

Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników

W artykule zaprezentowano pojęcie adaptacji zawodowej i jej znaczenie dla optymalnego funkcjonowania pracownika. Przedstawiono m.in. konsekwencje ponoszone przez pracowników, wynikające z niewłaściwie przeprowadzonego procesu adaptacji. Omówiono również model komunikacyjnego wspomaganie adaptacji do pracy, który może być wykorzystywany przez firmy przy tworzeniu programów umożliwiających szybką i efektywną adaptację.

The process of occupational adaptation of young workers

This article presents the concept of occupational adaptation and its importance for the most effective functioning of workers. It discusses the consequences for employees of an ineffective adaptation process. Also discussed is a proposition of a communication model supporting occupational adaptation.



Fot. Dmitry Shironosov/Bigstockphoto

Wstęp

Nieodłączną częścią życia każdego człowieka są kryzysy rozwojowe, które następują przy przechodzeniu z jednej fazy życia do następnej i zawsze wymagają zmiany ról i zadań. Rozpoczęcie pracy zawodowej jest właśnie przykładem jednego z takich kryzysów. Jest to szczególnie ważne zadanie rozwojowe dla osób znajdujących się w okresie wczesnej dorosłości, czyli w przedziale wiekowym 18-35 lat, gdyż przyczynia się ono do ukształtowania tożsamości człowieka w dorosłym życiu [1]. Coraz częściej jest to dla młodych osób cel trudny do osiągnięcia, gdyż współczesny rynek pracy stawia bardzo duże wymagania. Globalizacja rynku i związana z nią konkurencyjność powodują, że pracodawcy oczekują od nowo zatrudnionych pracowników szybkiej adaptacji do środowiska pracy, wydajności i efektywności. Wykazanie się tymi umiejętnościami adaptacyjnymi może zadecydować czy będą oni postrzegani jako wartościowi pracownicy. O funkcjonowaniu nowo zatrudnionego pracownika decyduje również

jakość procesu adaptacyjnego stosowanego przez organizację.

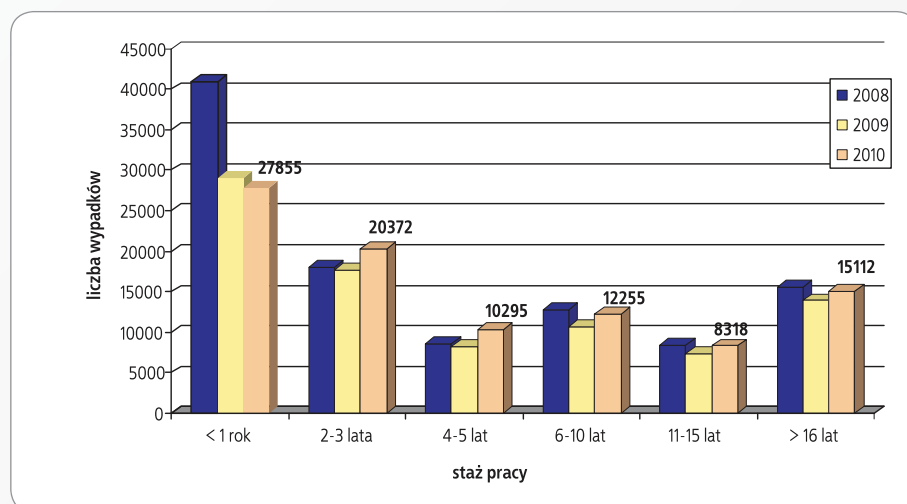
Niniejszy artykuł jest poświęcony roli, jaką odgrywa proces adaptacji zawodowej w funkcjonowaniu młodych pracowników w nowym środowisku pracy.

Znaczenie procesu adaptacji dla pracownika

Adaptacja nowych pracowników jest ostatnią fazą procesu selekcji i rekrutacji i polega na wprowadzeniu pracownika do organizacji i wdrożeniu go do zadań. Jest też traktowana jako złożony proces ekonomiczny, socjologiczny i psychologiczny [2]. Celem adaptacji jest jak najszybsze i bezkonfliktowe włączenie nowego pracownika do organizacji oraz jej życia społecznego. Niewłaściwie przeprowadzony proces adaptacji zawodowej może negatywnie wpłynąć na przebieg indywidualnej kariery zawodowej nowego pracownika, jego stan zdrowia, a w efekcie na funkcjonowanie całej organizacji. W tym kontekście można go traktować jako jeden z czynników ryzyka psychospołecznego związanego z pracą.

W ujęciu europejskim ryzyko to dotyczy tych aspektów projektowania i zarządzania pracą, a także społecznego i organizacyjnego kontekstu pracy, które mogą spowodować urazy psychologiczne lub fizyczne [3].

Szczególne istotne wydaje się zadbanie o właściwą adaptację zawodową młodych pracowników, gdyż są to osoby, którym brakuje odpowiedniego doświadczenia zawodowego. Ponadto, jak wykazały badania przeprowadzone w CIOP-PIB, młodych pracowników charakteryzuje niższy poziom kultury bezpieczeństwa, rozumianej jako zbiór przekonań, uznawanych wartości i norm zachowań w zakresie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia [4]. Dodatkowo krótki staż pracy jest jedną z przyczyn wypadków młodych pracowników. Statystyki wypadkowe z lat 2008-2010 r. (rys.) wskazują, że do największej liczby wypadków przy pracy doszło właśnie wśród pracowników z doświadczeniem zawodowym nie większym niż 1 rok. W grupie tych pracowników w 2010 r. poszkodowanych w wypadkach przy pracy zostało niemal 28 tys. osób [5].



Rys. Liczba wypadków a staż pracy poszkodowanych w wypadkach przy pracy w Polsce w latach 2008-2010 [5]

Fig. The number of accidents at work by seniority of the persons injured in accidents at work in Poland in 2008-2010 [5]

Dobrze zorganizowany proces adaptacji zawodowej przyczynia się do zredukowania napięcia i stresu odczuwanego przez osoby rozpoczynające pracę. Nowi pracownicy doświadczają znacznych niejasności wchodząc pierwszy raz do nowego środowiska pracy i odczuwają wysoki poziom lęku związany z wykonywaniem powierzonych im obowiązków i ogólnym dopasowaniem się do organizacji. Kim i in. na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzili, że nowi pracownicy wchodząc do organizacji często przeżywają szok spowodowany następującymi przyczynami:

- muszą sobie radzić z różnicami pomiędzy własnymi oczekiwaniami a rzeczywistością, z którą mają do czynienia
- nie mają odpowiedniej rutyny i doświadczenia potrzebnego do współdziałania z innymi i przewidywania ich reakcji
- oczekiwania wobec nowych pracowników (dotyczące ich osobistego wkładu w funkcjonowanie organizacji) są na tyle niejasne, że początkowo nie potrafią się oni zidentyfikować ani ze swoją pracą, ani z jakąkolwiek działalnością organizacyjną [6].

Również w badaniach przeprowadzonych przez CIOP-PIB w 2006 r. na grupie 2,5 tys. osób w wieku do 26 lat młodzi pracownicy wskazali obszary, które sprawiały im największą trudność na początku pracy zawodowej [7], (tab.1.).

Tabela 1. Trudności młodych pracowników na początku pracy zawodowej [7]

Table 1. Difficulties faced by young workers in their first job [7]

Niepewność co do swoich umiejętności	53%
Wykonanie pracy bez błędów	49%
Fizyczne zmęczenie	43%
Zbyt dużo pracy do wykonania	35%
Duży stres	34%

U nowo zatrudnionych pracowników brak zorganizowanego procesu adaptacji może wywoływać takie odczucia w życiu zawodowym, jak:

- niepewność, zagubienie, strach, zaniepokojenie, wyobcowanie
 - pesymizm, wyczerpanie, nerwowość
 - poczucie zagrożenia, przyjęcie postawy pasywnej
 - silne poczucie winy (pracownik nie jest w stanie podjąć liczbie i terminowości zadań)
- oraz w życiu pozazawodowym:
- nieustanne myślenie o pracy
 - napięcie emocjonalne, zdenerwowanie, stres

• problem ze snem i koncentracją, bóle kręgosłupa i bóle głowy, częstsze zachorowania w dni wolne od pracy.

Żarczyńska-Dobiesz [8] określa te odczucia jako: „syndrom nowo zatrudnionych” i „syndrom weekendowy”.

Innymi skutkami niewłaściwej adaptacji zawodowej mogą być:

- problemy z selekcją informacji i ich transformacją
- brak poczucia komfortu przy pracy
- wydłużenie procesu integracji z pracownikami
- przerzucanie odpowiedzialności na innych pracowników, konflikty i nieporozumienia z przełożonymi i współpracownikami, budowanie swojego wizerunku przez kłamstwo
- frustracja i niezadowolenie z pracy, rozdźwięk między rolą zawodową a postawą pracownika
- rezygnacja z pracy.

Przystosowanie nowego pracownika do środowiska pracy jest uwarunkowane wieloma czynnikami a jednym z nich jest sposób, w jaki zostanie przeprowadzona jego adaptacja zawodowa. Dowodów w tym

obszarze dostarczają badania przeprowadzone przez Smorczewską, dotyczące stopnia przystosowania do pracy młodych osób rozpoczynających pracę zawodową [9]. Pomiar poziomu przystosowania do pracy badanych osób (N = 111) został przeprowadzony przy wykorzystaniu kwestionariusza „MojaPraca2” [10]. Oprócz oceny ogólnego poziomu przystosowania do pracy umożliwia on ocenę poziomu przystosowania w następujących skalach:

1. Wyznaczniki wewnętrzne: zadowolenie i satysfakcja z pracy, poczucie identyfikacji z organizacją.

2. Współpracownicy: stopień integracji ze współpracownikami.

3. Kultura organizacyjna: dostosowanie się do kultury organizacyjnej.

4. Wiedza: osiągnięcie biegłości w pracy i klarowność roli.

Smorczewska w swoich badaniach zwerifikowała podejście organizacji do procesu adaptacji zawodowej nowych pracowników: pytano ich, czy adaptacja została zaplanowana przez organizację, czy też przeprowadzona w sposób spontaniczny.

Wyniki badań pokazały, że osoby, których proces adaptacji był zaplanowany, charakteryzowały się istotnie wyższym ogólnym stopniem przystosowania do pracy oraz wyższym stopniem przystosowania w zakresie wyznaczników wewnętrznych i kultury organizacyjnej niż osoby, których proces adaptacji zawodowej nie został zaplanowany.

Przeptyw informacji w organizacji a skuteczność procesu adaptacyjnego

Prawidłowo przeprowadzony proces adaptacji powinien umożliwiać pracownikowi pełne poznanie organizacji: jej celów, struktury, zasad funkcjonowania, kultury organizacyjnej, założeń systemu motywacyjnego, przybliżyć zakres zadań i oczekiwań związanych z pracą na danym stanowisku. Należy przedstawić nowo zatrudnioną osobę wszystkim pracownikom, z którymi będzie w przyszłości współpracowała oraz zapoznać ją z typowymi metodami pracy stosowanymi w organizacji przy realizacji zadań. Jak podkreśla Ziębicki, istota procesu adaptacji sprowadza się do przekazania nowemu pracownikowi wszystkich niezbędnych informacji organizacyjnych, pozwalających mu na efektywne realizowanie zadań [11]. Z tego powodu rezultaty, osiągnięte w ramach procesu adaptacyjnego w znacznej mierze zależą od ogólnego poziomu komunikacji wewnętrznej w organizacji. Ziębicki sugeruje, że w organizacjach, w których system komunikacji wewnętrznej dobrze funkcjonuje, proces adaptacji mimo niskiego stopnia sformalizowania może przynieść zadowalające efekty. Natomiast w organizacjach, w których system informacyjno-komunikacyjny charak-

Tabela 2. Schemat modelu komunikacyjnego wspomaganie adaptacji do pracy [11]

Table 2. A communication model supporting occupational adaptation [11]

Fazy	Rodzaje przekazywanych informacji
I. Przekazanie ogólnych informacji na temat firmy	1. Historia firmy 2. Misja firmy 3. Cele i strategię 4. Podstawowe dane ekonomiczno-organizacyjne: charakterystyka działalności, pozycja na rynku, struktura własnościowa, główni klienci, partnerzy, kontrahenci, organizacja przedsiębiorstwa, struktura i powiązania z filiami
II. Szczegółowe zapoznanie z zasadami funkcjonowania firmy	5. Zasady wynagradzania 6. Organizacja czasu pracy 7. Motywacja pozamaterialna: rozwój pracowników, ocena efektów pracy 8. Zabezpieczenie socjalne pracownika 9. System zarządzania
III. Określenie zadań, odpowiedzialności i oczekiwań związanych z pracą na stanowisku	10. Określenie miejsca stanowiska w strukturze organizacyjnej 11. Szczegółowy opis zadań, zakresu odpowiedzialności 12. Instrukcje dotyczące sposobów realizacji przyszłych zadań 13. Określenie możliwych trudności w realizacji zadań oraz przedstawienie sposobów zapobiegania im 14. Wyposażenie stanowiska pracy
IV. Zapoznanie ze współpracownikami	15. Współpraca między stanowiskami w dziale 16. Powiązania i współpraca z innymi działami 17. Zapoznanie z przyszłymi współpracownikami 18. Poinformowanie o pełnionych funkcjach i zakresie zadań realizowanych przez współpracowników 19. Określenie osób pomagających we wdrożeniu do pracy nowego pracownika

teryzuje się licznymi niedomaganiem, proces adaptacyjny powinien przybrać postać w pełni sformalizowaną, z dokładnym określeniem kanałów komunikacji i rodzajów informacji wspomagających jego przebieg.

Z badań przeprowadzonych przez Ziębickiego [11], dotyczących rozwiązań stosowanych w zakresie adaptacji pracowników w firmach Polski południowej wynika, że proces ten ma miejsce w ok. 2/3 przypadków, ale najczęściej przybiera postać nieformalną, polegającą na przekazywaniu ogólnych informacji o firmie i przyszłym miejscu pracy. Na podstawie uzyskanych wyników badań Ziębicki opracował schemat modelu komunikacyjnego wspomaganie adaptacji do pracy (tab. 2.) Uwzględnia on cztery fazy tworzące grupy

tematyczne, obejmujące wszystkie niezbędne informacje umożliwiające szybką i efektywną adaptację. Zaproponowany przez Ziębickiego schemat może być wykorzystywany przez firmy jako punkt odniesienia w tworzeniu własnych programów adaptacyjnych.

Podsumowanie

Wiele firm przekonało się, że optaca się dbać o właściwą adaptację nowych, a zwłaszcza młodych pracowników. Nieprzejawianie przez pracodawcę troski o wprowadzenie ich w nowe środowisko pracy rodzi w pracownikach przeświadczenie, że kwestie dotyczące samopoczucia, zdrowia i bezpieczeństwa zatrudnionych nie są dla pracodawcy istotne. Wywołuje to frustrację, niezadowolenie,

zniechęcenie, a w ostateczności przyczynia się do rezygnacji z pracy.

Dobrze zaadaptowani pracownicy zostają dłużej w przedsiębiorstwie, mają jasną wizję swojej roli i miejsca w firmie i szybciej wnoszą wkład w jego rozwój. Takie osoby przejawiają pozytywne postawy wobec pracy, cechuje je zadowolenie, zaangażowanie organizacyjne, nastawienie na pracę zespołową, większa skłonność do zachowań etycznych. W interesie pracodawcy leży więc ułatwienie nowemu pracownikowi adaptacji do nowego środowiska pracy. Nieprzywiązywanie wagi do procesu adaptacji może skutkować utratą wartościowego pracownika i koniecznością ponoszenia przez przedsiębiorstwo dodatkowych nakładów finansowych na pozyskanie nowego kandydata do pracy.

PIŚMIENICTWO

[1] B. Smykowski *Wczesna dorosłość – szanse rozwoju*. „Remedium” 132 (2)2004
 [2] K. Schwan, K. Seipel *Marketing kadrowy*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1995
 [3] *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym – ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*. CIOP-PIB, Warszawa 2009
 [4] M. Milczarek *Kultura bezpieczeństwa w organizacji a zachowania bezpieczne jednostki poza pracą*. II etap programu wieloletniego „Dostosowywanie warunków pracy w Polsce do standardów Unii Europejskiej”, temat VI-12.03, CIOP-PIB, Warszawa 2004
 [5] <http://www.ciop.pl/22615.html>
 [6] T-Y. Im, D. Cable, S-P. Kim *Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit*. “Journal of Applied Psychology”, 90 (2)2005
 [7] M. Milczarek, M. Widerszal-Bazyl *Rok 2006 Europejskim Rokiem Młodych – problemy adaptacji w miejscu pracy*. CIOP-PIB, Warszawa 2006
 [8] A. Zarczyńska-Dobiesz *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008
 [9] B. Smorzewska *Cele osób rozpoczynających karierę zawodową a ich przystosowanie do pracy*. Niepublikowana praca doktorska. Uniwersytet Śląski w Katowicach, 2008
 [10] D. Mądry *Interwencje wewnętrzne i zewnętrzne w organizacji a skuteczność procesu adaptacji do pracy*. Niepublikowana praca magisterska. Instytut Psychologii Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, 2003
 [11] B. Ziębicki *Wykorzystanie komunikacji wewnętrznej do adaptacji nowo przyjętych pracowników* (prezentacja wyników badań w firmach Polski południowej). Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2003

Publikacja opracowana na podstawie wyników II etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2011-2013 w zakresie zadań służb państwowych przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

Fot. Martin Boulanger/Stock.XCHNG

