



strony pracodawcy skuteczne wprowadzenie do pracy, to możliwość ograniczenia czasu potrzebnego na kompleksowe wdrożenie pracownika, a co za tym idzie szybkie korzyści z umiejętności i kompetencji nowego pracownika.

Aby zapewnić nowemu pracownikowi dobry start, potrzebne są do tego wcześniej ustalone i zaplanowane procedury. Zapewniają one usystematyzowanie i kontrolę poszczególnych etapów. Na etapy składają się<sup>3</sup>:

- przygotowanie miejsca pracy przed przyjściem nowego pracownika, niezbędnych dokumentów oraz dokładne określenie zakresu zadań;
- zaplanowanie harmonogramu pierwszego dnia pracy, tak by efektywnie wykorzystać czas i zminimalizować stres związany z nowym miejscem pracy. Jest to etap przekazywania istotnych, szczegółowych informacji dotyczących zakresu obowiązków i zadań, przedstawianie wizji i strategii firmy oraz uczestnictwo w szkoleniach przygotowawczych oraz szkoleniach bhp;
- pierwsze tygodnie pracy związane są z poznawaniem kultury organizacyjnej i zwyczajów panujących w danej firmie oraz na monitorowaniu pracy przez przełożonego i ocenianiu pracownika.

Przygotowanie nowego pracownika do pełnienia obowiązków powinno być przeprowadzone poprzez zastosowanie różnych metody czy form podejścia do procesu wprowadzania do organizacji<sup>4</sup>. Podejście to może mieć charakter instytucjonalny bądź może być indywidualne oraz spontaniczne lub zorganizowane. W przypadku podejścia instytucjonalnego, proces wprowadzenia jest „odgórnie” ustalony i prowadzony według znanych schematów i reguł. Natomiast charakter indywidualny procesu wdrażania charakteryzuje się luźniejszymi regułami i planem kształcenia. W tym przypadku elastycznie podchodzi się do nowego pracownika biorąc pod uwagę jego cechy indywidualne, do których dopasowuje się strategię wprowadzania. Oczywiście jest, że zarówno w przypadku podejścia indywidualnego, jak i instytucjonalnego proces wprowadzania powinien być wspierany poprzez szereg informacji dotyczących regulaminów, sposobów postępowania czy norm udostępnianych nowemu pracownikowi. Z perspektywy spontanicznej pracownik po podpisaniu umowy zostaje pozostawiony bez nadzoru. Jest to forma sprawdzenia odporności kandydata na stres oraz umiejętności radzenia sobie w trudnych nowych sytuacjach. Z kolei zorganizowanie wprowadzenia do pracy znacznie ułatwia przystosowanie się pracownika do nowych warunków. Jest to forma, w której pracownik poddany jest ciągłemu zaplanowanym zadaniom, którym ma sprostać.

Bez względu na formę wprowadzenia do pracy, w ciągu pierwszych dni do obowiązków zespołu, a przede wszystkim przełożonego należy przekazanie informacji dotyczących specyfiki danej firmy, czyli kultury organizacyj-

---

<sup>3</sup> Z. Ciekankowski, *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku, 2010, s. 4-5.

<sup>4</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 139-140.

nej, panujących zwyczajów czy historii firmy. Informacje te zostały szczegółowo przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Informacje niezbędne do prawidłowego wdrożenia pracownika  
Table 1. Information necessary for the proper implementation of employee

Obszar	Zawartość
Podstawowe informacje o przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• historia firmy</li> <li>• produkty i świadczone usługi</li> </ul>
Cele i organizacja przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• misja i cele firmy</li> <li>• strategia rozwoju</li> <li>• struktura organizacyjna</li> </ul>
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czas pracy</li> <li>• bezpieczeństwo i higiena pracy</li> </ul>
Wynagrodzenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• płace</li> <li>• kredyty</li> </ul>
Świadczenia dodatkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozapłacowe formy wynagrodzeń</li> <li>• świadczenia socjalne</li> <li>• formy ubezpieczenia</li> </ul>
Perspektywy rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ścieżki rozwoju kariery</li> <li>• szkolenia i treningi</li> <li>• program rozwoju pracowniczego</li> <li>• system okresowych ocen</li> </ul>
Stosunki interpersonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Źródła informacji</li> <li>• organizacje pracownicze</li> <li>• bufety, jadalnie</li> </ul>

Źródło: B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa 2001, s. 162.

Skuteczne wdrożenie pracownika ułatwi początkowy okres funkcjonowania pracownika w nowych warunkach i przyspieszy proces adaptacji, a im więcej czasu zainwestuje się w proces wdrażania nowego pracownika, tym większa szansa na osiągnięcie zamierzonego efektu, czyli pozyskanie lojalnego, oddanego i świadomego swoich obowiązków nowego członka organizacji.

### Istota i przebieg procesu adaptacyjnego

Wdrożenie pracownika do pracy, to faza początkowa dłuższego etapu adaptacji. Tak jak podczas pierwszych dni etapu wdrażania następuje przekazanie informacji dotyczących miejsca pracy i zakresu obowiązków, tak kolejne dni, a zwłaszcza tygodnie pracy, to stopniowe poznawanie osób, zwyczajów panujących w firmie i jej kultury organizacyjnej. Etap końcowy powinien być monitorowany przez przełożonego, tak by móc dokonać oceny realizacji zadań i celów postawionych pracownikowi.

Definicji procesu adaptacji jest wiele, według J. Szczepańskiego<sup>5</sup> to *proces świadomej i podświadomej modyfikacji społecznej nabytych cech, tak*

<sup>5</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika...*, op. cit., s. 35-36.

aby były one zgodne ze wzorcem cech uznawanych w danym środowisku za normalne i pożądane i aby pozwalały na rozwiązanie problemów współzycia w sposób możliwie bezkonfliktowy. Natomiast nadrzędnym celem procesu adaptacji jest<sup>6</sup>:

- przystosowanie pracownika do warunków i wymagań na danym stanowisku pracy oraz uzyskanie w jak najkrótszym czasie oczekiwanej wydajności;
- umożliwienie bezstresowego rozpoczęcia pracy nowo zatrudnionej osobie;
- kształtowanie wiedzy pracownika dotyczącej przedsiębiorstwa i stanowiska;
- przystosowanie pracownika do panujących w firmie norm i zwyczajów;
- wykształcenie u pracownika właściwego podejścia do wykonywanych zadań i obowiązków oraz przyjaznej postawy wobec firmy.

Tak więc przystosowanie pracownika do nowych warunków powinno sprowadzać się do tego, aby mógł on poznać i zorientować się w warunkach panujących w danym środowisku, w mechanizmach pracy i opanowaniu pracy, żebyby daną firmę wzbogacał swoją wiedzą i doskonalił własne umiejętności. Dzięki procesowi adaptacji można wpływać na danego kandydata w taki sposób, by możliwe było osiągnięcie zamierzonego celu i sprostanie wymaganiom stawianym przez pracodawcę. Brak przystosowania prowadzi do błędów i może mieć niebezpieczne w skutkach konsekwencje dla sprawności do tej pory funkcjonującej organizacji. W relacjach zawodowych adaptacja, to szereg procesów przystosowawczych związanych z nowym miejscem pracy. Zadaniem tych procesów jest ułatwienie wejścia i przystosowania się do nowego środowiska, przeciwdziałanie obniżonej wydajności nowego pracownika, niewłaściwym zachowaniom nowych pracowników oraz ułatwienie relacji i akceptacji ze strony pracowników wcześniej zatrudnionych.

Proces adaptacji uzależniony jest od wielu czynników warunkujących efektywność i skuteczność, a procesy adaptacyjne powinny być przystosowane do specyfiki przedsiębiorstwa. Czynniki te to między innymi<sup>7</sup>:

- dotychczasowe doświadczenia pracownika – oznacza to, iż inne metody wdrażania będą stosowane w przypadku absolwenta, dla którego nowo objęte stanowisko jest pierwszym doświadczeniem, niż w przypadku bardziej doświadczonego pracownika, dla którego jest to kolejne miejsce pracy;
- branża działania – w tym przypadku chodzi głównie o zrozumienie przekazywanych komunikatów, zwłaszcza fachowego słownictwa, czy branżowych kodów, czynniki te znacznie wpływają na czas trwania procesu adaptacji;
- pozycja na rynku – proces adaptacji w tym przypadku może być również uwarunkowany specyfiką organizacji i jej pozycją rynkową;

<sup>6</sup> Z. Ciekankowski, *Metody wdrażania i proces adaptacyjny...*, op. cit., s.12.

<sup>7</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika...*, op. cit., s. 41-42.

- wielkość przedsiębiorstwa – wielkość firmy i jej skomplikowana struktura może znacznie wydłużyć proces adaptacyjny w przeciwieństwie do firm o ujednoczonym charakterze i przejrzystej organizacji;
- kultura organizacyjna przedsiębiorstwa – to przede wszystkim symbole, rytuały czy język, który sprzyja integracji i kształtuje więź z przedsiębiorstwem; im szybsze poznanie zwyczajów nieformalnych panujących w firmie, tym szybszy proces adaptacji społecznej;
- posiadane środki finansowe – bez względu na to, jakimi środkami finansowymi dysponuje organizacja, proces adaptacji nie może być spychany na dalszy plan, mogą one decydować o formie, czasie i złożoności tego procesu, lecz nie powinny zwalniać z obowiązku jego przeprowadzenia.

Wszystkie te czynniki mają wpływ na proces przystosowania się pracownika do nowego miejsca pracy, a od samego pracownika oczekuje się jego zaangażowania. Oczywiście jest, że ludzie różnią się od siebie pod wieloma względami, a ich zachowanie warunkują zarówno czynniki wewnętrzne, takie jak osobowość, oraz czynniki zewnętrzne, jak środowisko, w jakim się obraca, czy sama organizacja. Ze względu na te różne czynniki determinujące zachowanie pracownika proces przystosowania w zależności od nich będzie różny. Od potencjalnego pracownika oczekuje się tzw. zachowań przystosowawczych, które mają na celu ułatwienie i przyspieszenie procesu adaptacyjnego. Zachowania przystosowawcze, to zachowania przejawiające się w adekwatnym reagowaniu na bodźce i są ściśle powiązane ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Dlatego też głównym celem zachowań przystosowawczych jest przywrócenie równowagi naruszonej przez zmiany w środowisku. Istnieje kilka cech, które kształtują proces przystosowawczy. Składają się na nie<sup>8</sup>:

- osobowość – jest twardą strukturą cech psychicznych i fizycznych, które w znacznym stopniu determinują zachowania jednostki oraz jej przystosowanie do nowych warunków. Osobowość decyduje również o procesach emocjonalnych i intelektualnych;
- percepcja – decyduje o sposobie postrzegania świata i procesów w nim zachodzących. Umożliwia identyfikowanie prawa otoczenia i planuje działania celowe. Dzięki percepcji realizowane są funkcje poznawcze, czyli orientacja w otoczeniu, gromadzenie doświadczenia, akceptację zmiennych warunków oraz rozwiązywanie problemów;
- potencjał – to pula uzdolnień, dzięki którym możliwe jest odgrywanie rozmaitych ról w życiu;
- kwalifikacje – określają umiejętności niezbędne do wykonywania zadań i obowiązków charakterystycznych dla danej specjalności i zawodu. Decydują one o przydatności pracownika i świadczą o jego możliwościach wykonawczych.

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 92-95.

Wszystkie wyżej wymienione cechy determinują zdolności przystosowawcze człowieka oraz decydują o szybkości uczenia się, trafności podejmowanych decyzji i sposobie rozwiązywania problemów. Dodatkowo czynnikiem decydującym jest również temperament człowieka uwidaczniający się w stosunku do wykonywanej przez niego pracy. Osoby o niskiej reaktywności, czyli takie, które słabo reagują na bodźce i potrafią wytrwale dążyć do celu, będą preferowały pracę aktywną z elementami ryzyka, a proces przystosowawczy będzie u nich przebiegał znacznie szybciej niż u osób z wysoką reaktywnością. Osoby te charakteryzuje mniejsza odporność na stres i większa wrażliwość na bodźce.

W procesie socjalizacji pracownika, czyli uczenia się nowych zasad, procedur oraz wartości i norm panujących w organizacji, rozróżnia się kilka etapów<sup>9</sup>. Do pierwszego z nich zalicza się „prearrival stage”, czyli etap przed przyjęciem nowego pracownika do organizacji. Charakteryzuje się rozpoznaniem indywidualnych oczekiwań pracownika i jest uzależniony od specyfiki danej organizacji. Już w fazie selekcji, a jeszcze przed dokonaniem ostatecznego wyboru kandydata, do obowiązków osoby rekrutującej należy poinformowanie potencjalnego pracownika o regułach panujących w firmie. Następnym etapem jest „encounter stage”, czyli wejście pracownika do organizacji. Jest to początkowy etap ścisłej socjalizacji, w którym dochodzi do konfrontacji oczekiwań z zadaną rzeczywistością. Do ostatniego etapu należy „metamorphosis stage”, czyli etap metamorfozy – czynnej socjalizacji i adaptacji, wspieranej różnymi narzędziami adaptacyjnymi, mającymi na celu pełne dopasowanie pracownika do organizacji.

### **Narzędzia adaptacji pracowniczej**

Narzędzia adaptacji pracowniczej, to narzędzia mające na celu wspomaganie, przyspieszanie oraz monitorowanie procesów adaptacyjnych. W zależności od organizacji i metod przez nią obranych proces adaptacyjny może być przeprowadzony przez opiekuna, który jest długoletnim, doświadczonym już pracownikiem cieszącym się dobrą reputacją i autorytetem. Do jego zadań należy umiejętne wprowadzenie pracownika do pracy, przede wszystkim przeszkolenie pracownika, udzielanie rad i wspólne przewyższanie trudności pojawiających się w początkowym okresie pracy. Dodatkowo zadaniem jego jest ułatwianie kontaktów interpersonalnych, stymulowanie pracownika do samodzielnego myślenia oraz zachęcanie do podejmowania inicjatywy. Funkcję motywacyjną w tym przypadku spełniają pochwały i konstruktywne uwagi oraz szczególna troska, zainteresowanie i pomoc w przypadku pojawienia się wszelkich trudności. Natomiast rolę opiekuna merytorycznego sprawuje zwykle bezpośredni przełożony, którego praca polega na faktycznym wdrożeniu pracownika do pracy, na przydzielaniu zadań, na fachowym objaśnianiu zakresu zadań oraz sposobów ich wykonywania oraz wyjaśnienie sensu wykonywanych zadań. Samym nadzorowaniem trybu

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 116-117.

wprowadzenia do pracy zajmuje się dział personalny. Jego działania skupiają się wokół powołania właściwego opiekuna, analizowaniu opinii o postępie procesu adaptacji, organizacji szkoleń i doskonalenia zawodowego.

## Szkolenia

Przyjęcie nowego pracownika wiąże się często z obowiązkiem przeprowadzenia szkolenia wstępnego, którego celem jest udzielenie pomocy w początkowej fazie adaptacji, zwłaszcza w kwestii opanowania nowych umiejętności niezbędnych do prawidłowego wykonywania obowiązków. Szkolenia swoim zakresem powinny obejmować<sup>10</sup>:

- dokładny instruktaż odnośnie wywiązywania się z przydzielonych obowiązków oraz wykonywania powierzonych zadań;
- szczegółowe informacje dotyczące oczekiwań wobec nowego pracownika;
- wskazówki dotyczące tego, w jaki sposób pracownik ma wykonywać swoje zadania, aby przynosiły one zamierzony, zadowalający efekt;
- zwrócenie uwagi na konieczność refleksji nad swoim postępowaniem i wykonywanymi obowiązkami;
- obowiązek dostarczania informacji zwrotnej co do postępów w trakcie wykonywania zadań;
- zachęcanie do samodzielnego analizowania sytuacji i podejmowania prób samodzielnego ich rozwiązania.

W konsekwencji pracownik zostanie wzbogacony o wiedzę z zakresu misji firmy, jej produktów, strategii i celów. Jest to doskonała szansa, by w krótkim czasie poznać organizację, sposoby jej pracy oraz kulturowane przez nią wartości.

## Coaching

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom nowych pracowników, firmy oferują różne narzędzia sprawnej adaptacji pracowniczej. Stąd też szczególnie istotnym ogniwem dopełniającym ten proces jest wyspecjalizowana i fachowa pomoc kierownictwa. Wsparcie to przybiera formę mentoringu bądź coachingu. Obie te formy pozwalają na stymulowanie i umożliwiają rozwój nowego pracownika.

Coaching stanowi jedną z bardziej preferowanych metod wprowadzania nowego pracownika do organizacji. Zasadniczym celem jest dostarczenie pracownikowi szeregu informacji dotyczących organizacji, wspierania, podpowiadania, motywowania i sugestii, a pomoc ta oparta jest na stałych relacjach na zasadzie symbiozy i układu partnerskiego pomiędzy wykwalifikowanym, doświadczonym trenerem a nowym pracownikiem. Poprzez coaching zostaje zainicjowany rozwój osobowości człowieka, w celu polepsze-

---

<sup>10</sup> Ibidem, s. 142.

nia wyników i zachowań, a w rezultacie osiągnięcie sukcesów w życiu zawodowym.

Są więc to partnerskie metody świadomego polepszania wyników zawodowych nowego pracownika, których nadrzędnym celem jest rozwój wewnętrzny poprzez pracę nad obszarami zachowań<sup>11</sup>. Coaching<sup>12</sup> przebiega w czterech fazach i tworzą je:

- obserwacja zachowań pracownika w dłuższym okresie, bezpośrednio na stanowisku pracy;
- analiza zaobserwowanego zachowania czy sytuacji;
- dyskusja w formie przedstawienia propozycji zamiany zachowań;
- zastosowanie planu i kontrola efektów wdrażania.

Mimo popularności tego narzędzia rozwoju kadr, coaching jest często popularyzowany w dosyć wypaczonej formie. Przyczyną tego zjawiska jest niezrozumienie zasad tej formy wdrażania pracowniczego. Stąd też powstał polski termin „kałcznik” charakteryzujący nieudolne naśladownictwo coachingu. W przypadku tej formy spotkania z nowym pracownikiem nie odbywają się systematycznie, a zaledwie sporadycznie i wyłącznie w przypadku, gdy sytuacja tego wymaga. Dodatkowo ocena pracownika nie jest skrupulatna i szczegółowa, a położony często wykorzystuje swoje doświadczenie i pozycję poprzez narzucanie wypracowanych przez siebie rozwiązań.

Prawidłowa forma coachingu może przybierać postać formalną, czyli świadomie od początku kształtowaną i organizowaną przez kierownictwo, lub nieformalną jako wsparcie najbliższych współpracowników. Ostatnia forma, mimo że mniej profesjonalna, odbywa się w luźniejszej atmosferze, przez co ułatwia to nowemu pracownikowi otwarcie się na innych.

## Mentoring

W odróżnieniu do coachingu mentoring jest działaniem długookresowym, podczas trwania którego mentor skupia się nie tylko na doskonaleniu działań i zachowań, ale również może objąć opieką całą karierę swojego podopiecznego. Jest to instrument doskonalenia zawodowego, oparty na relacjach pomiędzy mistrzem a uczniem, w którym to układzie osoba z dużym doświadczeniem i stażem zawodowym przyjmuje rolę mentora. Według Fortune 500 (rocznego rankingu najlepiej prosperujących amerykańskich firm) około 70% z nich oferuje program mentorski. Oznacza to, iż nowemu pracownikowi już na etapie rekrutacji przydzielany jest coach, a po pozytywnie rozpatrzonej kandydaturze i przyjęciu na stanowisko oferowany jest formalny mentor<sup>13</sup>.

Oto kilka zasad doboru mentora<sup>14</sup>:

- mentorem pracownika nie może być jego bezpośredni przełożony;

---

<sup>11</sup> B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa 2001, s. 169.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 170.

<sup>13</sup> The Wall Street Journal, *Finding Anchors in the Storm: Mentors*, <http://online.wsj.com/article/SB123301451869117603.html>

<sup>14</sup> B. Jamka, *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny...*, op. cit., s. 174.

- opiekun powinien znajdować się dwa stopnie wyżej w hierarchii zawodowej od swojego podopiecznego;
- znaczenie w relacjach mentora z pracownikiem ma również wiek - w przypadku zbyt małej różnicy wieku może dojść do nieświadomej rywalizacji i porównań, a w przypadku zbyt dużej różnicy wieku przypominającej relacje rodzic - dziecko, zamiast chęci uczenia się może dojść do buntu;
- aby zapobiec przemianie relacji zawodowych w relację uczuciową, zaleca się dobieranie mentora odmiennej płci.

Istnieją dwa typy mentora<sup>15</sup>. Pierwszy z nich to mentor myślący w kategoriach organizacji. Wychodzi z założenia, że istnieją pewne niepisane zasady wewnątrz firmy, o których nowy pracownik nie dowie się z żadnych broszur czy szkoleń, a jedynie mentor jest w stanie przekazać mu wiedzę na ten temat. Odgrywa strategiczną rolę w kształtowaniu procesów adaptacyjnych, uważa, że im lepiej nowy pracownik pozna swoje miejsce pracy, tym lepiej będzie wywiązywać się z obowiązków i przyniesie to większe korzyści całej organizacji. Drugi typ mentora, to mentor myślący w kategoriach ponadorganizacyjnych, nazywany doradcą personalnym. Jego główne zadanie to przygotowanie indywidualnej ścieżki rozwoju swojego podopiecznego. Jego rola jest mniejsza na początku etapu adaptacji, ale zyskuje na wartości w trakcie trwania stosunku pracy.

Problematycznym aspektem mentoringu jest niechęć wielu predysponowanych do tego ludzi do piastowania stanowiska mentora. Wiąże się to z uprzedzeniem i obawą, iż protegowany wykorzysta zdobytą wiedzę w celu odebrania pozycji i stanowiska swojemu przełożonemu. W tym przypadku zapomina się o pozytywnych skutkach relacji mentorskich, takich jak kształtowanie otwartych stosunków między pracownikami, udrożnianie kanałów przepływowych informacji i zachęta do pracy zespołowej.

### **Błędy w procesie adaptacji pracowniczej**

Proces adaptacyjny w zależności od rodzaju zastosowanych narzędzi może przybierać następujące formy<sup>16</sup>:

- przystosowanie pełne - pracownik czerpnie satysfakcję ze swojej pracy i czuje się przydatny;
- przystosowanie zewnętrzne - pracownik jest i czuje się przydatny, ale praca nie dostarcza mu oczekiwanej satysfakcji;
- przystosowanie wewnętrzne - przydatność pracownika jest znikoma, ale praca stanowi dla niego źródło satysfakcji;
- brak przystosowania - gdy praca nie dostarcza pracownikowi satysfakcji i nie jest przydatny.

Przystosowanie pełne oznacza więc, że proces adaptacji został uwieńczony sukcesem, a pracownik dopasował się do kultury organizacyjnej

<sup>15</sup> A. Żarczyńska-Dobiesz, *Adaptacja nowego pracownika...*, op. cit., s. 145.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 141.

i prawidłowo wykonuje swoje obowiązki. Ma świadomość swoich potrzeb, a potrzeby te są zaspokajane za pośrednictwem przynależności do grupy, gdyż stworzył satysfakcjonujące relacje ze swoimi współpracownikami. Jego obowiązki i zadania są jasne i zgodne z jego kompetencjami oraz zyskał pewność siebie i zrozumiał reguły i zasady panujące w firmie.

Niestety, nie zawsze nowy pracownik może w pełni cieszyć się całkowitą adaptacją do nowo zaistniałych warunków. Brak przystosowania<sup>17</sup> w wymiarze organizacyjnym jest konsekwencją takich czynników, jak np. nietrafność wyboru zawodu. Decyzja dotycząca wyboru zawodu jest jedną z najważniejszych w życiu człowieka. Skutki źle podjętej decyzji mogą objawiać się nieumiejętnością przystosowania się do nowych warunków pracy. Kolejną przyczyną nieudanego procesu adaptacji jest rozczarowanie samą pracą, czyli rozdzwitek między oczekiwaniami co do nowej pracy a zastaną rzeczywistością. Innym czynnikiem może być również zła atmosfera wewnątrz organizacji, czyli brak życzliwości i zaufania ze strony przełożonego i współpracowników. Pozostałe czynniki to również brak przystosowania do przełożonego i współpracowników oraz brak zdolności przystosowawczych jednostki. Skutkiem takiego nieprzystosowania się czy niepełnej adaptacji i niedopasowania do wykonywanej pracy może być<sup>18</sup>:

- wydłużenie okresu osiągania pełnej efektywności pracy;
- niski poziom motywacji do pracy;
- trudności z zaakceptowaniem stylu zarządzania;
- rozczarowanie związane z rozdzwitek między oczekiwaniami a zastaną rzeczywistością;
- szybka rezygnacja z pracy;
- tworzenie niewłaściwego klimatu organizacyjnego.

Dodatkowo mogą pojawiać się nieporozumienia na linii pracownik – przełożony, pracownik – współpracownicy, brak zaufania, powierzchowne wypełnianie obowiązków albo wręcz ich zaniedbywanie, a nadmierny stres związany z niezadowolającą sytuacją może doprowadzić nawet do utraty zdrowia psychicznego i rezygnacji z pracy.

## Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonują w ciągle zmieniających się warunkach, takich jak: narastająca, silna konkurencja, rosnące wymagania ze strony klientów i rynku, zmiany w otoczeniu społecznym i politycznym, szybkie tempo wdrażania innowacji, krótsze cykle życia produktów i usług, a przede wszystkim zmiany w systemach wartości oraz w strukturze wykształcenia i kwalifikacji pracowników. W końcowym rozrachunku, to od jakości kadr, ich umiejętności, kompetencji, elastyczności i otwartości w działaniu oraz myśleniu zależy atrakcyjność, konkurencyjność i sprawne działania firmy.

Nie należy zapominać również o bardzo istotnym, a często bagatelizowanym, zarówno przez teoretyków jak i praktyków, procesie adaptacji

<sup>17</sup> Ibidem, s. 64-74.

<sup>18</sup> Z. Ciekawski, *Metody wdrażania i proces adaptacyjny...*, op. cit., s.28.

społeczno-zawodowej nowego pracownika. Współcześnie warunkiem koniecznym budowania dobrze funkcjonującego wewnętrznego rynku pracy jest stworzenie pracownikowi realnych możliwości satysfakcjonującego rozwoju zawodowego, opartego na przejrzystych i jasnych zasadach oraz zintegrowanego ze strategią działania i misją firmy.

Podsumowując, nadanie procesowi adaptacji charakteru działania planowego jest kluczem do sukcesu. Proces ten, jeśli jest prawidłowo przeprowadzony, kształtuje u pracownika odpowiedni stosunek do wykonywanych zadań i powierzonych obowiązków. Umiejętne wdrożenie pracownika do pracy pozwala firmie na poznanie umiejętności, uzdolnień i postaw pracownika, co podnosi kulturę organizacji i skraca czas trwania adaptacji, a w dalszej perspektywie ułatwi współpracę i porozumienie. Im szybsza i sprawniejsza adaptacja, tym mniejsze ryzyko popełniania przez pracownika błędów oraz niższy koszt wdrażania dla przedsiębiorcy.

## Bibliografia

- Ciekawowski Z., *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku, Płońsk 2010.
- Camp R., Vielhaber Mary E., Simonetti Jack I., *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne. Jak zatrudnić dobrych pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, <http://www.hrk.pl/>.
- International Congress on Assessment Center Methods*, <http://www.assessmentcenters.org/default.asp>.
- Jamka B., *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa 2001.
- Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1997, Kraków 2006.
- Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod redakcją M. Juchnowicz, Poltex Warszawa 2003.
- Strategia personalna firmy*, Juchnowicz M. (red.), Difin, Warszawa 2001.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Wall Street Journal*, <http://europe.wsj.com/home-page>.
- Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.