

Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego

Wstęp

Nie sposób przecenić znaczenia procesu adaptacji zarówno dla funkcjonowania samego pracownika, jak i dla zatrudniającej go organizacji. Wprowadzenie do organizacji odbywa się za pomocą rozmaitych instrumentów i przy udziale wielu podmiotów w firmie, ze szczególnym uwzględnieniem roli bezpośredniego przełożonego, który często zostaje opiekunem pracownika w tym szczególnym okresie. Wiele przedsiębiorstw w tym zakresie tworzy wiele interesujących rozwiązań, o mniej lub bardziej sformalizowanej i rozbudowanej strukturze. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie niektórych, funkcjonujących w praktyce narzędzi ułatwiających wprowadzenie do organizacji. Jako ilustracja posłużą wyniki badań prowadzonych w formie wywiadów z menedżerami, zatrudnionymi w wybranych siedmiu dużych przedsiębiorstwach działających na terenie województwa łódzkiego. Próba diagnozy funkcjonujących w badanych organizacjach rozwiązań w zakresie adaptacji pracowniczej, uzupełniona zostanie wskazaniem szczególnie cennych dobrych praktyk w tym zakresie.

1. Znaczenie adaptacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Wprowadzenie do organizacji jest ostatnią fazą procesu selekcji i doboru pracowników i jako takie powinno być przedmiotem szczególnej uwagi ze strony organizacji oraz jej służb personalnych. Przemawiają za tym liczne przesłanki, spośród których wymienić można chociażby fakt, iż proces ten ma duże znaczenie w kształtowaniu późniejszego zadowolenia i motywacji do pracy. Zadowolony pracownik z kolei łatwiej identyfikuje się firmą, jest bardziej twórczy i efektywny [Janowska, 2010, s. 83]. Szczęólnego znaczenia nabiera to w przypadku pracowników

* Dr, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, marzenasyper@wp.pl, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

piastujących odpowiedzialne funkcje, np. kierownicze [Listwan, 1993, s.93].

Adaptacja w zasadzie polega na wprowadzeniu pracownika do organizacji i wdrożeniu go do zadań wykonywanych na konkretnym stanowisku. Proces adaptacji ma cztery podstawowe cele:

- ułatwianie początkowych etapów pracy, kiedy pracownikowi wszystko wydaje się obce, nieznane oraz skomplikowane,
- stosunkowo szybkie wykształcenie u nowoprzyjętych przyjaznej postawy wobec przedsiębiorstwa, która w domyśle zaowocuje skłonnością do pozostania w organizacji,
- uzyskanie w jak najkrótszym czasie efektywnych wyników pracy nowego pracownika,
- zminimalizowanie ryzyka szybkiego odejścia pracownika z organizacji [Armstrong, 2005, s. 414].

Do korzyści, jakie czerpie przedsiębiorstwo z dobrze zorganizowanego procesu adaptacji można zaliczyć to, iż pracownicy właściwie wprowadzenia dłużej pozostaną w przedsiębiorstwie, będą mieli jasną wizję swojej roli i miejsca w firmie oraz szybciej zaczną wносить wkład w rozwój przedsiębiorstwa [Davis, 2003, s. 9-10]. Przekazanie nowozatrudnionej osobie podstawowych informacji ułatwiających rozpoczęcie pracy pozwala na szybkie przyzwyczajenie się do nowej sytuacji, oraz możliwie jak najmniej stresujące włączenie do firmy [Cewińska, 2007, s. 123].

Proces adaptacji obejmuje zarówno przystosowanie do treści i warunków pracy na przydzielonym stanowisku, poznanie swojego miejsca w strukturze organizacyjnej, jak również podziału i organizacji pracy w firmie – z drugiej zaś strony proces adaptacji to także poznanie i przyjęcie przez wdrażanego pracownika norm, wartości i zasad obowiązujących w codziennych funkcjonowaniu przedsiębiorstwa czy określonej jego komórki organizacyjnej [Ludwiczynski, Król, 2006, s. 215]. Proces ten jest wstępem do dalszego konstruowania i prowadzenia ścieżki kariery [Farren, 1997, s. 183].

Należy przy tym wspomnieć, iż adaptacji podlegają nie tylko podmioty po raz pierwszy rozpoczynające pracę w danej organizacji, lecz także osoby które objęły nowe stanowisko lub zaczynają pełnić nowe obowiązki, zmieniły swoje miejsce w strukturze organizacji, przeszły na inny szczebel zarządzania, itp.

Adaptacja pracownicza dokonuje się w trzech obszarach:

- adaptacja w środowisku pracy,
- adaptacja w przedsiębiorstwie,
- przystosowanie do pracy.

Działania firmy nakierowane na adaptację pracownika w środowisku pracy mogą np. obejmować informowanie pracownika o istniejących szansach i zagrożeniach w konkretnym środowisku pracy, informowanie o drażliwych i delikatnych kwestiach w firmie oraz sposobach postępowania w takich sytuacjach, czy też przekazywanie wiedzy o ewentualnym wsparciu. Adaptacja w przedsiębiorstwie obejmuje natomiast poznanie misji organizacji, jej strategii, elementów kultury organizacyjnej, struktury oraz warunków funkcjonowania w konkretnym środowisku. Celem przystosowania do pracy jest natomiast umożliwienie pracownikowi zdobycia konkretnych umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania obowiązków służbowych na danym stanowisku. Dla organizacji i podmiotów nadzorujących wdrażanie do pracy oznacza to, że pracownik powinien otrzymać jasną definicję swojej roli w organizacji i oczekiwanych standardów pracy. Ponadto powinien dysponować zarówno środkami jak i uprawnieniami niezbędnymi przy wykonywaniu obowiązków, a także zdawać sobie sprawę ze znaczenia swojego i wykonywanej pracy dla przedsiębiorstwa [Davis, 2003].

Podsumowując, efektem pomyślnej adaptacji zawodowej powinno być dopasowanie pomiędzy osobą a jej środowiskiem pracy. Oznacza to sytuację, w której jednostka odczuwa satysfakcję z funkcjonowania w konkretnym środowisku zawodowym, jak również sama jest w stanie wykazać się potrzebnymi w tym środowisku zdolnościami [Davis, 2003]. W przypadku braku takiego dopasowania mamy rozdźwięk pomiędzy pracownikiem i organizacją, skutkujący niepewnością co do własnej roli w organizacji, brakiem akceptacji dla obowiązującej, wzmożonym stresem czy chęcią opuszczenia organizacji.

2. Narzędzia adaptacji stosowane we współczesnych organizacjach

Adaptacja jest procesem bardzo złożonym i wielowymiarowym. Powodzenie tego procesu zależy zarówno od starań samego pracownika, jak i działań podjętych przez zatrudniającą go organizację. W praktyce zdarza się często tak, że część firm pozostawia nowego pracownika bez wsparcia, zakładając, że poradzi on sobie samodzielnie i zaadaptuje się w sposób samoistny do wymogów stanowiska pracy oraz sposobu

funkcjonowania przyjętego w przedsiębiorstwie. Ten rodzaj postępowania można nazwać adaptacją spontaniczną. W odróżnieniu od niej adaptacja kierowana zakłada świadome zarządzanie procesem adaptacji ze strony kierownictwa, przejawiające się między innymi w podejmowanych przez organizację specjalnych działaniach, zmniejszających ryzyko niepowodzenia oraz przyspieszających proces adaptacji pracownika [Ludwiczynski, Król, 2006, s. 215].

Podczas procesu prowadzenia adaptacji pracowniczej, wiele przedsiębiorstw sięga po sprawdzone narzędzia wspierania pracownika w tym szczególnym dla niego okresie zawodowym. Ze względu na swoje przeznaczenie instrumenty te można podzielić na działania o charakterze powitalnym i integrującym, informowanie o charakterystyce organizacji/określonej komórki/stanowiska pracy, informowanie o roli organizacyjnej i szansach rozwojowych oraz działania o charakterze szkolącym do pracy na danym stanowisku (tablica 1).

Tablica 1. Instrumenty adaptacji

Kategoria działań	Instrumenty adaptacji
Działania o charakterze powitalno-integrującym	list powitalny (e-mail lub telefon) od dyrektora (kierownika) placówki
	zaproszenie na indywidualną rozmowę do dyrektora (kierownika) placówki
	przedstawienie pracownika pozostałym członkom zespołu (działu, oddziału, itp.)
	e-mail informujący pozostałych członków zespołu/placówki o przystąpieniu do załogi kolejnego pracownika (często łączony z krótką notką biograficzną „nowego” i informacją jakie stanowisko obejmuje)
	spotkania integracyjno-powitalne na terenie firmy i poza nią
	wyznaczenie opiekuna (bezpośredni przełożony lub osoba przez niego wskazana)
Informowanie o organizacji i miejscu pracy	broszury i przewodniki w formie papierowej oraz elektronicznej zawierające informacje na temat charakteru organizacji, jej historii, misji, strategii, struktury, itp. a także obowiązujących procedur, regulaminów, itp.
	informacje zawarte w Intranecie na temat obowiązujących w organizacji procedur, regulaminu pracy, prze-

	pisów BHP
	szkolenia wstępne – dotyczące przepisów prawa pracy, przepisów BHP, funkcjonujących w organizacji procedur
Informowanie o roli organizacyjnej i perspektywach rozwojowych osoby zatrudnionej na określonym stanowisku	spotkania z przełożonym na temat oczekiwań i rozwoju kariery pracownika
	informatory, dokumenty określające wewnętrzne plany karier, zasady przebiegu ścieżek kariery, procedury awansowania, itp.
	nieformalne informacje na temat szans i ograniczeń, jakie daje określone stanowisko
Działania o charakterze szkoleniowym do pracy na określonym stanowisku	szkolenia stanowiskowe on the job
	pokazy – prezentowanie właściwego sposobu realizacji działań
	instruktaże
	praca pod przewodnictwem (zwykle opiekuna)
	szkolenia off the job –pracownik nabywa wiedzę i ćwiczy umiejętności przydatne na stanowisku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ludwiczynski, Król, 2006, s. 218-219]

Nieco dłużej można zatrzymać się nad zagadnieniem wyszczególnionych w tablicy 1 broszur i przewodników o charakterze powitalno-informacyjnym, które funkcjonują w praktyce w formach zarówno papierowych jak i elektronicznych. Ich celem jest przekazanie w prostej i jednoznacznej formie informacji organizujących pracę w danym przedsiębiorstwie. Jest to rozwiązanie o tyle korzystne, iż grupuje wspomniane informacje w jednym, dostępnym dla pracownika miejscu oraz zdejmuje z niego ciężar poszukiwania ich na własną rękę u różnych, nie zawsze dobrze poinformowanych źródeł. Informacje zwykle zamieszczone w takich dokumentach obejmują takie zagadnienia jak:

- krótki opis przedsiębiorstwa: historia, produkty, kierownictwo, struktura,
- podstawowe warunki zatrudnienia: skale płac, sposoby naliczania premii,
- procedura dyscyplinarna,
- procedura zgłaszania skarg,
- procedura awansów,
- ustalenia dotyczące związków zawodowych i konsultacji,
- usługi edukacyjno-szkoleniowe,

- opieka medyczna,
- sposoby użytkowania pomieszczeń socjalnych, sali jadalnej, stołówki firmowej,
- oferta świadczeń socjalnych,
- podróże służbowe i diety [Armstrong, 2005, s. 417].

3. Wprowadzenie do pracy w praktyce – na przykładzie wybranych przedsiębiorstw regionu łódzkiego

W roku 2011 przeprowadzono badania dotyczące, między innymi, procesu adaptacji w przedsiębiorstwach działających na terenie województwa łódzkiego. Organizacje te były dobrane ze względu na wielkość (założono, iż w dużych firmach łatwiej o formalne programy adaptacji), obecność kapitału obcego (założono, iż w tego typu firmach adaptacja jest bardziej sformalizowana i ujęta w reguły) oraz reputację firmy dbającej o rozwój pracowników, inwestującej w kapitał ludzki. W rezultacie przeprowadzono wywiady z menedżerami 7 dużych przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwo komunikacji samochodowej (kapitał polski) wywiady przeprowadzono z 4 osobami,
- przedsiębiorstwo produkcyjne w branży AGD (kapitał polski) – wywiady przeprowadzono z 5 osobami,
- przedsiębiorstwo produkcyjne w branży maszyn i motoryzacji (kapitał zagraniczny) wywiady przeprowadzono z 5 osobami,
- przedsiębiorstwo w branży usług informatycznych (kapitał zagraniczny) wywiady przeprowadzono z 5 osobami,
- przedsiębiorstwo w branży energetycznej (kapitał polski) wywiady przeprowadzono z 5 osobami,
- przedsiębiorstwo w branży usług informatycznych (kapitał polski) wywiady przeprowadzono z 4 osobami,
- przedsiębiorstwo produkcyjne w branży maszyn i AGD (kapitał zagraniczny) wywiady przeprowadzono z 3 osobami.

Firmy, jak widać z powyższego zestawienia, były zróżnicowane pod względem między innymi: obecności kapitału obcego, charakteru branży, a także – co wykazały wywiady – prowadzonej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach każdej z tych firm prowadzono wywiady z kilkoma menedżerami, którzy wyrazili na to zgodę – różnej płci, wieku i reprezentujących różne szczeble zarządzania oraz indywidualną historię awansu – w sumie rozmawiano z 31 osobami. Wywiady

osobiście prowadziła autorka niniejszego opracowania. Wywiady nie były standaryzowane według jednego wzorca, a pytania z powyższych obszarów zarówno pod względem formy, kolejności jak i zakresu były modyfikowane w zależności od wymogów bieżącej sytuacji.

Pytania zadawane respondentom dotyczyły indywidualnej drogi rozwoju zawodowego w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem przebiegu procesu adaptacji, elementów planowania kariery, itp. Ponadto zabrano informacje na temat atmosfery towarzyszącej procesowi adaptacji – postaw otoczenia (zwłaszcza kierownictwa, a także kolegów i koleżanek z pracy) wobec respondenta i jego dalszego rozwoju. Ponieważ respondenci byli osobami pełniącymi funkcje kierownicze, zdarzało się, iż w ciągu swojej kariery zawodowej wielokrotnie odgrywali znaczącą rolę w procesie adaptacji swoich podwładnych – te kwestie także stały się przedmiotem prowadzonych rozmów.

W wywiadach z menedżerami uzyskano informacje mogące sugerować związek pomiędzy korzeniami organizacji (między innymi – obecnością kapitału zagranicznego) a jakością procesu adaptacji. Menedżerowie zatrudnieni w firmach z udziałem kapitału zagranicznego wskazywali na istnienie rozbudowanych procedur mających poprawić efektywność takiego pracownika w pierwszym okresie i przyspieszyć jego aklimatyzację. Globalnie ocena efektywności działania takich procedur była dobra. W organizacjach o kapitale polskim rolę takich procedur zastępowała zwykle niepisana tradycja czy dobra wola przełożonego.

Wywiady z respondentami pozwoliły ustalić pewne, szczególnie godne uwagi inicjatywy w zakresie adaptacji. Rozwiązanie stosowane w jednej z badanych organizacji polegało na powołaniu opiekuna zajmującego się każdym z nowoprzyjętych pracowników, którego działalność była połączona z pakietem szkoleń wstępnych opracowanych pod kątem potrzeb stanowiska pracy. Opiekun taki miał za zadanie sprawować merytoryczną i organizacyjną pieczę nad każdym pracownikiem szeregowym, liniowym, specjalistą czy kierownikiem niższego szczebla. Jak zauważył Kontroler ds. Finansów, branża informatyczna, (24.02. 2011) „Jego obowiązkiem jest przekazanie takich praktycznych informacji – gdzie jest który dział, gdzie zostawiamy kaptcie, gdzie znajduje się kantyna, jaka jest topografia budynku, bo to jest też czasem trudne dla nowych pracowników. Opiekun ma już listę rzeczy o które ludzie zwykle pytają i takiemu nowego przekazuje te rzeczy nawet wcześniej, niż

ktoś zapyta, uprzedzając pewne problemy. Ponieważ zatrudniamy też obcokrajowców, więc tu jest sprawa jeszcze trudniejsza – opiekun pomaga znaleźć specjalistów, prowadzi do lekarza i szuka takiego, który mówi po angielsku, załatwia z obcokrajowcem sprawy urzędowe czy mieszkaniowe”. W innej korporacji funkcjonowała procedura nazwana Orientation Plan, skierowana zwłaszcza do osób zatrudnionych na stanowiskach specjalistycznych i menedżerskich. Orientation Plan zakładał, iż proces formalnej adaptacji w firmie trwa kilka tygodni, podczas których pracownik zapoznaje się z miejscem pracy i osobami, z którymi będzie mieć intensywny kontakt zawodowy (menedżerowie pionu, przełożeni, odbiorcy, itp.). Ponadto przechodzi dość intensywne szkolenia wstępne, o charakterze stanowiskowym.

W większości przedstawiciele organizacji z obecnością kapitału zagranicznego (w przypadku 3 organizacji) wskazywali na rozwiązania łączące istnienie formalnego lub nieformalnego opiekuna wraz z odbywanymi jednocześnie przez nowozatrudnionymi szkoleniami branżowymi (12 na 13 menedżerów zatrudnionych w tego typu organizacjach). W przypadku nieformalnej opieki rolę takiego opiekuna przyjmuje zwykle bezpośredni przełożony. Intensywność i czas trwania takiej relacji była uzależniona od doświadczenia i poziomu podopiecznego – opieka została skrócona lub zaniechana w przypadku osób doświadczonych, już zapoznanych z branżą lub samą organizacją, np. rekrutowanych z innych działów firmy. Jak zauważył Dyrektor ds. Audytu, branża informatyczna, (25.02.2011) „Przeszedłem do działu, który dopiero się tworzył, ja sam go zakładałem i można powiedzieć – rosnę wraz z nim”. Jak zauważył Dyrektor ds. Obsługi Posprzedażowej, branża motoryzacyjna (4.03.2011) „Trafiłem do działu czteroosobowego, z taką misją, aby go rozwijać, więc część takich bardzo podstawowych informacji uzyskałem od ludzi, którzy tu już pracowali, lecz tak naprawdę moim zadaniem było dopiero stworzenie tego działu na bazie tego, co już funkcjonowało. Moje wprowadzenie do firmy odbywało się tak nieformalnie, naturalnie, poprzez kontakty z ludźmi i współpracę z zarządem”.

Nieco inaczej sprawa adaptacji została oceniona przez menedżerów zatrudnionych w organizacjach stricte krajowych. Dużo tu zależało bowiem od dobrej woli bezpośredniego przełożonego, który mógł otoczyć opieką i wsparciem nowozatrudnionego lub pozostawić go własnej inicjatywie i docieklivości (co miało miejsce w 5 na 18 przypadków). Jak

zauważył Kierownik Oddziału Handlowej Obsługi Klienta, branża energetyczna, (27.04.2011) „Byłyśmy rzucone na głęboką wodę, że tak powiem. Normalnie przygotowanie do pracy trwa 3 tygodnie, a my miałyśmy na to 3 dni, do otwarcia kas. Koleżanki doświadczone trochę nam pomagały, chociaż dla nich to też było nowe stanowisko. Miałyśmy kierownika, ale kierownik nas bezpośrednio nie nadzorował, raczej pomocy szukałyśmy u starszych koleżanek”. Wyraźnie brakowało wzorca działania, do którego mogliby odnosić się kierownicy czy potencjalni opiekunowie. Jak zauważył Kierownik Działu Marketingu, branża informatyczna, (20.05.2011) „Myślę, że dobrze gdyby była ścieżka wejścia dla każdego pracownika, ustalona procedurami. Ja sam niedawno przyjmowałem do pracy jedną osobę, do działu, i starałem się jej przekazać to, co uważałem że będzie przydatne, jakie kontakty będą przydatne, bo to też jest ważne. Przydałoby się jakieś planowanie karier, czyli wiedza na wejściu gdzie z danego stanowiska można przejść, jakie są wymogi, i możliwości a od strony formalnej nic takiego nie ma”.

Dość interesująca konkluzja wyłania się z wywiadów prowadzonych w 2 organizacjach o długiej historii funkcjonowania, wywodzących się sprzed 1989 roku. Otóż respondenci z tych organizacji zauważali, iż jakość procesu wdrożenia znacznie się obecnie pogorszyła, kiedyś czas poświęcony nowoprzyjętym był znacznie dłuższy, a tematyka wprowadzania, podpatrywania pracy, osvajania się z firmą – bardziej akcentowana. Ogólnie w tych firmach kiedyś panował „lepszy klimat” przy zatrudnianiu, niż ma to miejsce obecnie. Jak zauważył Dyrektor ds. Handlowych, branża AGD, (21.01.2011) „Kiedy podejmowałem pracę, w 1985 roku, panował w firmie w tym zakresie lepszy klimat przy zatrudnianiu. Przygotowanie zawodowe nowego pracownika było kiedyś lepsze, gdyż wiadomo, że młody człowiek kończył studia i miał wiedzę ogólną, a przychodził do zakładu o profilu technicznym i musiał to wszystko sobie uzupełnić. Ten etap był istotny i dużo się rozmawiało o tym z przełożonymi”.

Wywiady stały się okazją pogłębienia tematu wiążącego się z adaptacją, jakim jest wstępne planowanie kariery i przekazywanie pracownikowi informacji na temat szans rozwojowych i ograniczeń związanych z konkretnym stanowiskiem czy rolą. Respondentów pytano o to, czy organizacja dysponuje procedurami określającymi ścieżki kariery, analizuje potrzeby zawodowe i ambicje pracownika, czy docieka, jaką ma on wizję swojego rozwoju, co chciałby osiągnąć. Wyraźnie określone ścieżki

kariery miały dwie na trzy korporacje z kapitałem zagranicznym, skąd pochodzili badani menedżerowie: wiedza ta była dostępna pracownikowi już w procesie rekrutacji, a jego plany i ambicje zawodowe regularnie omawiane z przełożonymi przy okazji ocen okresowych. Stosowano tutaj takie dobre praktyki jak:

- sondowanie potrzeb pracownika w tym zakresie podczas rozmowy rekrutacyjnej,
- cyklicznie odbywające się lunchy pracownika z menedżerem postawionym dwa szczeble wyżej, na temat wizji kariery świeżo zatrudnionego, proponowanych przez niego ulepszeń, wniosków na temat pracy danej komórki, bezpośredniego przełożonego, itp.,
- odbywający się raz w tygodniu godzinny dyżur kierownika, podczas którego jest on dostępny dla swoich podwładnych, gotów rozmawiać z nimi o ich problemach z adaptacją w przedsiębiorstwie lub zespole, planach, problemach zawodowych, interpersonalnych, uwagach, itp.,
- obligatoryjna rozmowa przełożonego z pracownikiem przy okazji analizy oceny okresowej na temat planów, zamierzeń, potrzeb, przeszkód w rozwoju pracownika. Jak zauważył Kierownik ds. Jakości, branża informatyczna, (25.02.2011) „Nie ma mowy o tym, że przełożony nie znalazł czasu dla pracownika, a mój szef z kolei dla mnie”.

Wstępne rozmowy sondujące potrzeby, możliwości i aspiracje pracownika według respondentów z firm o kapitale polskim miały charakter nieformalnych spotkań z przełożonym przy okazji pojawiających się wakatów: Jak zauważył Kierownik Działu Wdrożeń, branża informatyczna, (20.05.2011) „Raz czy dwa zdarzyły się pytania o moje chęci i plany, natomiast nie jest to systematyczny proces”. Jak zauważył Kierownik Działu Sprzedaży, jw., (24.05.2011) „Teoretycznie taka była rozmowa rekrutacyjna, potem wracano do tego sporadycznie, tu zmieniały się zarządy, kierownicy, ja zmieniałem pionów, więc gdzieś tam takie rozmowy się toczyły”.

Biorąc pod uwagę fakt, iż respondenci stanowili grupę kierowniczą, w wywiadach poruszono kwestię ich funkcjonowania wobec nowoprzyjętych podwładnych. Poproszono przy tym respondentów o określenie, jakie narzędzia szeroko pojętej adaptacji mają do swojej dyspozycji. Sprawa była oczywista w przypadku respondentów zobligowanych procedurami do aktywnego uczestnictwa w procesie adaptacji swoich podwładnych – ta grupa miała też do dyspozycji stosowne narzędzia

typu: przydzielenie opiekuna pracownikowi, skierowanie go na obowiązkowe szkolenia wstępne, przekazanie broszur i informatorów opracowanych pod kątem potrzeb przeprowadzania adaptacji itp. Pozostali respondenci rekrutujący się z organizacji, gdzie kwestie adaptacji pracowniczej pozostawiano bez odgórnej regulacji, wskazywali na inne rozwiązania. Niektórzy wspominali o tym, że wychodzą do „nowych” z ofertą wsparcia (zarówno w zakresie wyjaśniania na czym polegają obowiązki na stanowisku, jak również i pomocy w lepszym zrozumieniu atmosfery czy stosunków panujących w organizacji). Kilka osób deklarowało, że kiedy widzą taką możliwość, kierują nowego pracownika na szkolenia, do zagranicznej centrali organizacji na staż, przydzielają do „rozwojowego” projektu. Powszechną praktyką jest prowadzenie rozmowy o planach i potrzebach zawodowych pracownika w pierwszym okresie po zatrudnieniu w przedsiębiorstwie. Kilku menedżerów rozważało pomysł wysłania pracownika na szkolenie, zaproponowane przez samego zainteresowanego. Były jednakże i wypowiedzi wskazujące na brak jakichkolwiek działań powszechnie rozumianych jako pomoc w zaadaptowaniu się czy dalszym rozwoju. W tym ostatnim przypadku menedżerowie w wywiadach podawali przyczyny braku zainteresowania ze swojej strony rozwojem zawodowym podległego personelu. Jak zauważyła Główna Księgowa, spółka transportowa, (22.12.2011) „Do tej pory nie było potrzeby”. Jak zauważył Kierownik Stacji Paliw, jw., (22.12.2011) „Pracownicy nie chcą się szkolić, tu jest totalny brak ambicji, więc nawet nie inicjuję takich rozmów. Obowiązki są na tyle proste, że wystarczy instruktaż, poza tym sami podpatrują, jak to się robi”. Jak zauważył Kierownik Biura Projektów, branża AGD, (21.12.2011) „U nas jest specyficzna sytuacja, załoga jest dosyć stara, średnia zatrudnienia w zakładzie jest wysoka i tendencja co do zatrudnienia jest raczej spadkowa ostatnio – raczej żeby zwolnić, a nie zatrudnić nowych, a ze starymi pracownikami nie widzę sensu o tym rozmawiać”.

Ze strony respondentów pochodzących z organizacji typowo polskich pojawiło się także zastrzeżenie, iż nie zawsze czas i organizacja pracy pozwala im na spełnianie tych funkcji w zadowalającym zakresie (miało to miejsce zwłaszcza tam, gdzie czynności te nie były wpisane do oficjalnych procedur). Prócz pojedynczych głosów, rozmówcy biorący udział w wywiadach deklarowali otwartość na potrzeby podległego

personelu i uwzględnianie ich na tyle, na ile pozwalają warunki organizacji.

Zakończenie

Etap wprowadzenia do pracy jest niezwykle istotny dla dalszego rozwoju kariery w konkretnej organizacji. Jego celem jest przekazanie nowozatrudnionej osobie podstawowych informacji ułatwiających rozpoczęcie pracy i możliwie jak najszybsze i najmniej stresujące włączenie nowego pracownika do firmy. Korzyści z dobrze przeprowadzonej adaptacji są zatem oczywiste: efektywniejszy, bardziej zaangażowany pracownik.

Ilustracją powyższych rozważań były wyniki przeprowadzonych przez autorkę opracowania badań w zakresie przebiegu adaptacji w wybranych łódzkich przedsiębiorstwach. Próba scharakteryzowania ogólnego podejścia badanych organizacji w zakresie adaptacji wskazuje, iż w większości przypadków brakowało zintegrowanych procedur wspierania pracowników w tym szczególnym okresie (rozwinęte procedury miały dwie organizacje, z których wywodzili się badani – obie były międzynarodowymi korporacjami). W pozostałych przedsiębiorstwach funkcjonowały pojedyncze, niezintegrowane ze sobą działania: broszury informacyjne, szkolenia organizowane dla konkretnych stanowisk, tradycja powitania nowego pracownika przez członków zespołu, utrzymująca się tylko w konkretnych działach, itp. Menedżerowie z przedsiębiorstw typowo krajowych wskazywali, że w zatrudniających ich organizacjach zamiast regulacji odwoływano się do utartych zwyczajów, np. prowadzono z pracownikiem sporadyczne i nieformalne rozmowy. Bardzo często dały się słyszeć głosy, iż obowiązujący w danym dziale sposób uprawiania polityki personalnej – w tym także proces przeprowadzania adaptacji – jest całkowicie zależny od konkretnego menedżera i nie podlega rzeczywistej kontroli ze strony służb personalnych. Respondenci wskazywali też na znaczenie nieoficjalnej pomocy uzyskanej od kolegów i koleżanek w zakresie własnego rozwoju czy niezbędnej adaptacji. Pomoc ta przejawiała się wsparciem koleżeńskim w wykonywaniu zadań, dzieleniem się wiedzą, zastępstwami w razie potrzeby, itp.

Konkludując: wiele wypracowanych rozwiązań w zakresie adaptacji funkcjonuje w badanych przedsiębiorstwach na zasadzie niepisanego zwyczaju, a to czy jest on rzeczywiście realizowany, zależy od możliwo-

ści czasowych i dobrej woli przełożonego oraz współpracowników. Można przypuszczać, iż integracja tych, skądinąd cennych inicjatyw w bardziej formalne programy, poprawiłaby ich efektywność.

Literatura

1. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Cewińska J. (2007), *Dysfunkcje w procesie pozyskiwania, wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników*, w: Z. Janowska (red), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
3. Davis P. (2003), *Adaptacja zawodowa*, Wydawnictwo „Petit,” Warszawa.
4. Farren C. (1997), *Who's Running Your Career?*, Austin: Bard Press.
5. Janowska Z. (2010), *Zarządzania zasobami Ludzkimi*, PWE, Warszawa.
6. Listwan T. (1993), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Mimex, Wrocław.
7. Ludwicyński A., Król H. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa.

Streszczenie

Opracowanie przedstawia znaczenie właściwie przeprowadzonej adaptacji, zarówno z perspektywy zatrudnionego jak i organizacji. W artykule wymieniono popularne narzędzia stosowane w adaptacji pracowniczej. W kolejnej części przedstawione zostały wyniki badań, prowadzonych w dużych przedsiębiorstwach działających na terenie regionu łódzkiego. Badania te, prowadzone w formie wywiadów z zatrudnionymi w tych organizacjach menedżerami, obejmowały kwestie wprowadzania do pracy, stosowanych instrumentów, atmosfery towarzyszącej przyjęciom do pracy i roli kierownika w procesie adaptacji podwładnych. Uzyskane dane pozwoliły na sformułowanie pewnych wniosków i rekomendacji w zakresie integrowania i rozwijania programów adaptacyjnych.

Słowa kluczowe

wprowadzenie do organizacji, adaptacja, menedżer

Good practice in the adaptation process based on selected companies in the region of Lodz (Summary)

An article presents the importance of well-managed adaptation, both from the perspective of employee and organization. The article lists the common in-

struments used in the adaptation of workers. The next section presents the results of research conducted in large companies operating in the region of Lodz. Research, conducted in the form of interviews with employees in these organizations, included the issue of introduction into work, instruments used in adaptation process, atmosphere related in new-workers and role of the manager in the adaptation of subordinates. The collected data allowed the formulation of conclusions and recommendations in integrating and developing adaptation programs.

Keywords

introduction into work, adaptation, manager