

NAUJŲ DARBUOTOJŲ ADAPTACIJOS YPATUMAI IKIMOKYKLINIO IR VIDURINIO UGDYMO MOKYKLOSE LIETUVOJE

Aistė Dromantaitė

Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir politikos fakulteto Vadybos institutas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva
Telefonas (+370 5) 274 0610
Elektroninis paštas aistes@mruni.eu

Vytautas Pokštas

Mykolo Romerio universiteto Vadybos ir politikos fakulteto Vadybos institutas
Valakupių g. 5, LT-10101 Vilnius, Lietuva
Telefonas (+370 5) 274 0610
Elektroninis paštas hameriuix@yahoo.com

Pateikta 2013 m. lapkričio 21 d., parengta spausdinti 2014 m. rugsėjo 28 d.

doi:10.13165/SMS-14-6-2-08

Anotacija. Šiame straipsnyje nagrinėjami naujų darbuotojų adaptacijos ypatumai ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo įstaigose. Straipsnyje siekta atskleisti organizacinės adaptacijos sampratą įvairių mokslininkų požiūriu, adaptacijos proceso ypatumus, pateikti pagrindinius naujo darbuotojo adaptaciją organizacijoje lengvinančius ir sunkinančius veiksnius. Apžvelgiamas visas tyrimo procesas, jo sudėtinės dalys ir gauti rezultatai. Šio straipsnio tikslas – aptarti naujų darbuotojų lengvesnei adaptacijai įtakos turinčius veiksnius ikimokyklinėse ir vidurinio ugdymo įstaigose.

Apibendrinant įvairių mokslininkų teorijas ir susisteminant savo mokslinio tyrimo duomenis galima teigti, kad naujų darbuotojų lengvesnei adaptacijai daugiausiai įtakos turi praktinė, o ne teorinė veikla (praktinis supažindinimas su nauja darbovieta, darbo

vieta bei būsimojoms pareigoms), asmeninės savybės (gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi ir konfliktinių situacijų vengimas) ir aukšta darbo motyvacija.

Reikšminiai žodžiai: naujas darbuotojas, socializacija, adaptacija, veiksnys, ikimokyklinis, vidurinis, švietimo organizacija.

Įvadas

Kuo toliau, tuo labiau žmogus savo gyvenime susiduria su papildomais dirgikliais ir poreikių kašta, kurių metu jis patiria stresą, kol perpranta atsiradusias problemas. Kiekvienas žmogus, išsiliejęs į naują organizaciją, patenka į jam nežinomą aplinką su naujais išgyvenimais, reikalavimais, galimomis pasekmėmis, kurios turi įtakos naujojo nario santykiams su kitais. Nepasitenkinimas darbu, pravaikštos, neigiamas socialinis psichologinis klimatas, darbuotojų žema motyvacija, žemas įsipareigojimas organizacijai, menkas bendradarbiavimas komandoje, kompetencijų ir pasitikėjimo savimi stoka, patiriamas stresas organizacijoje kelia vis naujus ir besikeičiančius reikalavimus naujų darbuotojų adaptacijos procese, todėl aktualėja žmogaus adaptacija naujoje darbovietėje, jo aktyvaus prisitaikymo prie naujos aplinkos problema.

1. Organizacinės adaptacijos samprata

Perėjimas iš vienos organizacijos į kitą – nelengvas išbandymas daugumai darbuotojų. Nežinoma, kas joje laukia ir kaip joje seksis, kaip pavyks „susidraugauti“ su nauju darbu, bendrauti su naujų žmonių kolektyvu. Nauji kolegos, nauji vadovai, nauja aplinka ir žinomybė, kad darbas bus organizuojamas visai kitaip nei ankstesnėje darbovietėje, naująjį darbuotoją priverčia stresuoti.

Organizacinė adaptacija – būtina žmogiškųjų išteklių vadybos grandis. Tinkamai suregulius adaptacijos procesą, pirmieji naujo darbuotojo darbo mėnesiai tampa žymiai lengvesni, o kartu sumažėja išėjimo iš organizacijos rizika.

Organizacinė adaptacija yra procesas, kurio metu galima ištaisyti disbalansą tarp darbuotojo ir organizacijos, taip pat pagerinti neefektyvius procesus, veikiančius tiek organizacijos viduje, tiek išorėje¹.

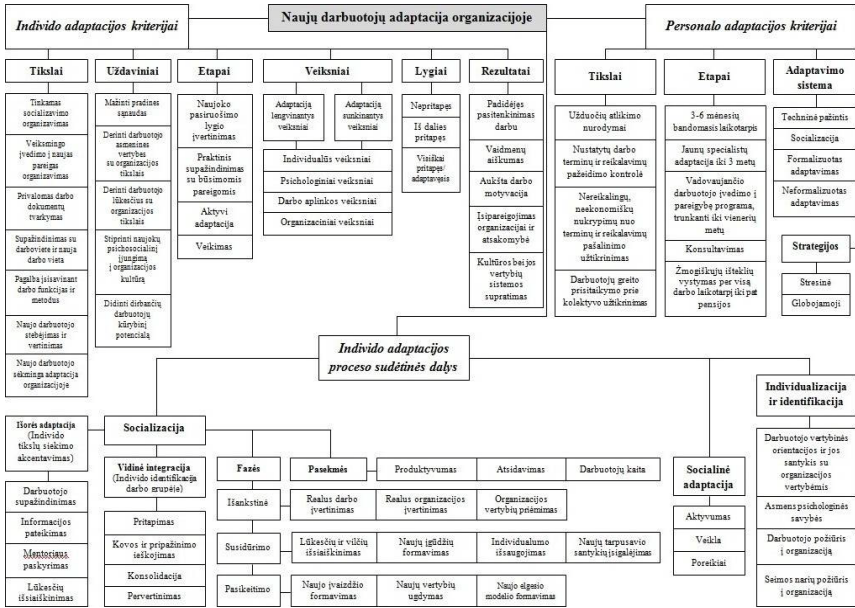
R. Ployhartas ir P. Bliese'as savo koncepcijoje teigia, kad „organizacinė adaptacija yra asmens individualus polinkis į aktyvius pastangas prisitaikyti organizacijoje pačiam, stengiantis įveikti visus užduotis naujoje aplinkoje“². Sėkmingas prisitai-

1 Purna, A. *Organizational adaptation theory* [interaktyvus]. Ahmad, 2011 [žiūrėta 2012-11-04]. <http://www.ehow.com/facts_7533511_organizational-adaptation-theory.html>.

2 Ployhart, R. E.; Bliese, P. D. 2006. Cit. iš Wang, M., et al. Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived p-e fit variables. *Personnel psychology* [interaktyvus]. 2011, 64: 163–189 [žiūrėta 2012-01-20]. P. 165. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&hid=9&sid=8726f461-7cd5-4136-a06f-fe9089de39c0%40sessionmgr10>>.

kymas turi didelį poveikį tiek organizacijai, tiek pačiam darbuotojui. Jei naujokas nesugeba įsisavinti ir prisitaikyti per kuo trumpesnį laiką, tikėtina, kad jis liks nepatenkintas ir pašalintas iš darbo³.

Kaip matome iš 1 pav. pateiktos schemos, individo adaptacijos procesą sudaro socializacija (išorės adaptacija, vidinė integracija), socializacijos fazės (išankstinė, susidūrimo, pasikeitimo), socialinė adaptacija, individualizacija ir identifikacija.



Šaltinis: sudaryta autorių remiantis mokslinės literatūros analize

1 pav. Naujų darbuotojų adaptacijos procesas organizacijoje

Apibendrinant galima teigti – naujų darbuotojų adaptavimas organizacijoje yra procesas, kurio metu naujas darbuotojas susipažįsta su nauja darboviete, kolektyvu, organizacijos tikslais, uždaviniais, taip pat su savo pareigomis ir funkcijomis. Naujų darbuotojų adaptacija yra procesas, kurio metu jie įgyja arba papildo savo darbui atlikti reikalingas žinias ir įgūdžius, prisitaiko prie konkrečių darbo sąlygų bei organizacijos kolektyve susidariusių santykių. Kai darbuotojas laiku ir kokybiškai vykdo visas savo bei vadovo jam pavestas užduotis, įpranta laikytis darbo

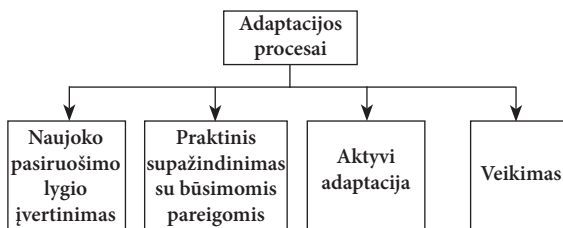
3 Kammeyer-Mueller, Wanber, 2003. Cit. iš Reio, T. G.; Sutton, F. C. Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human resource development quarterly* [interaktyvus]. 2006, 17(3): 305–324 [žiūrėta 2012-01-19]. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&hid=9>>.

drausmės režimo, suvokia organizacijos kolektyvo uždavinius ir kartu su kitais organizacijos nariais aktyviai juos įgyvendina, išsitraukia į organizacijos visuomeninę veiklą, jis tampa visaverčiu naujos organizacijos nariu.

2. Darbuotojų adaptacijos procesas

Organizacijoje išryškėja pagrindinis prieštaravimas tarp individo idealų, vertybinių orientacijų, lūkesčių ir tikrosios situacijos. Individas susiduria su įvairiais sunkumais atlikdamas užduotis ir dalyvaudamas visuomeninėje veikloje bei bendraudamas su kolektyvu. Šiuos prieštaravimus ne visada galima sklandžiai pašalinti. Išvardintų sunkumų reikšmė adaptacijos procesui nevienoda: tai, kas labai svarbu pirmomis dienomis ar mėnesiais, vėliau tampa ne taip reikšminga, tačiau iškyla kitokio pobūdžio sunkumų, kurie individą gali paskatinti nesiadapuoti⁴.

Pasak Šadrakovo, naujo darbuotojo adaptacijos procesą organizacijoje sudaro keturi pagrindiniai etapai (žr. 2 pav.)⁵.



Šaltinis: sudaryta remiantis Šadrakov, 2004

2 pav. Individo adaptacijos proceso etapai organizacijoje

Pirmasis individo adaptacijos proceso etapas yra *naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas*. Jeigu darbuotojas turi ne tik specialųjį pasirengimą, bet ir darbo analogiškuose kitų įmonių padaliniuose patirties, jo adaptacijos procesas bus minimalus. Vis dėlto net ir tokiais atvejais įmonėje galimi neįprasti jau žinomų uždavinių sprendimo variantai. Naujas darbuotojas turi susipažinti ne tik su įmonės gamybinio savitumu, bet ir su personalu, komunikaciniais ypatumais, elgesio taisyklėmis ir t. t.

Antrame etape darbuotojui tenka *praktiškai susipažinti su būsimois pareigomis*, o šį laikotarpį keičia *aktyvi adaptacija*, kai naujokas stengiasi prisitaikyti prie savo statuso ir kitų darbuotojų. Būtina suteikti naujokui galimybę aktyviai veikti skirtingose srityse ir patikrinti savo žinias, įgytas kitose įmonėse. Reikia kuo dau-

4 Šadrakov, A. Kad tikrovė atitiktų lūkesčius: personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*. 2004, 9: 10–13.

5 *Ibid.*, p. 13.

giau padėti darbuotojui, reguliariai kartu su juo vertinti veiklos rezultatus, bendradarbiavimo su kolegomis ypatumas.

Ir galiausiai prasideda paskutinis darbuotojo adaptacijos etapas – *veikimas*, kuriuo baigiamas adaptacijos procesas. Veikimo etape siekiama įveikti gamybinės bei tarpusavio santykių problemas ir pereiti prie stabilaus darbo.

Darbuotojų adaptacijos procesas yra dvipusis. Iš vienos pusės, tas faktas, kad asmuo pradėjo dirbti organizacijoje, rodo jo atsakingus ir užtikrintus sprendimus, grįstus savo motyvacija dirbti. Iš kitos pusės, pati organizacija priima tam tikrus išpareigojimus darbuotojo atžvilgiu, pasamdydama darbuotoją konkrečiam darbui organizacijoje⁶.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinės adaptacijos proceso etapai yra skirtingi, tačiau visi jie sąveikauja tarpusavyje, t. y. adaptacija organizacijoje sudaro darnią visumą, kurios negalima skaidyti į atskiras dalis (savybes). Adaptacija numato darbuotojo visišką prisitaikymą prie organizacijos, prie jos normų ir vertybių. Manytume, kad asmuo tampa visaverčiu organizacijos nariu, kai susipažįsta, įvertina ir prisiderina prie organizacijos reikalavimų. Kai individas jaučia atitinkamus išpareigojimus organizacijai, yra patenkintas savo veikla ir jos rezultatais organizacijoje, nori likti ir dirbti joje, tada galima drąsiai teigti, kad naujokas yra pasiekęs aukščiausią naujų darbuotojų adaptacijos organizacijoje lygį – yra visiškai adaptavęsis.

3. Darbuotojų adaptacijos organizacijoje veiksniai

Intensyvėjant žmogiškajai veiklai, žmogaus adaptacijos problema tiek visuomenėje, tiek organizacijoje vis labiau aktualėja. Galima daryti prielaidą – kuo labiau asmuo bus adaptavęsis visuomenėje, tuo lengviau ir greičiau jam bus adaptuotis patekus į naują organizaciją. Bet kuris procesas, vykstantis šalia žmogaus, yra veikiamas tam tikrų veiksnių, todėl naujų darbuotojų adaptacija be tam tikrų veiksnių įtakos taip pat negalima. Žmogui adaptuotis gali padėti adaptaciją lengvinantys veiksniai, tačiau adaptaciją gali sunkinti ir kita veiksnių grupė, kuri laikoma adaptaciją sunkinančių veiksnių grupe.

A. Stankevičienė ir L. Lobanova teigia, kad analizuojant adaptaciją vertėtų skirti keturis veiksnius, kurie taip pat prisideda prie naujo darbuotojo sėkmingos adaptacijos organizacijoje:

- 1) Nurodymai, kada ir kaip turi būti atliktos tam tikros užduotys;
- 2) Kontrolė, kad būtų laikomasi užduočių atlikimo terminų ir pagrindinių reikalavimų;
- 3) Nukrypimų nuo terminų galimybė;

6 Elendo, E.; Bychenkova, E. *Adaptation of employee on new workplace* [interaktyvus]. Russia, 2010 [žiūrėta 2012-11-06]. <<http://www.rekadro.ru/en/rabotadatelu/info/management/9.htm>>.

- 4) Reikalavimai pašalinti pagalbą naujiems darbuotojams greičiau prisitaikyti prie kolektyvo⁷.

Organizacijos aplinka turi didžiulį poveikį organizacijos veiklai. Visų organizacijų vadovams itin rūpi laiku ir efektyviai paskirstyti būtinus išteklius klientams. Labai didelės įtakos organizacijos veiklai turės organizacinių veiksmų paskirstymas tiems asmenims ar organizacijos aplinkos grupėms, kurios perka organizacijos prekes ar paslaugas, teikia žaliavas, naujos technologijos, kapitalas, darbo jėga, informacija ir konkurencija. Vadovai turi galimybę reaguoti į aplinkos veiksmus įvairiais būdais. Yra sutelkiamos pastangos reaguoti į aplinkos veiksmus pakeitus organizacinę veiklą, susijusią su prisitaikymu. Vadovai gali pasirinkti: arba sukurti palankius ryšius su aplinkos veiksniais, arba paveikti jų įtaką organizacijai, arba kontroliuoti aplinkos veiksmus⁸.

Libiausiai adaptacijos proceso sėkmę lemia tokie individualūs veiksniai kaip gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi, aktyvumas, asmeninė motyvacija, saviuogda ir darbuotojo ankstesnio darbo patirtis. Prie sėkmę lemiančių veiksmų 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. Kalbant apie adaptaciją sunkinančius veiksmus, naujų darbuotojų manymu, jų adaptaciją organizacijoje apsunkino patirties stoka, nepasitikėjimas savimi, nepakankamos žinios (individualūs veiksniai), įvairūs psichologiniai veiksniai. Tačiau svarbiausias veiksnys – nerimas darbo vietoje ir kylantys konfliktai⁹.

Apibendrinant galima teigti, kad naujo darbuotojo adaptavimosi sėkmė priklauso tiek nuo paties darbuotojo, tiek nuo naujos organizacijos bendradarbių. Darbuotojo asmeninės savybės ir kitos charakteristikos lemia jo santykių su organizacijos nariais geresnį ar blogesnį formavimąsi. Sėkmingos adaptacijos organizacijoje rezultatas – visiškai pritaipęs naujas asmens organizacijoje.

4. Naujų darbuotojų adaptacijos švietimo organizacijose tyrimo rezultatų apibendrinimas

Iš viso tyrime dalyvavo aštuonių Akmenės raj. švietimo organizacijų darbuotojai. Tyrimas buvo atliktas 2 gimnazijose, 1 vidurinėje mokykloje, 4 lopšeliuose-darželiuose ir 1 mokykloje-darželyje. Tyrime dalyvavo šių švietimo organizacijų

-
- 7 Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*: mokomoji knyga. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, p. 65–67.
- 8 Hahn, M. *Organizational adaptation and control. Southeast, articles gratuits* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2012-11-10]. <<http://en.articlesgratuits.com/organizational-adaptation-and-control-id1641.php>>.
- 9 Fominienė, V. B., et al. Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [interaktyvus]. 2009, 1 (14): 87–94 [žiūrėta 2012-01-18]. <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_1_14.PG_87-94/DS.002.0.01.ARTIC>.

darbuotojai: Naujosios Akmenės Ramučių gimnazija, Akmenės gimnazija, Kruopių vid. mokykla, N. Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Atžalynas“, N. Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Žvaigždutė“, Akmenės vaikų lopšelis-darželis „Gintarelis“, Ventos vaikų lopšelis-darželis „Berželis“ ir N. Akmenės mokykla-darželis „Buratinas“. Tad tyrime dalyvavo 225 darbuotojai, dirbantys Akmenės raj. ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo įstaigose. Iš viso buvo išdalinta 250 anketų, grąžintos 225. Tyrimo patikimumas tokiu atveju yra 95 proc. Tyrimas buvo atliktas 2012 m. spalį.

Kadangi buvo siekiama atlikti kuo išsamesnį tyrimą, buvo pasirinktos keturių skirtingų tipų švietimo organizacijos – gimnazijos, vidurinės mokyklos, lopšeliai-darželiai, darželiai-mokyklos.

Anketa skirta nustatyti įvairių darbuotojų, dirbančių Akmenės rajono ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo įstaigose, požiūrį į naujų darbuotojų adaptaciją, apibrėžiant adaptacijos pagrindinius tikslus, uždavinius, etapus, veiksmus ir rezultatus. Uždaro tipo anketa buvo sudaryta iš aštuonių dalių:

1. Demografinio bloko, kuriame fiksuojama respondentų lytis, amžius, pareigos švietimo organizacijoje, švietimo organizacijos tipas, išsilavinimas, darbo stažas švietimo organizacijoje;

2. Antroje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, ar švietimo organizacijose vyksta naujų darbuotojų adaptavimo procesas;

3. Trečia dalis buvo skirta naujų darbuotojų adaptavimo pagrindinio tikslo nustatymui (pvz., „Veiksmingo įvedimo į naujas pareigas organizavimas“, „Pagalba įsisavinant darbo funkcijas ir metodus“);

4. Ketvirtoje dalyje respondentai turėjo nurodyti pagrindinius naujo darbuotojo adaptavimo uždavinius (pvz., „Mažinti pradines sąnaudas“, „Stiprinti naujokų psichosocialinį įjungimą į organizacijos kultūrą“);

5. Penkta dalis buvo skirta naujų darbuotojų svarbiausių adaptacijos etapų nustatymui (pvz., „Naujoko pasiruošimo lygio įvertinimas“, „Praktinis supažindinimas su būsimois pareigomis“);

6. Šeštoje dalyje buvo fiksuojamos respondentų nuomonės apie naujų darbuotojų adaptaciją labiausiai lengvinančius veiksmus (pvz., „Asmeninė motyvacija“, „Interesų sutapimas“, „Darbuotojų pagalba“);

7. Septintoje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti naujų darbuotojų adaptaciją labiausiai sunkinančius veiksmus (pvz., „Nepasitikėjimas savimi“, „Kolektyvo kaita“, „Grįžtamojo ryšio nebuvimas“).

8. Paskutinėje, aštuntoje, dalyje buvo siekiama išsiaiškinti, koks naujo darbuotojo sėkmingos adaptacijos rezultatas yra pats svarbiausias švietimo organizacijose (pvz., „Padidėjęs pasitenkinimas darbu“, „Aukšta darbo motyvacija“).

Apibendrinant demografinio bloko analizę, atskleista, jog tyrime iš dalyvavusių 225 švietimo organizacijų darbuotojų yra žymiai didesnis procentas moterų (92 %) nei vyrų (7,6 %), kadangi švietimo organizacijose pedagoginį, administracinį ir kitokį darbą daugiausiai dirba moterys.

Pagal amžiaus grupes respondentai pasiskirstė į penkias grupes. Iš jų mažiausia grupė – darbuotojai iki 25 metų (3,1 %), didžiausia – 46–55 metų darbuotojai (40 %). Taip pat nemažą respondentų dalį (25,8 %) sudaro 36–45 metų darbuotojai.

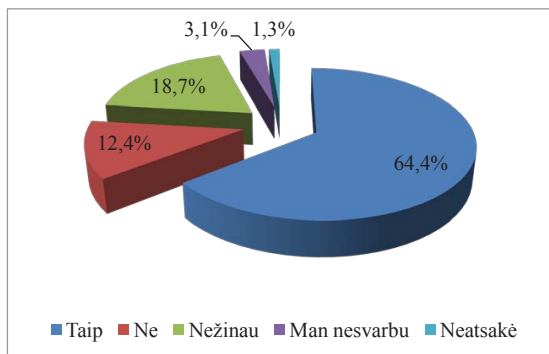
Didžioji dalis respondentų yra dalyko mokytojos/-ai (26,7 %) ir auklėtojos/-ai (18,2 %). Kita dalis respondentų pagal pareigas švietimo organizacijoje pasiskirsto maždaug vienodai (tarp 1–5 %).

Darbuotojai iš lopšelių-darželių sudaro šiek tiek mažiau nei pusę apklaustųjų (45,3 %), o kita dalis (54,7 %) respondentų yra iš gimnazijų, vidurinių mokyklų ir darželių-mokyklų.

Apžvelgus švietimo organizacijų darbuotojų išsilavinimą, galima daryti prielaidą, kad dauguma jų įgiję aukštąjį išsilavinimą (bakalauras) – 36 % respondentų. 15,6 % respondentų baigę magistrantūros studijas, kas taip pat labai padidina švietimo organizacijų darbuotojų kompetencijos lygį. Penktadalis (20,4 %) tyrime dalyvavusių darbuotojų yra baigę kolegijas ir likusi dalis respondentų (24%) yra įgiję profesinį bei vidurinį išsilavinimą.

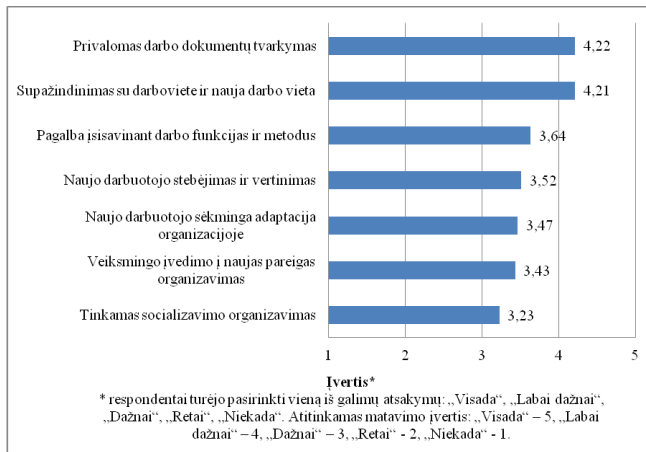
Išanalizavus darbo stažą švietimo organizacijoje paaiškėjo, kad didžiausia respondentų dalis (20 %) turi didesnę nei 30 metų darbo stažą, taip pat nemažą darbuotojų dalį (18,7 %) sudaro darbuotojai, turintys 21–25 metų stažą. Kita dalis respondentų (13,3 %) turi 26–30 metų stažą, kas taip pat rodo ilgametę darbo patirtį švietimo organizacijoje. Svarbu paminėti, kad naujų darbuotojų, kurių darbo patirtis trumpalaikė (1–5 metai), švietimo organizacijose yra ne taip jau ir daug – tik 15,1%, todėl galima daryti prielaidą, kad jauni žmonės, ką tik baigę pedagoginio darbo studijas universitetuose, tikriausiai domisi darbo galimybėmis švietimo organizacijose ir siekia jose įsidarbinti, tačiau švietimo organizacijose dirba daug vyresnio amžiaus pedagogų, kurie stengiasi darbo vietoje išsilaukyti iki pat pensinio amžiaus, šitaip neužleisdami savo vietų jauniems, ką tik studijas baigusiems pedagogams.

Analizuojant naujų darbuotojų adaptacijos kriterijus švietimo organizacijose dirbančių darbuotojų požiūriu, pirmiausiai norėtusi apžvelgti tai, kokios nuomonės vyrauja apie naujų darbuotojų adaptavimo proceso vyksmą švietimo organizacijose (žr. 3 pav.).



3 pav. Atsakymų į klausimą, ar, Jūsų nuomone, vyksta naujų darbuotojų adaptavimo procesas Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas proc.

Remiantis gautais rezultatais galima drąsiai teigti, jog dauguma darbuotojų (64,4 %), dirbančių švietimo organizacijose, yra linkę manyti, kad švietimo organizacijose vyksta naujų darbuotojų adaptavimo procesas („Taip“ $N = 145$). Beveik penktadalis respondentų (18,7 %) pareiškė, jog nieko nežino apie naujų darbuotojų adaptavimo procesą („Nežinau“ $N = 42$). Dalis švietimo organizacijų darbuotojų (12,4 %) mano, kad naujų darbuotojų adaptavimo procesas švietimo organizacijose nevyksta („Ne“ $N = 28$). Likusi dalis respondentų (4,4 %) nurodė, kad jiems naujų darbuotojų adaptavimo procesas yra neįdomus („Man nesvarbu“ $N = 7$) arba išvis neatsakė į pateiktą klausimą anketoje („Neatsakė“ $N = 3$).

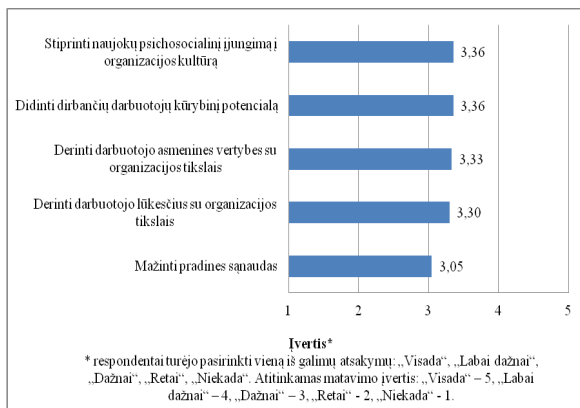


4 pav. Atsakymų į klausimą, koks, Jūsų nuomone, pagrindinis naujo darbuotojo adaptavimo tikslas yra taikomas Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas įverčiais

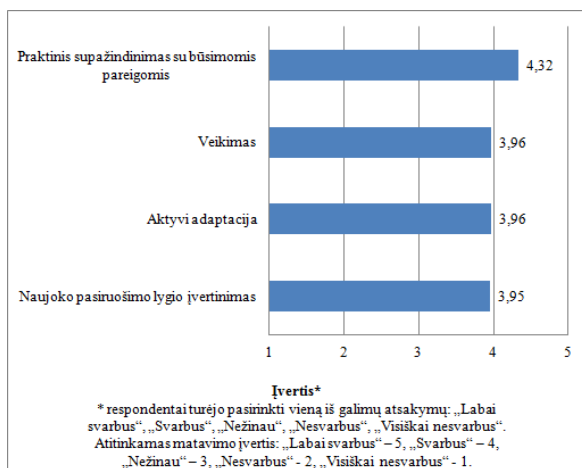
Tikėtina, jog toks aukštas tikslo – privalomo darbo dokumentų tvarkymo vertinimas yra todėl, kad būtent šiais laikais tiek kitų, tiek švietimo organizacijų darbuotojams, o ypač pedagogams dirbant savo pedagoginį, šviečiamąjį darbą reikia rengti daugybę dokumentų. Galima daryti prielaidą, kad, pedagogams pildant dokumentus, nukenčia ne tik efektyvi adaptacija, bet ir darbo kokybė. Taip pat aukštai įvertinti supažindinimo su darbovieta ir nauja darbo vieta bei pagalbos įsisavinant darbo funkcijas ir metodus tikslai, kurių būtinumas taip pat rodo, jog naujam darbuotojui yra būtina pagalba naujoje darbo vietoje kuo greičiau adaptuotis naujoje darbovietėje ir įsilieti į naują kolektyvą.

Statistinė analizė atskleidė švietimo organizacijų darbuotojų požiūrį (žr. 5 pav.), kad pagrindiniai naujo darbuotojo adaptacijos uždaviniai turėtų būti *stiprinti naujokų psichosocialinį įtraukimą į organizacijos kultūrą* ($M = 3,36$) bei *didinti dirbančių darbuotojų kūrybinį potencialą* ($M = 3,36$). Galima daryti prielaidą, kad

pastebimas tam tikras naujo darbuotojo sėkmingai adaptacijai būtinų veikslių eiliškumas, t. y. didėjantis darbuotojo kūrybiškumas padeda jam lengviau adaptuotis naujoje darbo vietoje, todėl darbuotojo kūrybinio potencialo didinimas yra viena iš naujo darbuotojo adaptaciją lengvinančių priemonių. Manytume, jog kiekvienoje darbovietėje naujas darbuotojas visų pirma nori pajusti, ar sugeba save realizuoti naujoje darbo vietoje, ar sugeba visapusiškai išreikšti savo kūrybines galias, o jei tai jam puikiai pavyksta, tai sėkminga adaptacija naujoje darbo vietoje yra garantuota.



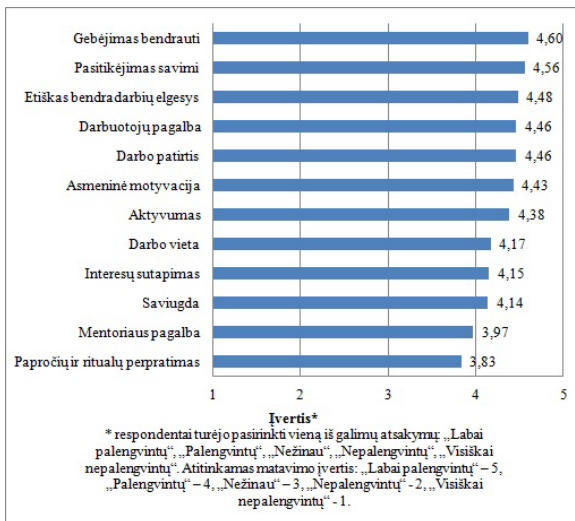
5 pav. Atsakymų į klausimą, kokie, Jūsų nuomone, pagrindiniai naujo darbuotojo adaptavimo uždaviniai yra keliami Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas įverčiais



6 pav. Atsakymų į klausimą, kuris, Jūsų nuomone, naujo darbuotojo adaptacijos etapas yra

pats svarbiausias Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas įverčiais

Pastebima, jog švietimo organizacijų darbuotojams naudingiausias yra praktinio supažindinimo su būsimomis pareigomis etapas. Galima daryti prielaidą, kad naujokui praktiškai, o ne teoriškai susipažinus su savo būsimomis pareigomis, adaptacijos efektyvumo lygis turėtų būti akivaizdžiai aukštesnis. Taigi praktinio supažindinimo su būsimomis pareigomis etapo akcentavimas yra pirmas žingsnis kuriant efektyvius ir veiksmingus naujo darbuotojo ir naujo kolektyvo tarpusavio santykius, t. y. siekiant kuo sėkmingesnės naujo darbuotojo adaptacijos naujoje darbovietėje.



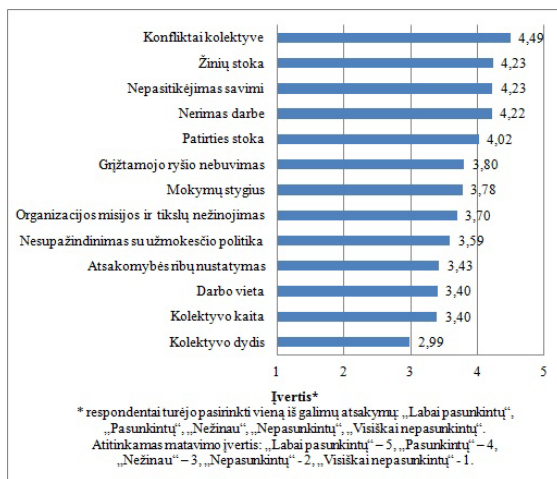
7 pav. Atsakymų į klausimą, kurie, Jūsų nuomone, iš šių naujų darbuotojų adaptaciją lengvinančių veiksnių labiausiai palengvintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas įverčiais

Aiškinantis veiksniais, lemiančiais 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 pritaipimo laikotarpis užtruks.

Gauti empiriniai duomenys leidžia daryti prielaidą, jog švietimo organizacijų darbuotojai į pirmąją vietą iškelia tokius adaptaciją lengvinančius veiksnius, kurie labiausiai išryškėja bendravimo su nauju darbuotoju kontekste. Manoma, jog įsidarbinę naujoje darbovietėje, t. y. švietimo organizacijoje, nauji darbuotojai lengviausiai ir greičiausiai prie naujų darbo sąlygų ir naujos švietimo organizacijos kultūros prisitaiko būtent dėl išlavinto komunikabilumo. Patekus į naują darbovie-

tę, nauji darbuotojai, o ypač pedagogai, visada stengiasi kuo daugiau bendrauti, tartis, derėtis tarpusavyje, kadangi norima kuo daugiau sužinoti apie naujos švietimo organizacijos vidinę kultūrą ir jos ypatumus, šitaip stengiantis kuo greičiau sėkmingai adaptuotis švietimo organizacijoje.

Labai panašūs tyrimo rezultatai užfiksuoti ir anksčiau atlikus Fominienės ir kt. (2009) naujų darbuotojų adaptacijos šiuolaikinėje sporto organizacijoje tyrimą, kur taip pat siekta nustatyti naujų darbuotojų adaptaciją labiausiai lengvinančius veiksnius. Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai naujų darbuotojų adaptaciją lengvina individualūs veiksniai – gebėjimas bendrauti ir pasitikėjimas savimi.

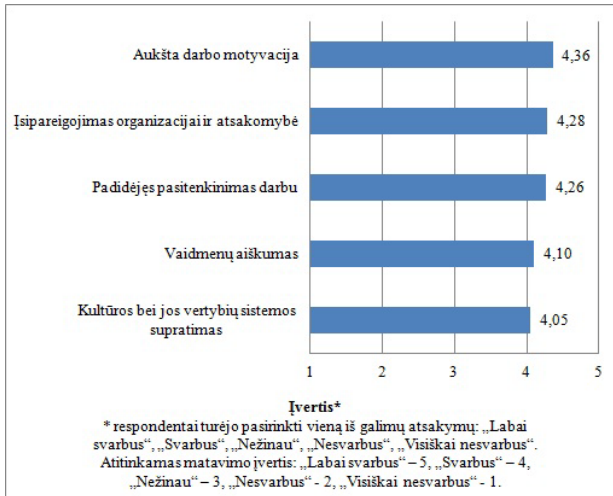


8 pav. Atsakymų į klausimą, kurie, Jūsų nuomone, iš šių naujų darbuotojų adaptaciją sunkinančių veiksnių labiausiai pasunkintų naujo darbuotojo adaptaciją Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas įverčiais

Tyrimo rezultatai leidžia manyti, jog konfliktai kolektyve yra labiausiai vertinamas psichologinis veiksnys todėl, kad labiausiai susijęs su greitu organizacinės kultūros perpratimu ir sėkminga adaptacija. Darbuotojai mano, kad švietimo organizacijoje pradėjusiam dirbti naujam darbuotojui susipykus su kolegomis ar administracijos atstovais, adaptacija tikrai sulėtėtų ir pasunkėtų, nes, kai kolektyve jaučiasi nervinė įtampa, nukenčia ne tik kolektyvo tarpusavio sutarimas, darbo kokybė, bet ir naujo darbuotojo adaptacija. Adaptacijai kliudo kad ir smulkūs, tačiau dažni konfliktai kolektyve, kurių metu naujam darbuotojui neaišku, kurią pusę palaikyti.

Atliekant minėtą Fominienės ir kt. (2009) naujų darbuotojų adaptacijos šiuolaikinėje sporto organizacijoje tyrimą, siekta nustatyti ir naujų darbuotojų adaptaciją labiausiai sunkinančius veiksnius. Tyrimo rezultatai parodė, kad labiausiai

naujų darbuotojų adaptaciją sunkina šie psichologiniai veiksniai – nerimas darbo vietoje ir kylantys konfliktai.



9 pav. Atsakymų į klausimą, kuris, Jūsų nuomone, sėkmingos adaptacijos rezultatai yra svarbiausius Jūsų švietimo organizacijoje, pasiskirstymas įverčiais

Statistinė analizė (žr. 9 pav.) atskleidė darbuotojų požiūrį, kad svarbiausi sėkmingos adaptacijos rezultatai yra *aukšta darbo motyvacija* ($M=4,36$), *įsipareigojimas organizacijai ir atsakomybė* ($M=4,28$) bei *padidėjęs pasitenkinimas darbu* ($M=4,26$). Galima daryti prielaidą, jog darbuotojai sėkmingos adaptacijos rezultatus labiausiai linkę sieti su naujų darbuotojų motyvacija. Manytume, kad visi trys minėti rezultatai, užimantys aukščiausias reitingo pozicijas, tiesiogiai susiję su švietimo organizacijų vadovų siekimu kuo ilgiau išlaikyti naujus darbuotojus savo švietimo organizacijoje, o tai pavyktų tik didinant naujų darbuotojų darbinės motyvacijos lygį.

Išvados

Apibendrinę įvairių mokslininkų teorijas ir susisteminę atlikto tyrimo duomenis, pateikiame tokias išvadas:

1. Naujų darbuotojų adaptacija yra procesas, kurio metu jie įgyja arba papildoma savo darbui atlikti reikalingas žinias, tobulina įgūdžius, prisitaiko prie naujų ir konkrečių darbo sąlygų.

2. Darbuotojo adaptacijos procesą sudaro keturi pagrindiniai etapai:

- a) naujoko pasirengimo lygio įvertinimas;
- b) praktinis supažindinimas su būsimois pareigomis;

- c) aktyvi adaptacija;
- d) veikimas.

3. Darbuotojo asmeninės savybės ir kiti veiksniai lemia jo santykių su organizacijos nariais geresnį ar blogesnį formavimąsi, kas labai turi įtakos adaptacijos proceso pakankamumui.

4. Pagrindinis naujų darbuotojų adaptacijos tikslas yra praktinis supažindinimas su nauja darbovieta, darbo vieta bei būsimumis pareigomis.

5. Gebėjimas bendrauti, pasitikėjimas savimi ir konfliktinių situacijų vengimas palengvina naujo darbuotojo adaptaciją organizacijoje.

6. Akmenės rajono ikimokyklinio ir vidurinio ugdymo įstaigose naujų darbuotojų adaptacijos procesas yra pakankamas, kadangi vyrauja aukšta darbo motyvacija.

Literatūra

- Elendo, E.; Bychenkova, E. *Adaptation of employee on new workplace* [interaktyvus]. Russia, 2010 [žiūrėta 2012-11-06]. <<http://www.rekadro.ru/en/rabotadatelu/info/management/9.htm>>.
- Fominienė, V. B., et al. Naujų darbuotojų adaptacija šiuolaikinėje sporto organizacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* [interaktyvus]. 2009, 1 (14) [žiūrėta 2012-01-18]. <http://vddb.laba.lt/fedora/get/LTeLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1648-9098.N_1_14.PG_87-94/DS.002.0.01.ARTIC>.
- Hahn, M. *Organizational adaptation and control. Southeast, articles gratuits* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2012-11-10]. <<http://en.articlesgratuits.com/organizational-adaptation-and-control-id1641.php>>.
- Purna, A. *Organizational adaptation theory* [interaktyvus]. Ahmad, 2011 [žiūrėta 2012-11-04]. <http://www.ehow.com/facts_7533511_organizational-adaptation-theory.html>.
- Reio, T. G.; Sutton, F. C. Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human resource development quarterly* [interaktyvus]. 2006, 17(3) [žiūrėta 2012-01-19]. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&hid=9&sid=8726f461-7cd5-4136-a06f-fe9089de39c0%40sessio nmgr10>>.
- Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokojoji knyga*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006.
- Šadrakov, A. Kad tikrovė atitiktų lūkesčius: personalo adaptacijos problemų sprendimas. *Vadovo pasaulis*. 2004, 9.
- Wang, M., et al. Understanding newcomers' adaptability and work-related outcomes: testing the mediating roles of perceived p-e fit variables. *Personnel psychology* [interaktyvus]. 2011, 64 [žiūrėta 2012-01-20]. <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&hid=9&sid=8726f461-7cd5-4136-a06f-fe9089de39c0%40sessionmgr10>>.

ADAPTION AND INTEGRATION PROCESS FEATURES OF NEW EMPLOYEES IN PRESCHOOLS AND SECONDARY SCHOOLS OF LITHUANIA

Aistė Dromantaitė, Vytautas Pokštas

Mykolas Romeris University, Lithuania

Summary. *New employee adaptation features in preschools and secondary schools of Lithuania are discussed in this paper. The purpose of this article is to discuss the facilitation factors for a new employee in preschools and secondary schools of Lithuania.*

In the first part of this paper, called “Organizational adaptation concept”, understanding of organization adaptation concept based on various foreign and national scientific researches was discovered. “Employee adaptation process” is the second part of the article, in which employee adaptation peculiarity is revealed. In the third part of this paper, called “The main factors of employee adaptation in organization”, main facilitating and aggravating factors for new employee in organizations are given. Finally, in the fourth part, called “The research of new employee adaptation in preschools and secondary schools of Lithuania”, the main results and conclusions are presented.

Summarizing various scientific approaches and theories and the results of research data, it was showed that lighter adaptation for new employees mainly influence practical, not theoretical, activities, i.e. practical introduction to the workplace, with organization and duties, personal characteristics, i.e. abilities to communicate, self-confidence and avoidance of conflict situations, and high work motivation.

Keywords: *new employee, socialization, adaptation, factors, preschool, secondary school, education organization.*

Aistė Dromantaitė, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto docentė. Mokslinių tyrimų kryptys: karjeros valdymas ir asmeninio gyvenimo balansas, lygios lyčių galimybės, asmeninis augimas (koučingas), pokyčių valdymas, motyvacija ir komunikacija, sprendimų priėmimas.

Aistė Dromantaitė, Mykolas Romeris University, Policy and Management Faculty, Management Institute, Assoc. Professor. Research interests: career management and personal life balance, equal gender opportunities, personal growth (coaching), change management, motivation and communication, decision making.

Vytautas Pokštas, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto Vadybos instituto magistrantas. Mokslinių interesų kryptys: karjeros valdymas ir asmeninio gyvenimo balansas.

Vytautas Pokštas, Mykolas Romeris University Policy and Management Faculty Management Institute master degree. Research interests: career management and personal life balance.