

**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz**

## **WYBRANE ASPEKTY ADAPTACJI NOWEGO PRACOWNIKA DO SYSTEMU PRACY W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

### **1. Wstęp**

W artykule przedstawiono problematykę adaptacji nowego pracownika do systemu pracy. Szukając odpowiedzi na pytanie, jak kształtuje się ten proces, podjęto próbę wskazania najważniejszych determinant, które ułatwiają bądź też utrudniają jego przebieg. Do najistotniejszych z nich należą m.in.: kultura organizacyjna, system komunikacji, szkolenie, system motywacyjny.

Kwestia adaptacji nowego pracownika do systemu pracy od wielu lat rysuje się jako jeden z trudniejszych do rozwiązania problemów społecznych. Jest to złożony problem ekonomiczny, socjologiczny i psychologiczny występujący w różnym natężeniu w każdej organizacji, która zatrudnia nowych pracowników. W procesie pracy bowiem kształtują się trwałe cechy osobowości człowieka, ugruntowuje się wiedza, kształtuje świadomość, postawy oraz zachowania nowych pracowników.

Adaptacja<sup>1</sup> jest pojęciem bardzo szerokim i wieloznacznym. Jest jednym z podstawowych terminów używanych w naukach społecznych. Autorzy zajmujący się problematyką przystosowań bardzo różnie definiują to pojęcie.

Jeden z autorów, J. Szczepański, definiuje przystosowanie jako „proces świadomej i podświadomej modyfikacji społecznej nabytych cech tak, aby były one zgodne ze wzorcem cech uznawanych w danym środowisku za normalne i pożądane i aby pozwalały na rozwiązywanie problemów współżycia w sposób możliwie bezkonfliktowy” [Szczepański 1963, s. 162].

J. Nowak [Nowak 1968, s. 27], definiując adaptację, podkreśla jej wartość społeczną. Według niego „(...) przystosowanie sprowadzać się winno do poznania, zorientowania się w środowisku społecznym, mechanizmach i opanowaniu sposobów pracy po to jednak, by włączając się najsprawniej w życie zakładu pracy, móc

---

<sup>1</sup> Pojęcie adaptacji jest tu używane zamiennie z pojęciem przystosowania.

ten zakład wzbogacić wiedzą i umiejętnościami wyniesionymi ze szkoły i móc ten zakład doskonalić własną praktyką i pomysłami”.

A. Sarapata i K. Doktor sugerują, że adaptacja jest stanem, na który można wpływać przez odpowiednie kształtowanie oczekiwań kandydatów do pracy, także przez zapewnienie im oczekiwanych warunków zatrudnienia [Sarapata, Doktor 1963, s. 243].

Definicja „adaptacji” w odniesieniu do pracy zawodowej jest określeniem relacji, które zachodzą pomiędzy wymaganiami stawianymi przez dany system pracy a możliwościami jednostki. Ujmuje ona:

- ogół działań podejmowanych przez człowieka, których zasadniczym celem jest przygotowanie się do wykonywania swojej pracy (jest to proces związany ze świadomym nabywaniem kwalifikacji przez pracownika);
- działania systemu pracy zmniejszające zaistniałe rozbieżności między możliwościami jednostki a wymaganiami stawianymi przez przedsiębiorstwo (celowe działania przystosowawcze związane z przydzielaniem odpowiednich zadań, redukowaniem niekorzystnych warunków pracy, zmniejszaniem poczucia niepewności i zagrożenia);
- sam proces redukcji tej rozbieżności (proces wzajemnego dostosowywania się człowieka i środowiska, który może być celowy bądź też nieświadomy);
- wynik tego procesu (rezultat procesu w postaci przystosowania pełnego, częściowego lub braku przystosowania).

Wspólnym elementem prezentowanych definicji jest podkreślenie, że nadrzędnym celem procesu adaptacji jest doprowadzenie do stanu równowagi przez zaspokojenie potrzeb człowieka lub spełnienie wymagań otoczenia bądź przez oba czynniki równocześnie.

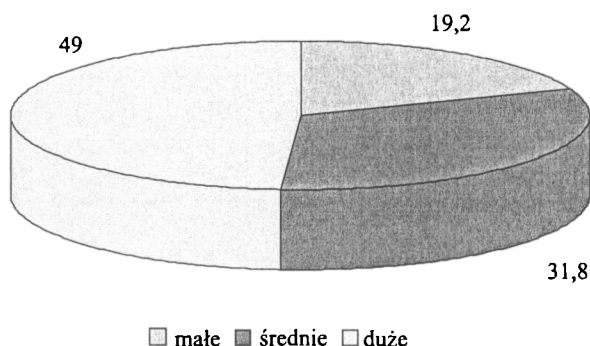
Rozpatrując adaptację w kontekście nowego pracownika, interesować nas będą szczególnie rozważania dotyczące różnych procesów przystosowawczych związanych z nowym miejscem pracy, a dotyczyć one będą przede wszystkim przydzielenia nowej roli, zadań, obowiązków oraz społecznego i fizycznego środowiska pracy.

Zidentyfikowanie problemu adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika wymagało przeprowadzenia praktycznych badań w tym obszarze. W tym celu przygotowana została ankieta, która miała w większości charakter pytań zamkniętych. Zakres przedmiotowy badań empirycznych dotyczył zagadnień związanych z procesami adaptacyjnymi oraz z determinantami kształtującymi ten proces (kultura organizacyjna, komunikacja, szkolenia, ocena). Badania zostały przeprowadzone w roku 2002, a ich zakres przestrzenny obejmował terytorium całego kraju (ankieta została wysłana do 320 przedsiębiorstw). Poza informacjami uzyskanymi na podstawie ankiet przeprowadzono liczne wywiady z kierownikami, specjalistami personalnymi i samymi pracownikami. Przedsiębiorstwa, które wyraziły chęć spotkania, a nawet dłuższej współpracy, przyczyniły się do weryfikacji wyników otrzymanych na podstawie ankiety.

Spośród rozesłanych (pocztą, drogą internetową) i osobiście rozdanych 320 ankiet powróciło 151 i taka liczba została zakwalifikowana do analizy.

Niestety większość przedsiębiorstw odmówiła przebadania swoich pracowników. Dzięki osobistym kontaktom niektóre z nich (dokładnie 26 przedsiębiorstw) wyraziły zgodę na przeprowadzenie badań wśród personelu. W sumie udało się przebadać 188 pracowników o stażu nie większym niż dwa lata. Ze zrozumiałych względów nie uzyskano upoważnienia do ujawnienia nazw przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniu ująć można według:

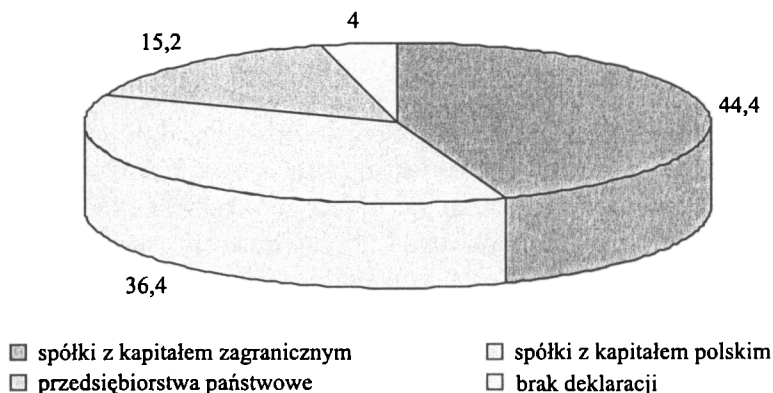
1. Wielkości zatrudnienia<sup>2</sup>. W analizowanej próbie badawczej 29 firm zatrudnia do 49 osób, 48 przedsiębiorstw daje zatrudnienie od 50 do 249 pracowników, a 74 z nich daje pracę ponad 250 osobom (rys. 1). Tym samym można zauważyć, że w badanej próbie dominują duże przedsiębiorstwa (49%), następnie usytuowały się firmy średnie (31,8%), najmniej licznie reprezentowane są instytucje małe (19,2%).



Rys. 1. Struktura przebadanych przedsiębiorstw pod względem wielkości zatrudnienia (w %)  
Źródło: opracowanie własne.

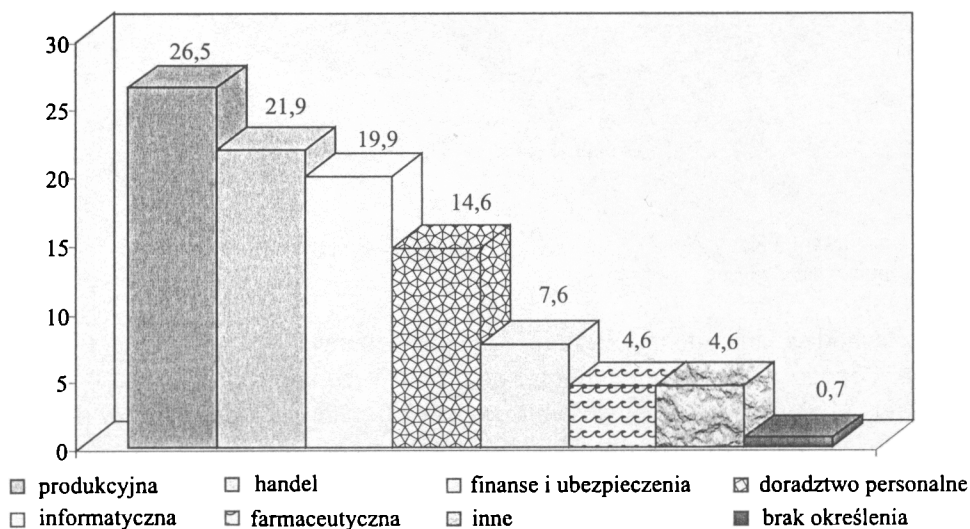
2. Pochodzenia kapitału. Przebadane przedsiębiorstwa to w większości (44,4%, czyli 67) spółki z kapitałem zagranicznym, ponad jedna trzecia (36,4% – 55) to spółki z kapitałem polskim, przedsiębiorstwa polskie stanowią najmniejszy procent badanych podmiotów (23, czyli 15,2%), 6 (4%) z przebadanych przedsiębiorstw nie zadeklarowało w ogóle żadnego kapitału (rys. 2).

<sup>2</sup> Według ustawy z dnia 19 listopada 1999 r., za małe przedsiębiorstwo można uznać instytucję, która nie zatrudnia więcej niż 49 pracowników, za średnie – takie, które nie zatrudnia więcej niż 250 osób, za duże – które zatrudnia więcej niż 251 pracowników i za mikroprzedsiębiorstwa – takie, w których zatrudnienie nie jest większe niż 10 pracowników (Prawo działalności gospodarczej DzU nr 101, poz. 1178 ze zm.).



Rys. 2. Struktura przebadanych przedsiębiorstw pod względem posiadanego kapitału (w %)  
Źródło: opracowanie własne.

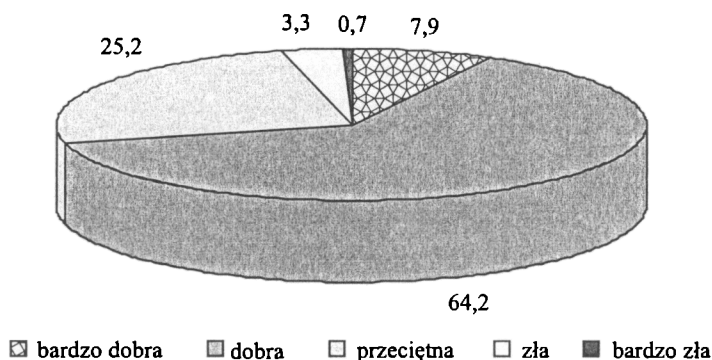
3. Branży działania. Najwięcej przebadanych przedsiębiorstw (40, czyli 26,5%) to branża produkcyjna. Kolejne miejsca zajmują następujące branże: handel (33, czyli 21,9%), finanse i ubezpieczenia (30, czyli 19,9%), doradztwo personalne (22, czyli 14,6%), informatyczna (11, czyli 7,3%), farmaceutyczna (7, czyli 4,6%), inne (7, czyli 4,6%) oraz brak (0,7%) (rys. 3).



Rys. 3. Struktura przebadanych przedsiębiorstw ze względu na branżę (w %)  
Źródło: opracowanie własne.

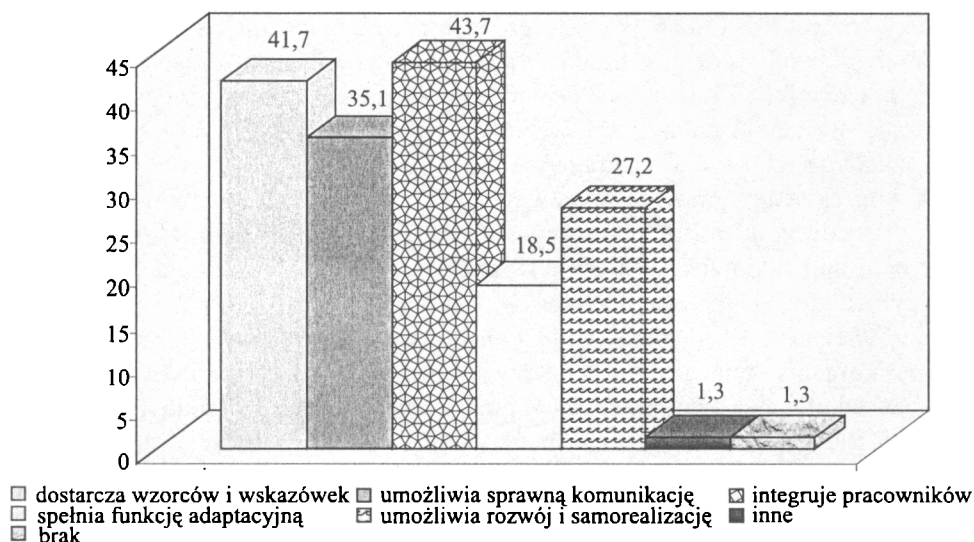
4. Sytuacji ekonomicznej. Ponad połowa (64,2%) przebadanych przedsiębiorstw deklaruje, że ich obecna sytuacja jest dobra, jedna czwarta (25,2%) z nich

uważa, że sytuacja ekonomiczna jest przeciętna. Sytuacją bardzo dobrą może się pochwalić zaledwie 12 (7,9%) przedsiębiorstw. Cieszy fakt, że tylko pięć z ankietowanych przedsiębiorstw uważa, że ma sytuację złą (3,3%) i jedno – bardzo złą (0,7%) (rys. 4).



Rys. 4. Struktura przebadanych przedsiębiorstw pod względem sytuacji ekonomicznej (w %)  
Źródło: opracowanie własne.

5. Kultury organizacyjnej. Według 63 (41,7%) przedsiębiorstw kultura organizacyjna dostarcza pracownikom wskazówek i wzorców co do zachowań w firmie, według 53 (35,1%) umożliwia sprawną komunikację. Funkcję integrującą spełnia dla 66 (43,7%) przedsiębiorstw, a dla 28 (18,5%) – rolę adaptacyjną. Według 41 przedsiębiorstw (27,2%) umożliwia rozwój i samorealizację (rys. 5).



Rys. 5. Struktura przebadanych przedsiębiorstw pod względem kultury organizacyjnej (w %)  
Źródło: opracowanie własne.

## 2. Prezentacja najważniejszych wyników badań empirycznych

### 2.1. Zachowanie pracodawców i kandydatów podczas procesu rekrutacji

W praktyce podczas doboru pracowników popełniane są błędy, które rzutują na proces przystosowawczy nowego pracownika. Chaotycznie przeprowadzona rekrutacja, brak informacji zwrotnej, nieuzasadnione przedłużanie podjęcia decyzji co do współpracy często kreują negatywny wizerunek firmy. Sytuację tę potwierdzają badania, w których zwrócono uwagę na jakość komunikacji podczas analizowanego procesu. Na postawione pytanie: czy podczas rekrutacji pracownika jest mu prezentowany realny obraz oferowanego stanowiska, 19,9% ankietowanych przedsiębiorstw<sup>3</sup> odpowiedziało, że tak: przedstawia mu się mocne strony przyszłej pracy. 63,6% deklaruje, że tak – osoba rekrutująca celowo przedstawia pracownikowi zarówno słabe, jak i mocne strony przyszłej pracy. 18,5% uważa, że osoba rekrutująca odpowiada tylko na pytania pracownika, resztę informacji pomijając. Niewielki procent przedsiębiorstw (6%) twierdzi, że prezentowane są takie czynniki, jak: filozofia firmy, elementy kultury organizacyjnej, zakres obowiązków, informacja o możliwości awansu.

Nieco inaczej problem ten widzą pracownicy. Na tak samo zadane pytanie ponad połowa ankietowanych pracowników (54,8%) deklaruje, że podczas rekrutacji zostały im przedstawione głównie zalety przyszłej pracy. 51,6% pracowników uważa, że osoba rekrutująca odpowiadała tylko na pytania pracownika, resztę informacji celowo pomijając. Tylko 8,5% potwierdza fakt, że przedstawiono pracownikowi zarówno utrudnienia, jak i zalety stanowiska pracy. Dodatkowo pracownicy (6,4%) stwierdzili, że najczęściej brakowało informacji o samej firmie i przyszłym stanowisku, o warunkach przyszłej pracy i wymaganiach organizacji wobec pracowników. Według nich składane były również nierealistyczne obietnice dotyczące: wynagradzania, premiowania, świadczeń socjalnych, zakresu obowiązków, szkoleń, szybkiego awansu i możliwości rozwoju.

W konsekwencji zarówno pracownicy, jak i respondenci z działów personalnych wskazali na dysonans pomiędzy oczekiwaniami pracownika a rzeczywistością, przypisując odpowiednio średnie wagi 2,9 i 2,5 (tab. 1), jako jedną z głównych przyczyn fluktuacji. Na drugim miejscu, według pracowników, pojawiło się rzucanie nowicjuszy na głęboką wodę (waga 2,8), na trzecim – niedociągnięcia systemu komunikacyjnego (2,6) i na czwartym – niewielkie możliwości uczestniczenia w szkoleniach oraz przydzielenie zbyt łatwych lub zbyt trudnych zadań ze średnią wagą 2,3. Analizując otrzymane wyniki, można zaobserwować dużą rozbieżność w ocenie czynnika „niedociągnięcia systemu komunikacyjnego”. Dla pracowników jest to bardzo ważny czynnik, natomiast według pracodawców nie ma on wpływu na fluktuację zatrudnionego personelu.

---

<sup>3</sup> Przedsiębiorstwo jest tu rozumiane jako służby personalne oraz kierownictwo firmy.

Tabela 1. Przyczyny fluktuacji nowo przyjętych pracowników (1– przyczyna najmniej istotna; 3– przyczyna najbardziej istotna)

| Rodzaj przyczyny                                                | Waga             |           |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|-----------|
|                                                                 | przedsiębiorstwo | pracownik |
| Nieumiejętność dopasowania się do kultury organizacyjnej        | 2,1              | 2,1       |
| Nieumiejętność dopasowania się do współpracowników              | 2,1              | 1,7       |
| Dysonans pomiędzy oczekiwaniami pracownika a rzeczywistością    | 2,5              | 2,9       |
| Przydzielenie zbyt łatwych lub zbyt trudnych zadań pracownikowi | 2                | 2,3       |
| Rzucenie pracownika na głęboką wodę                             | 2,1              | 2,8       |
| Niewielkie możliwości uczestniczenia pracownika w szkoleniach   | 1,6              | 2,3       |
| Niedociągnięcia systemu komunikacyjnego                         | 1,7              | 2,6       |
| Inne (jakie?)                                                   | 3                | 3         |

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście nie uzasadnione byłoby uogólnianie wyników i traktowanie dysonansu pomiędzy oczekiwaniami pracowników a rzeczywistością jako jedyną przyczynę odejść pracowników z firmy. W niektórych przedsiębiorstwach fluktuacja jest na niskim poziomie lub w ogóle nie występuje. Do innych najczęściej wymienianych przyczyn należą: naturalne ruchy kadrowe wynikające z przechodzenia pracowników na emerytury, zmiany zarządu, błędy w rekrutacji, niejasny system motywacji, konflikty pomiędzy pracownikiem a kierownikiem oraz niskie wynagrodzenie.

## 2.2. Ośrodki odpowiedzialności za procesy adaptacyjne

Ustalenie podmiotów odpowiedzialności za przebieg procesów przystosowawczych nie jest zadaniem prostym. W przebadanych przedsiębiorstwach nie spotkano się ze stanowiskiem specjalisty ds. adaptacji czy opiekuna nowych pracowników w postaci coacha czy mentora. Sytuacja taka w rzeczywistości mogłaby oznaczać brak zainteresowania służb personalnych procesami adaptacyjnymi. Osoby zarządzające ten stan tłumaczą brakiem czasu, nadmiarem obowiązków, często sytuacją finansową firmy. Przyznają, że niejednokrotnie zdarzają się sytuacje, w których brakuje wolnej chwili, aby zająć się nowym pracownikiem. Potwierdzają to przeprowadzone badania. W przedsiębiorstwach jedynie 7,5% dyrektorów personalnych i 11,6% specjalistów personalnych zajmuje się problemem adaptacji nowego pracownika.

Odpowiedzialność za pomyślną realizację startu zawodowego nowego pracownika działły personalne w dużej mierze przypisują bezpośredniemu przełożonemu. Tak uważa 80,1% respondentów, deklarując, że nad wprowadzeniem do pracy czuwa przełożony nowego pracownika. Z punktu widzenia ankietowanych firm daje to pozytywny obraz omawianego problemu.

Oprócz specjalistów personalnych, bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników, niewątpliwie ważne jest, aby aktywnym podmiotem w procesach adaptacyjnych był sam pracownik. Sytuacja nowego pracownika wchodzącego do firmy jest bardzo trudna. W jego kompetencjach leży jedynie wykazanie szczerych chęci i pokazanie przełożonemu, że zależy mu na uruchomieniu procesów przystosowawczych. Ważna jest również jego wewnętrzna motywacja, poza tym, tak naprawdę, niewiele może zrobić.

### 2.3. Czas trwania procesu adaptacyjnego

Czas trwania procesu adaptacyjnego zależy od wielu czynników i może on trwać od kilku dni, tygodni, miesięcy, a w niektórych firmach nawet do roku. Praktyka pokazuje, że o czasie trwania procesu przystosowawczego świadczyć mogą zarówno przygotowanie zawodowe potencjalnych kandydatów, jak i ich umiejętności społeczne. Dlatego też procesy przystosowawcze będą u każdego z pracowników wyglądały inaczej, inny będzie również czas ich trwania. Ważną rolę odgrywa w tych procesach przede wszystkim osobowość pracownika, jego wiek oraz wykształcenie.

Przeprowadzone badania oraz własne obserwacje potwierdzają powyższe stwierdzenia. Zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownicy dokonali oceny tych czynników, które, według nich, warunkują czas trwania procesu adaptacyjnego (tab. 2). W ocenie tych czynników istnieje wyraźna dysproporcja między deklaracją osób zarządzających a pracownikami.

Tabela 2. Czynniki, które decydują o długości procesu adaptacyjnego nowo zatrudnionego pracownika (1 – czynnik najmniej istotny, 3 – czynnik najbardziej istotny)

| Czynnik                                           | Waga             |           |
|---------------------------------------------------|------------------|-----------|
|                                                   | przedsiębiorstwo | pracownik |
| Wielkość i rodzaj firmy                           | 1,8              | 2,3       |
| Specyfika kultury organizacyjnej                  | 2,2              | 2,7       |
| System komunikacji                                | 2,3              | 2,9       |
| Wiek pracownika                                   | 1,6              | 1,6       |
| Kwalifikacje i wykształcenie pracownika           | 2,2              | 2,1       |
| Specyfika przydzielonych zadań                    | 2,2              | 2,4       |
| Doświadczenie                                     | 2,4              | 2,5       |
| Stosowane programy adaptacyjne                    | 2,1              | 2,6       |
| Indywidualne zdolności przystosowawcze pracownika | 2,6              | 2,1       |
| Cechy osobowościowe pracownika                    | 2,3              | 2,2       |
| Wewnętrzna motywacja pracownika                   | 2,5              | 2,1       |
| Inne (jakie?)                                     | 3                | 3         |

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone wywiady pokazały, że proces adaptacyjny trwa najdłużej w przypadku osób, które podejmują pracę po raz pierwszy i nie mają żadnego do-



świadczenia. Jest to szczególnie trudna sytuacja, ponieważ nowy pracownik dysponuje jedynie wiedzą teoretyczną i nie zna też zasad obowiązujących w zakładzie pracy. W przypadku kolejnej pracy nowy pracownik posiada już pewne doświadczenie, które może okazać się przydatne w pracy, łatwiej też poradzi sobie w nowym środowisku, zna już bowiem obowiązujące zasady współpracy.

Z obserwacji wynika również, że czas trwania procesu przystosowawczego zależy też od wielkości firmy oraz branży działania. Inne czynniki, które mogą kształtować czas trwania procesu adaptacji, to: sytuacja ekonomiczna firmy, świadomość osób zarządzających i działu personalnego co do konieczności podjęcia działań w tym obszarze oraz przygotowanie przedsiębiorstwa do przyjmowania nowo zatrudnionych pracowników.

## **2.4. Komunikacja w procesie adaptacji nowych pracowników**

Czynnikiem, który bezwzględnie kształtuje przebieg i jakość procesu adaptacyjnego, jest sposób komunikacji w przedsiębiorstwie.

Według przedsiębiorstw i pracowników w ocenie wykorzystywanego sposobu komunikacji w procesie adaptacyjnym nowego pracownika nie dochodzi do zbyt dużej rozbieżności. Jedynie dość duże dysproporcje można zauważyć przy częstotliwości oceny dotyczącej osobistych kontaktów i nieformalnego przepływu informacji. Osoby z działów personalnych i kierownicy (86,3%) twierdzą, że kontakt osobisty jest najbardziej popularną metodą komunikowania się z nowymi pracownikami. Pracownicy, co prawda, również wskazują na kontakty osobiste (47,3%), ale większość z nich niejednokrotnie narzekała na brak kontaktu z szefostwem firmy. Aż 86,2% nowych pracowników jest zdania, że komunikacja w ich firmach podczas pierwszych tygodni pracy miała charakter nieformalnego przepływu informacji. Przedsiębiorstwa i pracownicy wyrazili podobne opinie, jeśli chodzi o kontakty telefoniczne, pocztę elektroniczną oraz gazetkę firmową.

W kategorii „inne” najczęściej wpisywano cotygodniowe lub comiesięczne zebrania, tablice ogłoszeniowe oraz codzienne kontakty ze współpracownikami. Nowi pracownicy najbardziej cenią sobie regularne spotkania z przełożonym oraz inne sposoby przekazywania informacji, które zmniejszają znacznie brak wiedzy w pierwszych tygodniach pracy.

Ponieważ o przebiegu i jakości procesów adaptacyjnych nowego pracownika decyduje przede wszystkim efektywna komunikacja, respondenci ocenili wszystkie czynniki w skali od 1 do 3, które, ich zdaniem, decydują o efektywności. W ogólnym zarysie ankietowani przypisali im średnie wagi przedstawione w tab. 3.

Analizując wyniki, można zauważyć wyraźną dysproporcję w ocenie czynnika „ilość informacji”. Dla nowych pracowników ilość informacji (waga 2,9), która jest im przekazywana w pierwszych dniach, ma bardzo duże znaczenie. Nadmiar wiadomości powoduje u nich dodatkowy stres. Otrzymując zbyt wiele informacji, czują się tak, jak gdyby nie otrzymywali ich wcale. Nie są w stanie ani przetworzyć

Tabela 3. Czynniki decydujące o efektywności komunikacji w przedsiębiorstwie w kontekście nowego pracownika (1 – czynnik najmniej istotny, 3 – czynnik najbardziej istotny)

| Czynnik                                 | Waga             |            |
|-----------------------------------------|------------------|------------|
|                                         | przedsiębiorstwo | pracownicy |
| Ilość informacji                        | 1,7              | 2,9        |
| Jednoznaczność informacji               | 2,7              | 2,6        |
| Ważność informacji dla odbiorcy         | 2,4              | 2,6        |
| Długość kanału przepływu informacji     | 2,1              | 1,9        |
| Możliwość uzyskania informacji zwrotnej | 2,3              | 2,7        |
| Sposób przekazywania informacji         | 2,3              | 2,2        |
| Kultura komunikowania się               | 2,4              | 2,1        |
| Inne                                    | 3,0              | 3,0        |

Źródło: opracowanie własne.

przekazanych informacji, ani nawet ich zapamiętać, nie mówiąc o ich odtworzeniu<sup>4</sup>. Inaczej ten problem postrzegają przedsiębiorstwa, dla których czynnik „ilość informacji” jest najmniej istotny z punktu widzenia efektywności komunikacji w systemie pracy.

Dla pracowników drugim istotnym czynnikiem, który decyduje o efektywności komunikacji, jest możliwość uzyskania informacji zwrotnej (waga 2,7). Jest to zrozumiałe, ponieważ ich sytuacja wymaga potwierdzenia ze strony przełożonego, czy powierzone obowiązki są wykonywane przez nich dobrze i z należytą starannością. Najmniejsze znaczenie dla pracowników ma długość kanału przepływu informacji (waga 1,9). Natomiast jednoznaczność informacji jest bardzo ważna dla obu podmiotów – waga 2,7 dla przedsiębiorstw i 2,6 dla pracowników.

Innym ważnym czynnikiem, który decyduje o przebiegu procesu przystosowawczego, jest czas przekazywania niezbędnych informacji nowo zatrudnionemu pracownikowi. Z wypowiedzi respondentów – zarówno pracodawców, jak i pracowników – wynika, że proces przekazywania informacji nowemu pracownikowi nie ma konkretnych ram czasowych. Tak deklaruje 58,9% przedsiębiorstw i 52,6% pracowników. Nasuwa się refleksja, czy brak ram czasowych nie jest w rzeczywistości wynikiem braku przekazywania informacji? Niektórzy z pracowników (23,9%) uważają, że czas przekazywania informacji trwa jeden dzień. Zupełnie przeciwnego zdania są przedsiębiorstwa, według których wszystko zależy od stanowiska i tylko 9,3% uważa, że proces przekazywania informacji trwa jeden dzień. Według nich proces ten trwa jeden tydzień (13,2%) lub jeden miesiąc – 15,2%.

Kolejnym istotnym czynnikiem, który decyduje o przebiegu procesu adaptacyjnego, jest zrozumiałość informacji przez nowych pracowników. Tu również pojawiają się rozbieżności w deklaracjach składanych przez przedsiębiorstwa i pra-

<sup>4</sup> Badania pokazują, że nowy pracownik przeżywa tak silny stres, że w pierwszym dniu zazwyczaj zapamiętuje niewielki procent informacji słownych. Dlatego też rozsądnym wyjściem byłoby zapisywanie przez niego na kartce najważniejszych informacji.

owników. Według blisko połowy ankietowanych przedsiębiorstw (43,7%) przekazywane informacje powinny być dla nowego pracownika jasne i zrozumiałe. Choć 21,2% deklaruje, że są one przygotowane specjalnie dla niego, to aż 39,1% stwierdza, że są one jednak niezrozumiałe. Najmniej (10,6%) uważa, że bazują one na fachowym i specjalistycznym słownictwie.

Pracownicy i w tej kwestii mają odmienne zdanie; tylko 15,4% z nich uważa, że przekazywane informacje są jasne i zrozumiałe. Ponad połowa (54,8%) stwierdza, że są one jednak niezrozumiałe, a 38,8% – że bazują na fachowym i specjalistycznym słownictwie. Tylko 9,6% uważa, że są one przygotowane specjalnie dla niego.

## 2.5. Formy szkolenia w procesie adaptacji

Kolejne zagadnienie związane jest ze szkoleniami nowego pracownika. Właściwie przygotowane szkolenie wstępne jest perspektywą dalszych szkoleń, co dla nowego pracownika jest silnym czynnikiem motywacyjnym.

Ankietowane przedsiębiorstwa i pracownicy wskazali na rodzaj szkoleń oferowanych nowym pracownikom (zob. tab. 4).

Tabela 4. Rodzaj szkolenia nowo zatrudnionego pracownika

| Rodzaj procesu wprowadzenia do pracy    | Częstotliwość odpowiedzi (w %) |           |
|-----------------------------------------|--------------------------------|-----------|
|                                         | przedsiębiorstwo               | pracownik |
| Zaznajomienie się z zasadami BHP        | 69,5                           | 77,6      |
| Zaznajomienie się z regulaminem pracy   | 64,9                           | 67,5      |
| Zaznajomienie się z zakresem obowiązków | 79,5                           | 71,3      |
| Szkolenie wstępne w miejscu pracy       | 57,6                           | 35,1      |
| Szkolenie wstępne poza miejscem pracy   | 17,9                           | 18,1      |
| Pomoc ze strony przełożonego            | 68,2                           | 35,6      |
| Pomoc ze strony współpracowników        | 67,5                           | 46,3      |
| Spontaniczne działanie                  | 12,6                           | 81,4      |
| Przygotowane programy adaptacyjne       | 13,2                           | 12,2      |
| Specjalnie przygotowany przewodnik      | 2,0                            | 14,9      |
| W ogóle nie występuje                   | 0,7                            | 57,4      |
| Inne (jaki?)                            | 1,3                            | 4,2       |

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań nie są w tym zakresie zbyt zaskakujące. Z informacji zamieszczonych w tab. 4 wynika, że szkolenie nowego pracownika wygląda w firmach bardzo podobnie i najczęściej przyjmuje formę standardowych szkoleń BHP, zapoznania z regulaminem pracy i obowiązkami na stanowisku pracy oraz pomocy ze strony przełożonego i współpracowników. Rzadko pojawiają się zaawansowane szkolenia dla nowych pracowników.

## 2.6. Formy kontroli i oceny nowego pracownika w procesie adaptacji

Przeprowadzone badania wskazują na fakt, że wszyscy pracownicy oczekują informacji na temat tego, co robią dobrze, a co niewłaściwie, co budzi zastrzeżenia i co należy skorygować. Choć obie strony oczekują informacji zwrotnej (*feedback*), która może zaważyć na przyszłych decyzjach, to jest ona szczególnie ważna dla nowo zatrudnionych pracowników. Badania pokazują, że nowy pracownik chciałby być informowany na bieżąco przede wszystkim o postępach dotyczących sposobu wykonywania zadań i obowiązków. Dlatego największe wątpliwości budzi już sama kwestia, kiedy tej oceny dokonać. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy są zgodni, że ocena powinna być dokonana po 3 miesiącach – tak uważa odpowiednio 55% przedsiębiorstw i 38,8% pracowników. Zaledwie 3,3% przedsiębiorstw i 2,6% pracowników twierdzi, że ocena dokonywana jest już po dwóch tygodniach. Tylko 8,6% przedsiębiorstw i 21,8% pracowników uważa, że taka ocena w ogóle nie jest dokonywana.

Ponieważ ocena pracowników jest zagadnieniem wieloaspektowym, bardzo ważne jest także wskazanie podmiotów, które tej oceny powinny dokonać. Zgodność opinii zachodzi co do osoby przełożonego, tak uważa aż 87,4% przedsiębiorstw i 68,6% pracowników. Ponad połowa ankietowanych pracowników uważa, że ważnym podmiotem, który powinien dokonać oceny, jest również sam pracownik. W tej kwestii nieco inne zdanie mają przedsiębiorstwa, tylko 13,9% wskazuje na pracownika, który miałby dokonać samooceny. Za mniej istotne podmioty zostali uznani współpracownicy (11,9% przedsiębiorstw i 14,9% pracowników) oraz naczelne kierownictwo (15,9% przedsiębiorstw i 9,1% pracowników).

Pracownicy przedsiębiorstw zostali również zapytani, jakie aspekty powinny podlegać ocenie po okresie próbnym. Odpowiedzieli, że najważniejsza jest dla nich ilość pracy (60,3%), następnie zainteresowanie pracą (55,6%), na kolejnych miejscach pojawiły się: zachowanie w pracy (46,3%) oraz jakość pracy (40,4%). Najmniej ważne z punktu widzenia pracodawcy są stosunki osobiste (32,4%). Z kolei dla ponad połowy ankietowanych pracowników najważniejsze są: jakość pracy (57,4%) i zainteresowanie pracą (53,7%), a najmniej istotna według nich jest ilość pracy (27,1%).

Przeprowadzone badania pokazały, że w praktyce polskich przedsiębiorstw obszar adaptacji jest raczej zaniedbywany i bagatelizowany, a osoby zarządzające podejmują najczęściej jakiegokolwiek działania w tym kierunku dopiero w momencie pojawienia się niepokojących sygnałów ze strony nowych pracowników w postaci braku wiedzy o firmie, niedopasowania do zespołu pracowników, konfliktu pomiędzy potrzebami pracownika a potrzebami przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można sformułować kilka uwag i wniosków:

1. Właściwym momentem, w którym procesy przystosowawcze powinny zostać uruchomione, może być tzw. faza przedrekrutacyjna. Dlatego też niezbędne

jest określenie zadań dla procesów adaptacyjnych jeszcze przed planowaną rekrutacją – pozwolą one jasno zdefiniować, kogo szukamy, i ułatwią przygotowanie odpowiednich narzędzi rekrutacyjnych w oparciu na rzeczywistym obrazy oferowanego stanowiska pracy.

2. Przedsiębiorstwa powinny dostarczać nowo zatrudnionemu pracownikowi kompleksowej informacji o sprawach firmy i stanowisku pracy, wraz z zadaniami i obowiązkami. Należy pamiętać, że w procesie przystosowawczym czynnikiem newralgicznym jest jakość komunikacji w przedsiębiorstwie.

3. Zadania dotyczące procesu adaptacji muszą zostać przypisane określonej komórce organizacyjnej, najlepiej personalnej. Wskazanie podmiotów odpowiedzialnych za procesy adaptacji nowego pracownika w systemie pracy wpływa na jakość tego procesu, tym samym pozwala uniknąć sytuacji związanej z „rozmyciem” odpowiedzialności za opiekę nad nowym pracownikiem.

4. Rolą przełożonego i specjalistów personalnych jest stworzenie atmosfery zaufania i otwartości, w której nowy pracownik będzie miał możliwość poznania zasad, niezrozumiałych kodów przekazu, kultury organizacyjnej, będzie też czuł się zachęcony do zadawania pytań i będzie mógł się podzielić swoimi obawami, wątpliwościami. Przełożony i specjaliści personalni z pewnością mogą być wspierani przez współpracowników oraz samego pracownika.

5. Menedżerowie powinni dążyć do zidentyfikowania czynników, które determinują przystosowanie nowo zatrudnionego, i świadomie podjąć takie działania, aby pracownik jako jednostka przystosował się do swego środowiska społecznego i fizycznego oraz znalazł się w stanie równowagi wewnętrznej.

6. Na problem adaptacji należy spojrzeć w kontekście całego procesu kadrowego. Punktem wyjścia prowadzonych działań przystosowawczych powinno być założenie, że o sukcesie adaptacji nie decyduje jedynie sformułowanie gotowych programów, ale przede wszystkim ich czynna implementacja.

### 3. Podsumowanie

Na zakończenie należy podkreślić, że przedsiębiorstwo i podmioty odpowiedzialne za procesy adaptacyjne powinny zrobić wszystko, aby proces ten nie zatrzymał się w stadium reorientacji psychologicznej (nowy pracownik nauczy się nowych wzorców zachowań, będzie je również stosował w codziennej pracy, ale nie uzna ich za własne) lub tolerancji (co oznacza, że nowicjusz przyjmie i uzna odmienne wzorce postępowania, ale nie będzie ich stosował w praktyce). Jeśli proces przystosowania pójdzie dalej, to nowy pracownik może osiągnąć stadium akomodacji – wytworzenia wartości, norm wspólnych nowemu pracownikowi i systemowi pracy. Oznacza to, co prawda, pewien kompromis, ale tylko w zakresie podstawowych wartości i norm w danej sytuacji [Jarosińska 1972, s. 15-16].

## Literatura

- Jarosińska M., *Przystosowanie młodzieży robotniczej do pierwszej pracy*, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa 1972.
- Nowak J., *Pedagogiczne problemy. Ważniejsze problemy wychowania młodego pokolenia*, Warszawa 1968.
- Sarapata A., Doktor K., *Elementy socjologii przemysłu*, Warszawa 1963.
- Szczepański J., *Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia*, Warszawa 1963.
- Żarczyńska A., *Procesy adaptacyjne nowego pracownika do systemu pracy*, Praca doktorska, Wrocław 2003.

## SELECTED ASPECTS OF A NEW EMPLOYEE ADAPTATION TO A WORK SYSTEM IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

### Summary

The article presents the results of the author's research. The main aim is to present what the process of the induction of new employees is like and what it consists in. The research was conducted in about 150 Polish companies, different in the number of employees, the source of financial capital and the branch of activities.

---

**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz** – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.