinio pasitenkinimo (Pikturnienė, Grod, 2006). Didėja ir įvairaus amžiaus vartotojų susidomėjimas sveikatinimo paslaugomis, kurios, įtraukdamos žmones į fiziškai aktyvią veiklą, sumažina asmenybinį nerimą, formuoja didesnę atsparumą nesėkmėms ir kritikai, pakelia žmonių savivertę (Weinberg, Gould, 2003). Todėl neatsiejama vis didesnio skaičiaus individų gyvenimo dalimi tampa sporto organizacija.

Šiuolaikinė visuomenė, taip pat ir rinkta, iš sporto organizacijų reikalauja ne tik kokybiškų paslaugų, bet ir gebėjimo suvokti besikeičiančius poreikius, augančius kokybės reikalavimus. Tą pajėgus padaryti tik žmogiškasis veiksnys, įvardijamas pagrindiniu elementu siekiant organizacinės veiklos efektyvumo. Tačiau pažymėtina, kad, nusistovint šiuolaikinei-sisteminei organizacijų vadybos ir valdymo sampratai, nors žmogiškųjų išteklių valdymo, kaip specializuotos organizacijos valdymo srities, svarba yra akcentuojama, realiai ji suvokiama paviršutiniškai ir deklaratyviai (Flannery, Swank, 1999; Chelladurai, Madella, 2006; Mikalauskas, 2007 ir kt.). Tą patvirtina ir darbuotojų kaita šiame sektoriuje. Šių dienų sporto organizacijų vadovai retai susimąsto, kad pilną pajėgūs sukurti tik patenkinti savo organizacija, jai lojalūs darbuotojai. Darbo jėgos kaita ne tik kenkia organizacijos įvaizdžiui, bet kiekvienai organizacijai atsieina

išties brangiai. Juk žinoma, kad kuo ilgiau organizacija yra pajėgi išlaikyti darbuotojus, tuo jie organizacijai tampa naudingesni, kadangi taip apsaugo ir gerina produktų bei teikiamų paslaugų kokybę (Kavaliauskienė, 2008).

Neatsitiktinai vis dažniau ieškoma atsakymo į klausimus, kas gali paskatinti darbuotojus likti organizacijoje ir kokiomis vadybinėmis priemonėmis galima sumažinti jų kaitą. Vienas veiksnių, sąlygojančių nuolatinę kaitą sporto organizacijoje, gali būti nenusisekęs naujų darbuotojų adaptacijos procesas (Taylor, Doherty, McGraw, 2008). Daugelyje šių organizacijų vis dar paplitusi klaidinga nuomonė, kad naujas darbuotojas turi pats susidoroti su darbe kylančiomis problemomis. Taip pat pastebėta, kad pradedantys darbinę karjerą asmenys stokoja grįžtamojo ryšio, nes nežino, ar sėkminga jų veikla. Organizacijos abejingumas, uždarumas karjerą pradedančiam darbuotojui, Petruškienės ir Glinskienės (2008) nuomone, sukelia neigiamą reakciją į darbą, aplinką, stresą ir norą greičiau palikti įmonę. Tokio nusivylusio darbuotojo veikla įmonei veikiausiai atneš nuostolius tiek dėl netinkamai vykdomų naujokui paskirtų darbo užduočių, tiek dėl personalo poreikio patenkinimo išlaidų, kai žmogui negebėjus pritaipyti organizacijoje, tenka pakartotinai ieškoti kito darbuotojo.

Taigi sporto organizacijose turėtų būti išplėta naujų darbuotojų adaptacija. Tačiau tyrimų, nagrinėjančių pradedančių darbo karjerą asmenų pritaipimą sporto organizacijose, neaptikta. Lieka neatsakyta, kokie veiksniai iš tiesų sąlygoja sėkmingą ir efektyvią naujų darbuotojų adaptaciją, taip pat lieka neaišku, kas galėtų šį procesą palengvinti.

Tyrimo objektas – naujų darbuotojų adaptacijos procesas.

Tyrimo tikslas – įvertinti naujų darbuotojų adaptaciją sporto organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti adaptacijos procesą organizacijos personalo parinkimo sistemoje.
2. Atskleisti sporto instruktorių kaip naujų darbuotojų adaptaciją sporto organizacijose lemiančius veiksniai.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, interviu, kokybinė turinio analizė.

Darbuotojo adaptacija šiuolaikinėje organizacijoje

Jokia šiuolaikinė organizacija, taip pat ir sporto, negali išsiversti be žmogiškųjų išteklių vadybos, kurioje nenuginčijamai svarbi vieta tenka personalo parinkimo sistemai, padedančiai surasti kandidatus darbui organizacijoje, atlikti jų atranką ir paskirstymą į darbo vietas (Chelladurai, Madella, 2006; Bates, 2008). Svarbi, neretai ir kritinė, vieta šioje sistemoje skiriama ir darbuotojų adaptacijos procesui (Taylor, Doherty, McGraw, 2008), įvardijamam kaip baigiamoji organizacijos aprūpinimo darbuotojais veikla, kurios metu pasirašoma psichologinė sutartis su darbuotoju (Bakanauskienė, 2008).

Adaptacijos sąvoka kilusi iš lotyniškojo žodžio *adaptatio*, reiškiančio prisitaikymą, priderinamumą. Šis terminas plačiai vartojamas biologijoje, psichologijoje, sociologijoje ir kituose moksluose, todėl įvairių autorių apibrėžiamas gana įvairiai.

Žmogaus veiklos procese svarbi socialinė adaptacija, kuri nuo biologinės adaptacijos skiriasi tuo, kad organizmas, nepatenkinus socialinių poreikių, nežūva, tačiau jo gyvavimas tampa sudėtingesnis tiek jam pačiam, tiek ir aplinkiniams. Todėl socialinių mokslų aspektu adaptacija suvokiama kaip asmens pritapimas prie socialinio pasaulio – kintančių gyvenimo sąlygų, naujos aplinkos.

Adaptacijos procesas organizacijoje įvardijamas kaip darbinė adaptacija. Tai, pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006), gali būti suprantamas kaip procesas, sudarantis sąlygas naujiems darbuotojams greičiau ir lengviau prisitaikyti organizacijoje. Apibrėžiant darbuotojo adaptaciją, dažnai akcentuojama žmogaus pastangų svarba (Kurutienė, 2006), taip pat nurodoma, kad adaptaciją lemia tokie veiksniai, kaip asmens neurotiškumas, intelektualumas ir socialinis išsivystymas. Tačiau adaptacijos sėkmė priklauso ne tik nuo asmens adaptacinio potencialo, bet ir nuo socialinės aplinkos, kurioje labai svarbūs naujo darbuotojo ir jo vadovo bei kolegų tarpusavio santykiai, bendravimas (Juodraitis, 2004). Taigi nereikėtų pamiršti, kad tai procesas, kuriame dalyvauja ne tik darbuotojas, bet ir visa organizacija. Šiuo atveju asmens adaptacija naujoje organizacijoje traktuojama kaip multidisciplininis konceptas, kurio esmė – dvipusis procesas tarp asmens ir aplinkos, siekiant pakeisti aplinką ir / arba keistis pačiam. Vadinasi, tai procesas, kurio metu asmuo, viena vertus, savo pastangomis, kita vertus, organizacijos pastangomis įgyja pagrindinį supratimą apie organizaciją, gauna socialinę bendradarbių paramą ir perima joje priimtą elgesio būdą. Kitaip tariant, tai naujoko transformacija į senbuvį, tikrąjį organizacijos narį (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

Šiuo atveju pačio žmogaus pastangos prisitaikyti naujoje darbo vietoje turi būti paremtos organizacijos sukurtais adaptavimo metodais ir priemonėmis, su-

trumpinančiomis šio proceso laiką ir pagerinančiomis jo kokybę, susijusią su geresniu organizacijos veiklos taisyklių perpratimu ir vertybių perėmimu. Aptariant svarbiausius adaptacijos rodiklius, manoma kad nėra vienareikšmių atsakymų į klausimus, ką laikyti rodikliu ir kiek jų iš viso yra. Aptardamos darbuotojo adaptacijai svarbius rodiklius Stankevičienė ir Lobanova (2006) teigia, kad, analizuojant adaptaciją, vertėtų išskirti tokius veiksnius, svarbius darbuotojo adaptacijos procesui: nurodymus, kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys, kontrolę, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų, ir pagrindinių reikalavimų, galimybių nukrypimams nuo terminų ir reikalavimų pašalinti sudarymą, pagalbą naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo. Bakanauskienė (2008), nagrinėdama personalo adaptavimą, išskiria kelis etapus. Tai, autorės manymu, yra bendrosios informacijos suteikimas, pristatymas tiesioginiam vadovui, techninė pažintis su nauju darbu, pristatymas bendradarbiams ir kolektyvui, grįžtamasis ryšys ir baigiamasis adaptavimo pokalbis. Kammeyer-Mueller ir Wanberg (2003) aprašo tokius rodiklius, kaip darbo užduočių išmokimas, darbo vaidmens aiškumas, socialinė integracija ir organizacijos kultūros įsisavinimas. Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė (2008), bandydamos atsakyti į klausimą, koks yra adaptacijos kontekstas bei kas padeda ir kas trukdo naujiems darbuotojams adaptuotis, visus veiksnius suskirsto į trijų veiksmų grupę: organizaciniai ir darbo aplinkos veiksniai (organizacijos kultūra, motyvavimo politika, vadovavimo ypatumai, mentorystės sistema), socializacijos priemonės (orientavimo programos, mokymai, patirtis, motyvacija) ir individualūs veiksniai (asmeninės savybės, profesinės žinios, patirtis, motyvacija).

Remiantis įvairiais požiūriais, atskleidžiančiais adaptacijos proceso įvairialypiškumą ir išskirtais rodikliais, darbuotojų adaptacija organizacijoje dažniausia skaidoma į dvi rūšis – profesinę ir socialinę adaptaciją. Socialinė adaptacija, pasak Žydžiūnaitės ir kt. (2004), tai naujo darbuotojo integracijas į organizaciją, perimant naujo kolektyvo vertybes, elgesio normas ir nuomones, t. y. socialinių-psichologinių ypatumų perėmimas, o profesinė adaptacija gali būti suprantama kaip profesinių įgūdžių ir gebėjimų, reikalingų tinkamai atlikti užimamoms pareigoms, perėmimas ir tobulinimas.

Aptariant adaptacijos procesą, reikėtų išskirti ir naujų darbuotojų tipus. Paprastai mokslo literatūroje (Taylor, Doherty, McGraw, 2008) minimi trys naujų darbuotojų tipai. Pirmajam tipui priskiriami tie, kurie yra nauji tiek organizacijoje, tiek darbo karjeroje. Kitai grupei priskiriami asmenys, kurie yra nauji organizacijoje, tačiau tęsiantys savo darbo karjerą. Trečiajai grupei priskiriami asmenys, kurie toje pačioje organizacijoje užima naujas pareigas.

Adaptacijos procesas ypač svarbus, kai darbuotojas tik pradeda savo darbo karjerą, kadangi jos metu

įgyjami socialiniai įgūdžiai ir žinios, susipažįstama su organizacija, jos vertybėmis, kultūra, praeities istorija ir randama sava vieta šiame procese (Jucevičienė, 1996). Visų pirma mokymo įstaigų, iš kurių ateina nauji darbuotojai, ir darbuotojų organizacinė kultūra bei vertybės skiriasi. Todėl naujokai patiria kultūrinį šoką (Baršauskienė, 2006). Manoma, kad tai gali būti susiję su tuo, kad ką tik studijas baigę ir neturintys darbo patirties asmenys visų pirma naudoja kitokius informacijos gavimo būdus (klausinėjimas, stebėjimas) nei turintys darbo patirties. Kiti autoriai (Žydžiūnaitė ir kt., 2004) nurodo, kad šiame, pradiname darbo veiklos etape, jam svarbiausia perimti profesinius įgūdžius, formuoti naujus ir taikyti jau įvaldytus gebėjimus, kompetencijas, t. y. jaunas specialistas siekia įgyti praktinius profesijos įgūdžius nei įsitvirtinti kolektyve. Tai patvirtina teiginį, kad jaunam specialistui, turinčiam daugiau teorinį suvokimą apie veiklą, profesinė adaptacija svarbesnė už socialinę adaptaciją, nors jos reikšmės nereikėtų nuvertinti. Patirdami frustraciją dėl to, kad reikia įsisavinti daugybę naujos informacijos, kuri nepakankamai struktūruota, jie suvokia, kad ypač svarbūs yra draugiški santykiai su bendradarbiais, ir tam deda daug pastangų. Nustatyta, kad pirmoje darbovietėje dirbantys nauji darbuotojai patiria daugiau nerimo dėl darbo nei turintys darbo patirties asmenys. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų adaptacijai svarbi santykių su vadovu kokybė, darbo grupės klimatas, oficialaus mentoriaus pagalba pirmaisiais mėnesiais organizacijoje (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008).

Kitais atvejais jau turinčiam darbinės patirties asmeniui svarbesnė socialinė adaptacija, kadangi naujasis darbuotojas susiduria su kitomis organizacijos normomis, vertybėmis, kita santykių sistema, nei prieš tai buvusioje darbovietėje. Tačiau ankstesnė darbo patirtis ne visuomet padeda tinkamiau adaptuotis naujoje darbo vietoje. Tam įtakos gali turėti vadovo vadovavimo stilius ir darbo grupės dydis (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008). Vadovo ir kitų joje dirbančių žmonių bendravimo kompetencija, ir kitų autorių nuomone, sudaro palankias prielaidas naujo darbuotojų adaptacijai toje organizacijoje.

Naujų darbuotojų adaptacija ir šio proceso sėkmė priklauso ir nuo organizacijoje pasirinkto adaptavimo būdo. Mokslo literatūroje (Bakanauskienė, 2008; Baršauskienė, 2006) nurodoma, kad darbuotojų adaptavimas gali vykti dviem būdais: formalizuotai ir neformalizuotai. Formalizuotas adaptavimas – tai toks procesas, kai iš anksto parengiama adaptavimo procedūra, t. y. paskirstomos pareigos ir atsakomybė tarp tiesioginio vadovo ir personalo tarnybos atsakingų darbuotojų, nustatomi adaptavimo proceso etapai bei jų laikas ir visa tai dažniausia apibrėžiama adaptavimo programoje – dokumente. Vykstant kokybiškam formalizuotam adaptavimui, turi būti užtikrinta teigiama įtaka tokių adaptavimo proceso efektyvumą

lemiančių veiksnių, kaip tiesioginio vadovo požiūris į adaptavimą; tiesioginio vadovo dalyvavimas adaptavimo procese; adaptavimo subjektų kvalifikacija adaptavimo srityje; darbuotojo aprūpinimas informacija, kurią svarbu įsiminti adaptavimo proceso metu; paskiriamų užduočių pobūdis ir svarbumas; reagavimas į padarytas klaidas, ir grįžtamasis ryšys. Vykstantis savaiminis darbuotojo prisitaikymo organizacijoje procesas, kai naujas darbuotojas pats sprendžia visus jam rūpimus klausimus, taip pat sulaukia bendradarbių pagalbos, gali būti įvardytas neformalizuota adaptacija. Kuris būdas bus pasirinktas, priklausys nuo organizacijos personalo valdymo politikos. Organizacijai pasirinkus neformalizuotą adaptavimą, lemiamą vaidmenį šiame procese vaidins įvairūs individualūs veiksniai, kadangi neformaliai pateikiama informacija gali būti klaidinanti, kitaip interpretuojama.

Kalbant apie naujoko, karjerą pradedančio darbuotojo adaptacijos proceso sėkmę, reikėtų paminėti, kad atsakomybė turėtų būti paskirstyta vienodai tarp abiejų pusių – organizacijos ir pačio darbuotojo. Tik šiuo atveju bus išvengta daugelio klaidų. Formalizuotas adaptacijos procesas padės stebėti, kaip vyksta pati adaptacijos veikla.

Tyrimo metodika

Atskleidžiant sporto instruktorių kaip naujų darbuotojų adaptaciją sporto organizacijose lemiančius veiksnius, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Duomenų rinkimas, analizė ir jų apibendrinimas atliekami taikant tokio tipo tyrimo sampratą atitinkamus tyrimo metodus – interviu ir kokybinę turinio analizę. Duomenų rinkimui pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu. Tai leido iš anksto numatyti temas, aptariamą per interviu, tačiau kartu „neprisirišti“ prie klausimų tvarkos, laisvai juos keisti vietomis, užduoti papildomų klausimų (Rupšienė, 2007). Interviu imtis kriterinė, patogioji, t. y. pasirinkti interviuotojai, dirbantys Kauno miesto sporto klubuose sporto instruktoriais ne mažiau kaip 4 mėn., tačiau ne ilgiau kaip metus. Visi apklaustieji tik pradeda savo darbo karjerą ir iki tol sporto klube sporto instruktoriais niekada nebuvo dirbę. Tyrime dalyvavo 5 informantai iš skirtingų Kauno sporto klubų. Visiems tai pagrindinė darbovietė. Apklausoje dalyvavo 3 moterys ir 2 vyrai, kurių amžiaus vidurkis – 23 m., išsilavinimas – aukštasis, darbo stažo sporto klube vidurkis – 9 mėn. Vieno interviu trukmė – iki 50 min. Laikas ir interviu davimo vieta buvo susitarta su interviuotoju iš anksto. Interviu vyko sporto organizacijoje, kurioje dirba informantai. Tyrimo metu buvo laikomasi tyrimo etikos principų: buvo prašoma informantų asmeninio sutikimo dalyvauti interviu, pasirašyta abiejų pusių sutikimo ir išsipareigojimų forma; respondentams buvo garantuota teisė būti nepažeistiems, nepateikiant asmeniškų klausimų, kurie galėtų tiriamiesiems pakenkti.

Duomenų analizei taikytas kokybinės (angl.

Content) turinio analizės metodas, atliekamas keturiais etapais. Pirmajame etape atliekamas informantų aprašų skaitymas ir pagrindinių aspektų išskyrimas bei kategorijų išskyrimas pagal pagrindinius žodžius. Antrajame etape atliekamas prasminių elementų nustatymas, t. y. kategorijų turinio skaidymas į elementus, trečiajame – prasminių elementų suskirstymas į subkategorijas ir ketvirtajame etape vyksta kategorijų įtraukimas į tiriamojo fenomeno kontekstą; turinio duomenų interpretavimas (Bitinas ir kt., 2008).

Tyrimo rezultatai

Šiuo tyrimu buvo siekta atskleisti veiksnius, sąlygojančius naujo, darbo karjerą pradedančio, darbuotojo adaptaciją. Visi interviuotojai be išimties patvirtino, kad sporto klubas, kuriame jie dirba pirmus metus, yra puiki darbovietė – *...man čia gerai, į treniruotes visada einu su noru; buvau prisiklausęs visokiausių atvejų, tačiau šiame klube viskas tvarkoje – į tave žiūri kaip į žmogų.* Taip pat apklausiamieji patvirtino, kad naujame kolektyve jie jaučiasi iki galo adap-

tavęsi ir šis procesas jiems nepasirodė sunkus – *ir tas visas prisitaikymas, tikrai netruko ilgai, vien dėl tų žmonių... nes nebuvo jokio barjero tarp manęs naujokės ir jų senbuvėjų: ...jau po mėnesio supratau kaip reikia dirbti.* Sporto instruktoriai minėjo, kad jie jaučiasi tikraisiais organizacijos nariais, yra įgiję pagrindinį supratimą apie organizaciją, turi socialinę bendradarbių paramą ir iš esmės perėmė joje priimtina elgesio būdą: *kai pamačiau, kad kolektyvas toks „fainas“, šiltas, visi tokie bendraujantys, paslaugūs, supratau, kad man čia patiks...; ... niekada nepamirštam vienas kito gimtadienio, per kurį mėgstam vienas kitam iškrėsti kokią šunybę ar staigmeną...*

Per interviu užfiksuoti informantų pasakymai buvo sugrupuoti į kategorijas. Pirmojoje veiksnų, palengvinančių naujų darbuotojų adaptaciją, grupėje buvo išskirtos penkios kategorijos – individualūs veiksniai, darbo aplinkos veiksniai, psichologiniai veiksniai, organizaciniai veiksniai ir adaptacijos priemonės (žr. 1 lent.).

1 lentelė

Naujų darbuotojų adaptaciją lengvinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Pasisakymas
Individualūs veiksniai	Gebėjimas bendrauti	„Svarbu buvo įgauti klientų pasitikėjimą, todėl stengiausi daug bendrauti... aišku, tą darau ir dabar, nes bendraujant išsiaiškini, kokių tikslų jie siekia...“, „Esu komunikabilus, todėl nuolat juokauju su klientais, kartu sportuojame...“
	Pasitikėjimas savimi	„Ateidamas dirbti pažinojau kelis trenerius, tai ko reikėjo bijotis?“, „Tai kad ne pirmą kartą prieš žmones stoju, žinau, kaip ką daryti“
	Aktyvumas	„...juk pačiai reikia įgauti klientų pasitikėjimą, todėl ir turiu būti aktyvi“
	Asmeninė motyvacija	„Žinau, kad man reikia šito darbo, o kartu jis man ir labai patinka“, „kiekvienas naujas darbas – tai žingsnis pirmyn...“
	Sportinė patirtis	„labai džiaugiasi, kai įsidarbinau čia, ateitį su sportu visada norėjau sieti...“, „sportuoju jau seniai, nuo 16 metų... todėl šioje srityje esu asas ...“, „aš buvęs sportininkas, turiu sportininko užsispyrimą. O tai gal kiek, aš taip manau, į iškilusias kliūtis žiūrėjau su sportiniu interesu“
Saviugda	„Iš pradžių studijavau literatūrą, kad prisiminčiau tai, ką buvau primiršęs, ir tuo pačiu sužinočiau daugiau...“	
Psichologiniai veiksniai	Interesų sutapimas	„Yra apie ką ir šiaip paplepėti, ne vien darbo ten temomis“, „Klube daugelis domisi, kaip ir aš, papildais. Įdomu įvairių nuomonių išgirsti“
	Etiškas bendradarbių elgesys	„Yra tokia viena senesnė darbuotoja, tai ji visada paklaus, ar niekas neskriaudžia, ar žmonės pas mane renkasi“
Darbo aplinkos veiksniai	Darbo vieta	„Turime kambarėlį tokį, tik treneriams skirtas. Ir žinai – užsirei jame ir nebematai klientų...“
Organizaciniai veiksniai	Papročių ir ritualų perpratimas	„...niekada nepamirštam vienas kito gimtadienio, per kurį mėgstam vienas kitam iškrėsti kokią šunybę ar staigmeną...“, „...daug dėmesio skiriame savo klientams ir stengiamės būti jiems ne tik gerais treneriais, bet ir draugais, turim tradicines klubo šventes, per kurias susirenkame pašėlti...“, „...oi, mūsų šventės būna „super“! Įvairūs žaidimai, šėlionės... Beje, vyksta ir prirašymo vakarėliai, man toks suorganizuotas irgi buvo...“
	Darbuotojų pagalba	„Be manęs yra dar vienas treneris, kuris visada pagelbėja, pataria iškilusiais klausimais, pvz., visada tebesikonsultuojuosi rengdama asmeninės treniruotės programą“
Adaptacijos priemonės	Mentorius	„pirmąją savaitę kažkas iš vadovybės man parodė žmogų, su kuriuo pirmą mėnesį labai daug konsultavausi. Jis kaip suprantu padeda visiems naujai atėjusiems“, „į visus iškilusiais klausimus atsakydavo vyr. instruktorius ir kiti darbuotojai“

Aiškinantis veiksnius, lemiančius naujoko adaptacijos sėkmę, buvo vadovautasi prielaida, kad naujas darbuotojas pats turėtų iš anksto pasiruošti pokyčiams. Jei jis nerodys pastangų arba nemokės prisitaikyti prie nusistovėjusių sąlygų, tikėtina, kad pritapimo periodas užtruks. Dauguma apklaustųjų minėjo, kad patys buvo pasirengę ir suinteresuoti, kaip galima sėkmingiau pradėti darbinę veiklą: „*Buvo neramu, tačiau kiekvienas kažkada pradeda dirbti. Manau kad svarbiausia žinoti savo vietą... ,...juk pačiai reikia įgauti klientų pasitikėjimą, tu su jais dirbi...“* bei išlieti į kolektyvą: „*kolektyvas „super“... prieš tai pažinojau keletą čia dirbančių, tai nelabai reikėjo ir prie kolektyvo taikytis.*“ Adaptacijos procesą lengvino ir pačių instruktorių noras įgyti papildomų, trūkstamų darbui žinių: „*Nuolat reikia gilinti žinias apie papildus, mitybos ypatumus, fitneso techniką ir pan., kad nepritrūkti žinių bendraujant su klientu.*“

Kaip lengvinantį dalyką, mokantis atlikti sporto instruktoriaus vaidmeniui, apklaustieji nurodė sąsajas su savo sportine praeitimi: „*...norėjau būti treneriu, tačiau ir čia jaučiuosi kaip tikras treneris...“*, „*sportuoju jau seniai, nuo 16 metų... todėl šioje srityje esu asas ...“*, „*sportuoti mėčiau prieš kelis metus, o šis darbas mane vėl privertė prisiminti ką tai reiškia, super!*“ Tikėtina, kad taip yra todėl, jog asmens sportinė biografija yra „nuleidusi inkarą“ jo asmenybės struktūroje – sportas turi įtakos jų profesinei krypti, nepriklausomai nuo amžiaus, lyties, profesinės karjeros. Sporto organizacijose dirbantiems mokytojams, sporto instruktoriams, treneriams kaip profesionalams, pasak Green (2002), svarbios šios vertybės: sportas, sveikata, fizinių ypatybių ugdymas, sportiniai pasirodymai, malonumas, sportinis profesionalumas. Teigiama, kad šių organizacijų darbuotojai darbo veikloje dažniausia vadovaujasi sportine ideologija ir orientuojasi į varžybinę veiklą. Tai ypač ryšku tik pradėjus jiems savo darbo karjerą.

Mokslo literatūroje nurodoma, kad adaptacijos sėkmė priklauso ne tik nuo pačio asmens adaptacinio potencialo, bet ir nuo socialinės aplinkos, kurioje labai svarbūs naujo darbuotojo ir jo vadovo bei kolegų tarpusavio santykiai, bendravimas (Juodraitis, 2004). Apklausiamieji pažymėjo, kad „*Klube jokio oficialumo nėra, tiek vadovė, tiek kiti kolegos bendrauja paprastai, jokio pasikėlimo...“*, „*į visus iškilusiais klausimus atsakydavo vyr. instruktorius ir kiti darbuotojai*“. Sėkmę naujoko adaptacijos procese gali užtikrinti ir papročių bei ritualų perpratimas. Apklausiamieji minėjo kad kiekvienas sporto klubo personalas mini tokias šventes, kaip gimtadienis. Viena apklaus-

toji teigė: „*...niekada nepamirštam vienas kito gimtadienio, per kurį mėgstam vienas kitam iškrėsti kokią šunybę ar staigmeną...“*. Daugelis apklausiamųjų teigė, kad įvairias šventes mini kartu su klubo lankytojais, vienas tiriamųjų pasisakė: „*...daug dėmesio skiriame savo klientams ir stengiamės būti jiems ne tik gerais treneriais, bet ir draugais, turim tradicines klubo šventes, per kurias susirenkame pašėlti...“*, „*...oi, mūsų šventės būna „super“! Įvairūs žaidimai, šėlionės... beje, vyksta ir prirašymo vakarėliai, man toks suorganizuotas irgi buvo...“*

Naujo darbuotojo adaptacijos procese svarbų vaidmenį vaidina mentorystė, kurios metu labiau kvalifikuotas ir patyręs asmuo savo pavyzdžiu moko, remia, skatina, konsultuoja ir palaiko gerus santykius su mažiau įgudusiu ar patyrusiu asmeniu. Darbo pradžioje kiekvienas interviuotojas turėjo paskirtą žmogų, kuris supažindino su vyraujančiomis taisyklėmis ir tradicijomis organizacijoje. Svarbu pažymėti, kad paskirtas kuratorius būtų profesionalus, mėgtų savo darbą, lengvai bendrautų ir mokėtų perteikti žinias, gebėtų konstruktyviai aiškinti ir kritikuoti, o kartu nuraminti ir padrašinti (Šileikytė, 2006). Apklaustuosius kuravo kiti treneriai, vadybininkai, taip pat vadovai: „*Vadovė supažindino su vidaus taisyklėmis, mano atsakomybe... pristatė kolektyvui ir priskyrė vienam treneriui, kurį „užatakuodavau“ klausimais*“. Tačiau minėdami, kad jiems buvo priskirtas kuratorius, interviuotojai nurodė, kad sporto klubo įgaliotas asmuo savo pareigas dažnai atliko gana formaliai: „*po pirmojo instruktazo man buvo pasakyta, kad man turėtų būti viskas aišku ir aš pati jau susiorientuosiu situacijoje...“*

Daugeliui žmonių naujas darbas yra stresinė situacija, nes žmogus nežino, kas jo laukia naujoje darbo aplinkoje ir kaip jį priims nauji kolegos (Šulgienė, 2004). Tai kelia įtampą ir verčia nerimauti. Tai išgyveno ir tiriamieji, tik pradėję dirbti sporto klube. Tarp apklaustųjų buvo ir tokių, kurie nuo pat darbo pradžios sporto klube buvo pasitikintys, nebijantys atsakomybės „*Ypatingų jausmų nebuvo... sportuoju jau seniai, nuo 16 metų... todėl šioje srityje esu asas ... kolektyvas „super“... prieš tai pažinojau keletą čia dirbančių, tai nelabai reikėjo ir prie kolektyvo taikytis*“, tačiau pasitaikė situacijų, kurios apsunkino naujųjų darbuotojų adaptaciją.

Analizuojant veiksnius, sunkinančius darbuotojų adaptaciją, buvo išskirtos penkios veiksmų grupės: individualūs veiksniai, psichologiniai veiksniai, darbo aplinkos veiksniai, organizaciniai veiksniai ir adaptavimo priemonės (žr. 2 lent.).

Naujų darbuotojų adaptaciją sunkinantys veiksniai

Kategorija	Subkategorija	Pasisakymas
Individualūs veiksniai	Žinių stoka	„...trūko tam tikrų žinių, ypač su treniruočių pravedimu, programų sudarymu“, „iš pradžių neįsivaizdavau, kaip vyksta klientų registracija ir visas tas apdorojimas“
	Nepasitikėjimas savimi	„... stresas, baimė, kad kažką ne taip padarysiu, nauja aplinka... nauji žmonės... ir prie visko reikia taikytis...“
	Patirties stoka	„Nesupratau, kam klientams reikėdavo sakyti, kad aš dar daug ko neišmanau. Po to jie į mane labai atidžiai žiūrėjo“, „...ai kartais būna tokių keblumų, kai pamirštu užregistruot klientą... ir su pinigais pridirbu...“
Psichologiniai veiksniai	Konfliktai kolektyve	„Labai nervindavo amžini nesutarimai, kaip išdėlioti darbo valandas... Iš pradžių susikimba senieji darbuotojai, o po to padaro taip, kad gerai tik jiems“
	Jausena (nerimas) darbo atžvilgiu	„Pirmą mėnesį bijojau susitikti vyr. instruktorių, kuris rinko informaciją apie mano vedamas treniruotes“, „Labai nerimavau, kada vis laukdavau, kad į treniruotę ateis kiti instruktoriai. Prieš ateinant čia dirbti žinojau, kad jie taip mėgsta tikrinti“
Darbo aplinkos veiksniai	Kolektyvo dydis	„Kolektyvas nemažas, vien trenerių gal kokie... devyni, visų gerai net nepažįstų dar ir dabar“
	Darbo vieta	„Amžinai turėjau ieškoti vietos, kur galėčiau persirengti treniruotei. Tai buvo labai sunku. Spintelę ir tą turi užsitarnauti...“
	Kolektyvo kaita	„man pradėjus dirbti klube per pirmus keturis mėnesius pasikeitė trys vyr. instruktoriai, tai jiems mes mažai rūpėjom...“
Organizaciniai veiksniai	Organizacijos misijos ir tikslų nežinojimas	„kartais būna taip, kad žmogui nori patarti kaip geriau, o jie sako, kad svarbu bele papildą iš mūsų nupirks“
	Grižtamojo ryšio nebuvimas	„Nesmagu, kai tarp visų keli pasikėlę yra. Jų net nebandyk, ko nors paklausti. Gali taip pasižiūrėti, kad visą dieną galvoji, gal aš tikrai durnas“
	Nesupažindinimas su užmokesčio politika	„Kai atėjau darbinis, buvome sutarę, koks bus atlyginimas, tačiau po to prasidėjo išskaičiavimai visokie...“
	Atsakomybės ribų nustatymas	„Taip kartais norisi iki gali suprasti kada ką daryti, kad savininkui būtų gerai“
Adaptacijos priemonės	Mokymų stygius	„Kai vedžiau pirmas treniruotes, drebėjo visas ir rankos, ir kojos, ir balsas. Save keikiau, kad prieš tai reikėjo pačiai į kelis užsiėmimus nueiti. Kaip lankytojai...“

Daugelis darbuotojų, minėdami pačio asmens pasirengimą pokyčiams, kaip vieną šio proceso trukdžių nurodė profesinių žinių stoką, darbinės patirties stoką ir jo, kaip naujo darbuotojo, nepasitikėjimą savo jėgomis.

Adaptacijai kliudė ir tokie dalykai kaip smulkūs, tačiau dažni konfliktai kolektyve, kurių metu naujajam darbuotojui nėra aišku, kurią pusę palaikyti: „Labai nervindavo amžini nesutarimai, kaip išdėlioti darbo valandas. Senieji instruktoriai kiekvienas norėdavo dirbti, kada jam patogiu...“. Pirmąjį mėnesį jaunosius darbuotojus kamavo baimė, kad jų atliekamos užduotys gali būti kritikuojamos anksčiau dirbančių kolegų ar vyresnybės „Labai nerimavau, kada vis laukdavau, kad į treniruotę ateis kiti instruktoriai. Prieš ateinant čia dirbti žinojau, kad jie taip mėgsta tikrinti“.

Vieną iš adaptaciją sunkinančių priežasčių informantai nurodė tokius dalykus, kaip grįžtamojo ryšio stoka iš kolegų, iki galo nenustatytas atsakomybės ribas. Taip pat daugelis pripažino, kad naujai atėjusiam darbuotojui praverstų mokymai, susiję su

tiesioginėmis pareigomis: „iki čia niekada nebuvo vedusi treniruotės klientams, tik šiaip mokiausi. Buvo sunku, nes iškildavo įvairių nesusipratimų, kai jos man bandydavo diktuoti sąlygas... Gal ir būtų buvę gerai, jei būčiau žinojusi tokius dalykus – kada jos mėgsta atsigerti, paplepėti ir kaip iš viso pratusios prie krūvio paskirstymo...“

Neigiamai naujokų adaptacijos procesą gali veikti ir įvairūs darbo aplinkos veiksniai – didelė kolektyvo kaita, apibrėžtos darbo vietos neturėjimas: „tu, kaip jauniausias darbuotojas, amžinai turi prašyti, kad užleistų salę treniruotei, o juk už nugaros žmonės laukia...“ ir kolektyvo dydis. Tą patvirtina ir kitų autorių atlikti tyrimai (Žukauskaitė, Bagdžiūnienė, 2008), konstatuojantys, kad naujų darbuotojų adaptacijos rezultatai susiję su kolektyvo dydžiu – kuo grupė didesnė, tuo prastesni adaptacijos rodikliai.

Išvados

1. Darbuotojų adaptacija – tai svarbus, o neretai ir kritiškas procesas visoje organizacijos personalo atrankos sistemoje. Jį galima traktuoti kaip bai-

- giamąją organizacijos aprūpinimo darbuotojais veiklą, kurios metu asmuo, viena vertus, savo pastangomis, kita vertus, organizacija, pasitelkiant sukurtus metodus ir priemones, naują paverčia visaverčiu organizacijos nariu, supratusiu ir priėmusiu naujojo kolektyvo vertybes, elgesio normas, igijusio savybių, būtinų jo veiklai organizacijoje
2. Kokybinio tyrimo analizės rezultatai parodė, kad naujų, karjerą pradedančių sporto instruktorių adaptaciją sąlygoja įvairūs teigiami ir neigiami veiksniai. Adaptacijos sėkmė priklauso ne tik nuo pačio asmens adaptacinio potencialo, bet ir nuo socialinės aplinkos, kurioje labai svarbūs naujo darbuotojo ir jo vadovo bei kolegų tarpusavio santykiai, bendravimas.
 3. Nustatyta, kad jų adaptacijos proceso sėkmę lemia tokie individualūs veiksniai kaip gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, aktyvumas, asmeninė motyvacija, saviugda ir darbuotojo sportinė patirtis.
 4. Prie sėkmę lemiančių veiksnių gali būti priskirti įvairūs psichologiniai veiksniai, tokie kaip interesų sutapimas ir etiškas bendradarbių elgesys, taip pat ir organizaciniai veiksniai – papročių ir ritualų perpratimas, darbuotojų pagalba. Adaptacijai svarbi ir darbo vieta bei mentorystė.
 5. Naujų darbuotojų manymu, jų adaptaciją sporto klube apsunkino patirties stoka, nepasitikėjimas savimi, nepakankamos žinios (individualūs veiksniai), įvairūs psichologiniai veiksniai. Tačiau svarbiausias veiksnys – nerimas darbo vietoje ir kylantys konfliktai. Išskiriant organizacinius veiksnius, kaip darančius įtaką nesėkmei, įvardijami organizacijos misijos ir tikslų nežinojimas, grįžtamojo ryšio nebuvimas ir nenustatytos atsakomybės ribos. Nesėkmė galima ir nepanaudojus visų adaptacijos priemonių, ypač nesurengus mokymų naujiems darbuotojams.

Literatūra

1. Bakanauskienė, I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: VDU.
2. Bates, M. (2008). *Health Fitness Management*. Champaign, IL: Human Kinetics.
3. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vitae Litera.
4. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija. II dalis*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Chelladurai, P., Madella, A. (2006). *Human resources Management in Olympic sport organisations*. Champaign, IL: Human Kinetics.
6. Green, K. (2002). Physical education teachers in their figurations: a sociological analysis of everyday „Philosophies“. *Sport, Education and Society*, 7 (1), 65–83.
7. Flannery, T., Swank, M. (1999). *Personnel management for sport directors*. Champaign, IL: Human Kinetics.
8. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijų elgsena*. Kaunas: „Technologija“.
9. Juodraitis, A. (2004). *Asmenybės adaptacija: kintamųjų sąveika*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
10. Kammeyer-Mueller, J. D., Wanberg, C. R. (2003). Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. *Journal to Applied Psychology*, 88 (5), 779–794.
11. Kavaliauskienė, Ž. (2008). Teoriniai JAV darbo jėgos generacinių grupių organizacinio išpareigojimo, pasitenkinimo darbu ir motyvaciniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4 (13), 216–223.
12. Kurutienė, Z. (2006). Organizacijos ir individo santykis socialinio identifikavimosi požiūriu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 110–116.
13. Mikalauskas, R. (2007). *Sporto organizacija ir vadovas: efektyvus valdymas*. Kaunas: LKKA.
14. Petrušienė, E., Glinskienė, R. (2008). Profesinės etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijai organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 219–230.
15. Pikturienė, I., Grod, I. (2006). Vartotojų elgsenos kaitos tendencijos. *Marketingas*, 11 (23), 54–59.
16. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: „Technika“.
18. Petrušienė, E., Glinskienė, R. (2008). Profesinio etikos institucionalizavimo įtaka individo adaptacijos organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (12), 219–230. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
19. Šileikytė, J. Renkasi ne tik darbdavys, bet ir darbuotojas. Iš *Lietuvos žinios* [interaktyvus]. 2006, lapkritis. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=11184597>> [žiūrėta 2007-10-15].
20. Šulgienė, T. Naujo darbuotojo adaptacija. Iš *Darbuotojų adaptacija* [interaktyvus]. 2004, kovas. Prieiga per internetą: <http://karjeroscentras.delfi.lt/lt.php/patariimai/darbuotoju_adaptacija/629> [žiūrėta 2007-10-15].
21. Taylor, T., Doherty, A., McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Elsevier Ltd.
22. Žydžiūnaitė, V., Merkys, G., Jonušaitė, S. (2004). Socialinio pedagogo profesinės adaptacijos kokybinė diagnostika. *Ugdymo(si) paradigmos kaitos procese* (23–32). Kaunas: KTU.
23. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, 37, 26–43.
24. Weinberg, R. S., Gould, D. (2003). *Foundation of Sport and Exercise Psychology*. Champaign: Human Kinetics.

Process of Adaptation of New Employees in a Modern Sports Organization

Summary

The article analyses theoretical and practical aspects of human resource management. Specific attention is paid to the final stage of the recruitment and selection process and the critical aspect of successful human resource management – the adaptation process.

The subject of the research is the process of adaptation of new employees. The aim of the research is to evaluate the process of adaptation of new employees in a sports organization. The following research methods are applied in the research: scientific literature analysis, interview and qualitative content analysis. The study included 5 respondents (2 men and 3 women) from different sports clubs in Kaunas.

Qualitative content analysis method was applied in four steps. The first step was multiple reading of descriptions of informants and identification of clear categories based on 'key' words. The second step was dividing the categories into conceptual elements, the third one included the distinction between conceptual elements of subcategories and categories and in the fourth step there was inclusion of the categories in context.

The research on process of adaptation of new employees revealed that workers' adaptation is an important and often critical process in the organization's staff selection system. It can be seen as the final stage of staffing process in which a person, novice, thanks to his efforts on the one hand and organization, its methods and tools developed

on the other hand, makes a full member of the organization, who understands and has new collective values, norms of behaviour and opinions, and has the required level of professional skills.

Results of qualitative content analysis highlighted that the new sports trainers' adaptation affects the various positive and negative factors. It was found that the process of adaptation is crucial to success, to such individual factors as ability to communicate, self-confidence, activeness, personal motivation, self-development and employee sports experience. The determinants of success can be attributed to various psychological factors (a coincidence of interests and ethical behaviour of colleagues) and organizational factors: ability to understand the customs and rituals and employee assistance. Work place and mentorship is important to adaptation process, too. The process of adaptation of new staff in a sports club has several negative factors: lack of experience, self-distrust, lack of sufficient knowledge (individual factors), various psychological factors, in particular leading to anxiety at the workplace and the resulting conflicts. Organizational factors influencing the failure are ignorance of mission and objectives, lack of feedback and unidentified non-acceptance. Failure can occur without full use of the adaptation measures, especially without training of new employees.

Keywords: adaptation, a new employee, an adaptation factors.