

Wszechnica Polska Szkoła Wyższa w Warszawie

TADEUSZ ALEKSANDER

aleksander.tadeusz@gmail.com

*Pedagogiczne elementy adaptacji (kierowanej)
społeczno-zawodowej nowych pracowników*

Pedagogical Elements of New Workers' Socio-Occupational (Lead) Adaptation

STRESZCZENIE

Obiektywne warunki kształcenia zawodowego w szkolnictwie i specyfika pracy zawodowej rodzą konieczność zorganizowania dla zatrudnianych osób działań adaptacyjnych. Adaptacja to intencjonalny proces edukacyjny i wychowawczy. Jest ona początkiem długiego, wieloetapowego procesu rozwoju zawodowego pracowników. Jej zakres sprowadza się do czterech obszarów działań: a) przystosowanie nowego zatrudnionego do środowiska społecznego (pracowników) zakładu pracy, b) wdrożenie go do efektywnego wykonywania pracy, c) wtajemniczenie w działalność społecznych agend (samorządu pracowniczego, związków zawodowych, kół hobbystów) zakładu pracy, d) dostosowanie do warunków organizacyjnych (pora pracy, długość czasu pobytu na stanowisku pracy, terminowość i dyscyplina pracy) wykonywanej pracy. Cechą współczesnej adaptacji jest traktowanie adaptowanych pracowników jako potencjalnej siły zdolnej do poprawy funkcjonowania i rozwoju zakładu pracy. W poszczególnych zakładach pracy należy ją rozpoczynać od opracowania zakładowego programu adaptacji, a następnie realizować ją w sposób przemyślany. Podstawową strategią adaptacji jest doksztalcanie i doskonalenie zawodowe pracowników realizowane w wielu stale różnicujących się i doskonalonych formach.

Słowa kluczowe: adaptacja; adaptacja społeczno-zawodowa; zakres adaptacji; dynamika adaptacji; zakładowy program adaptacji; doksztalcanie i doskonalenie zawodowe; formy doksztalcania i doskonalenia zawodowego

WPROWADZENIE

Pojęcie adaptacji (zaczepnięte z języka potocznego) jest stosowane w nauce od ponad 150 lat. Najpierw trafiło do nauk przyrodniczych. Już K. Darwin (1859), opisując przebieg rozwoju świata ożywionego, wskazał na rolę adaptacji. Dowodził, że mechanizm jej polega na lepszym dostosowaniu się organizmów (żywych) do warunków życia poprzez uzyskiwanie większych zdolności do przetrwania tych z nich, które w większym stopniu przekształciły właściwości odpowiadające wymaganiom środowiska. Nieco później problematyka adaptacji trafiła do nauk społecznych, zwłaszcza do socjologii (Kowalik 1998, s. 13–15). W jej obszarze wypracowano kilka ujęć pojęcia adaptacji. Jedni socjologowie (H. Spencer) traktowali ją jako „proces zmian gatunku ludzkiego zachodzących pod wpływem ewolucyjnych przeobrażeń w organizacji życia społecznego”. Z kolei w ujęciu socjologicznym (B. Malinowski) adaptacja polega na dostosowaniu organizacji społecznej (np. handlu, komunikacji) do potrzeb i wymagań ludzi. W socjologii wypracowano też jednostkowe rozumienie adaptacji jako przystosowanie się jednostek do struktur społecznych, których są członkami. Mechanizmami tego przystosowania (R.K. Merton) są: konformizm, innowacje, rytualizm, wycofywanie się i bunt.

ISTOTA I ZAKRES ADAPTACJI SPOŁECZNO-ZAWODOWEJ

Od dziesiątków lat pojęciem „adaptacja” posługują się także nauki o wychowaniu, w tym pedagogika pracy. W klasycznym rozumieniu pedagogicznym oznacza ono „przystosowanie, dostosowanie, przysposobienie czegoś do aktualnej sytuacji, potrzeby, okoliczności, oczekiwań” (Modrzewski 2003, s. 24–27). W interesującej nas tutaj pedagogice pracy adaptacja zawodowa bywa określana jako „wieloaspektowy proces opanowywania zadań zawodowych i dostosowywania się do sytuacji występującej w procesie pracy” (Kwiatkowski 2003, s. 27). Zdaniem T. Nowackiego – twórcy i klasyka pedagogiki pracy – adaptacja zawodowa to „proces przystosowywania się pracownika na konkretnym stanowisku pracy do wymagań wynikających z zadań zawodowych oraz do grupy pracowniczej” (Nowacki 2004, s. 8). Wynikiem adaptacji zawodowej ma być osiągnięcie przez pracownika sprawności w wykonywaniu zadań zawodowych.

Idea, a więc teoria i praktyka, adaptacji zawodowej czy – jak się często (i zamiennie) nazywa – adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika (zwłaszcza absolwenta szkoły czy kursu zawodowego) wynika z oczywistego faktu, że ukończenie nauki, nawet w dobrej szkole zawodowej, nie jest równoznaczne z uzyskaniem pełnych kwalifikacji zawodowych. Niezależnie od tego, czy jest to zasadnicza szkoła zawodowa, technikum, szkoła pomaturalna czy uczelnia

wyższa (a wszystkie szkoły wyższe są także „zawodowymi”), a nawet stanowiące – jak w przypadku absolwentów szkół wyższych – ich nadbudówkę kształcenie prowadzące do uzyskania uprawnień zawodowych (aplikacje prawnicze, staż dla absolwentów studiów medycznych, leśnych itp.), jest to równoznaczne z uzyskaniem przez absolwenta dopiero kwalifikacji podstawowych, by nie powiedzieć „wstępnych”, dla danej profesji (np. ślusarza, elektryka, inżyniera budowlanego, prawnika, lekarza, leśnika itp.). Taki absolwent, mimo powagi i skwapliwości, z jaką podchodzi do swego zajęcia zawodowego, a niekiedy i manifestowania, niemal triumfalnego, wysokiego poziomu zdobytej wiedzy (teoretycznej), staje się zaledwie adeptem w danym zawodzie i jest skazany na dalsze, z reguły długie, a niekiedy intensywne i mozolne, przyswajanie sobie umiejętności zawodowych.

Etapem wstępnym tej długiej drogi kształcenia i doksztalcania zawodowego, prowadzącej pracownika do poziomu mistrzostwa w zawodzie, wyrażonego w doskonałości (biegłości), ekonomiczności i logicznej sensowności wykonywanych czynności na stanowisku pracy, jest adaptacja społeczno-zawodowa przypadająca na początkowy okres zatrudnienia zawodowego. Jest ona intencjonalnym i niewątpliwie złożonym procesem opanowywania zadań zawodowych i sytuacji powstających na stanowisku pracy, formą dalszego rozwoju osobowości pracownika przez opanowywanie nowych elementów pracy. Warto przypomnieć, że adaptacji społeczno-zawodowej podlegają nie tylko absolwenci szkół zawodowych wchodzący na rynek pracy i zmieniający rolę ucznia lub studenta na pracownika. Ma ona miejsce także w przypadku pracowników (z reguły tu przebiega nieco inaczej) zmieniających, z różnych względów, zakres i charakter pracy zawodowej, np. przechodzą z sektora państwowego do prywatnego.

Czasy dzisiejsze oznaczają odejście w zakładach pracy od dawnej procedury adaptacyjnej, w czasie której doświadczeni pracownicy niejednokrotnie przez sympatycznie bezsensowny, a zarazem skomplikowany rytuał przyjmowania adeptów do pracy próbowali poigrać sobie z nimi, co niejednokrotnie zamiast zachęcić ich do pracy, zaszczerpiało w nich postawę zwątpienia wobec zajęcia zawodowego.

Wyrazem nadanej przez współczesność ważności temu etapowi w rozwoju zawodowym pracownika i realizacji polityki personalnej w zakładach pracy jest zainteresowanie się nim przedstawiciele wielu nauk. Psychologowie i specjaliści od zarządzania traktują adaptację jako ostatni etap rekrutacji pracowników dla firm (Woźniak 2013, s. 306). Socjologowie i ekonomiści, zwłaszcza na Zachodzie, pojmują adaptację społeczno-zawodową jako element kierowania (Stoner, Freeman, Gilbert 2001) oraz ogniwo szeroko pojętego zarządzania zasobami ludzkimi (Armstrong 2005). Natomiast pedagodzy – zwłaszcza nieco skromniejsi w generalizacjach i, jak się wydaje, bardziej pragmatyczni – traktują adaptację

społeczno-zawodową jako „proces aktywnego przystosowania się młodzieży do nowej roli społecznej, która przypada jej w udziale z chwilą podjęcia pracy zawodowej” (Koczniewska-Zagórska i in. [red.] 1986, s. 12).

Zdaniem większości pedagogów pracy adaptacja społeczno-zawodowa to rozległy, intencjonalny proces edukacyjny i wychowawczy. Ich zdaniem dotyczy on czterech ważnych elementów składających się na prawidłowe wdrożenie pracownika do środowiska firmy (zakładu pracy). Są to:

1. Aktywne przystosowanie się do nowego środowiska społecznego, jakim jest grupa pracownicza. Przystosowanie się w tym zakresie polega na zaakceptowaniu i przestrzeganiu norm oraz zachowań wypracowanych przez zespół roboczy, a także „wnoszenia do zespołu wartości społecznie akceptowanych, np. solidności w wykonywaniu zadań, inicjatywy, poczucia odpowiedzialności itp.”. Ten obszar adaptacji obejmuje kształtowanie stosunków z kolegami i współpracownikami, przełożonymi i podwładnymi, akceptację norm, zwyczajów i obyczajów obowiązujących w społecznym środowisku pracy. Jest to czas wchodzenia do zespołów pracowniczych i wdrażania się w aktywność w tych zespołach.
2. Przystosowanie się do pracy zawodowej i obiektywnych wymogów wynikających z racji pełnionej funkcji zawodowej. Wyraża się w należytej pracy co do ilości i jakości wykonanych zadań, „dbałości o sprzęt i narzędzia pracy, zużywanie materiałów i energii elektrycznej zgodnie z potrzebami oraz przestrzeganie reżimu procesów technologicznych”. Mówiąc nieco inaczej, jest to proces opanowywania zadań zawodowych i sytuacji powstających na stanowisku pracy. Ważnym elementem tego obszaru adaptacji jest wdrożenie pracownika do systematycznych działań na rzecz własnego doskonalenia w danym zawodzie celem osiągnięcia mistrzostwa w wykonywaniu czynności zawodowych. Polega ona na opanowaniu treści zadań pracowniczych, dopełnianiu zasobu umysłowego pracownika przez wiedzę praktyczną zdobywaną w trakcie wykonywania zadań zawodowych. Adaptacja ta wywołuje zmiany w kwalifikacjach nowych pracowników, co wyraża się w reorganizacji ich umiejętności (praktycznych) stosownie do wymagań zawodowych.
3. Przystosowanie się do zadań agend społecznych istniejących na terenie zakładu pracy (tj. wdrożenie do działalności w samorządzie pracowniczym, związkach zawodowych, kole przyjaciół zakładu pracy, zakładowym związku emerytów i rencistów itp.). W tym obszarze adaptacja pracownika powinna polegać na aktywnym i autentycznym współuczestnictwie w pracy tych agend oraz wnoszeniu do nich przez pracownika nowych, społecznie niezbędnych i akceptowanych wartości. Niewątpliwie do takich wartości należy wyczulanie pracownika na sprawy innych lu-

dzi (etyka), poszanowanie prawa oraz kształtowanie pozytywnej postawy wobec ochrony środowiska.

4. Przystosowanie się do warunków organizacyjnych istniejących w zakładzie pracy. Jest to przystosowanie się do ustalonego porządku organizacyjnego pracy, odpowiedzialności za realizowane zadania, zmienionej dyscypliny pracy, obowiązujących zależności i nowego podporządkowania. Ten rodzaj przystosowania się jest dość trudny dla absolwentów studiów wyższych wychowanych w uczelnianej swobodzie i akademickim liberalizmie (nieobowiązkowe wykłady, łatwość uzyskania zwolnień z ćwiczeń i seminariów, zgoda na indywidualny tok studiowania itp.). Wymaga on niekiedy od nich całkowitej zmiany porządku organizacyjnego codziennych czynności (w tym wypoczynku) oraz wyraźnego wzrostu poziomu troski zawodowej i odpowiedzialności za wykonywane zadania zawodowe. Niekiedy dotyczy także dostosowania organizmu do zmianowej pracy i niejednokrotnie często ulegających zmianie fizycznych warunków pracy (środowisko akustyczne, oświetlenie, warunki termiczne, skład powietrza, jednostronność ruchów, monotonia) (Koczniewska-Zagórska i in. [red.] 1986, s. 12–13).

Upraszczać te rozważania, można przyjąć, że adaptacja ma dwa obszary. Pierwszy, społeczny, polega na przystosowaniu pracownika do życia społecznego środowiska pracy, zaś drugi, ściśle zawodowy, polega na wdrożeniu pracownika do czynności zawodowych i warunków (technicznych, technologicznych i organizacyjnych) pracy. Z punktu widzenia pedagogiki pracy adaptacja jest formą pomocy, ułatwienia nowemu pracownikowi wejścia do środowiska pracy. Jest formą tym pilniejszą i bardziej konieczną, im bardziej złożone jest to środowisko.

Warto dodać, że współczesne podejście do problematyki adaptacji społeczno-zawodowej cechuje dynamiczność i dwustronność. Dynamiczność wyraża się w tym, że nowy pracownik jest dzisiaj traktowany podmiotowo, tzn. jako potencjalna siła dynamizująca struktury zakładu pracy (głównie w tych przypadkach i na tych odcinkach, w których struktury te stanowią barierę w rozwoju działań gospodarczych). Natomiast dwustronność wyraża się w ujmowaniu adaptacji nie tylko jako działalności na rzecz przystosowania pracownika do zastanych struktur, ale jednocześnie traktowania go jako potencjału zdolnego zdynamizować te struktury i poprawić jakość ich funkcjonowanie, a zatem przyczynić się do ich rozwoju.

FORMY (KIEROWANEJ) ADAPTACJI SPOŁECZNO-ZAWODOWEJ

Z dotychczasowych rozważań wynika, że tak pojęta adaptacja społeczno-zawodowa musi – o ile ma być efektywna i ułatwiać nowemu zatrudnionemu wej-

ście do środowiska pracy – być procesem świadomie organizowanym i sterowanym zgodnie z zasadami pedagogiki, zwłaszcza zaś teorii kształcenia i doskonalenia pracowników. Celem tego procesu jest prawidłowe opanowanie czynności zawodowych stanowiska pracy (osiągnięcie sprawności w wykonywaniu określonych czynności pracowniczych) oraz przyjęcie przez nową osobę norm poprawnego współdziałania z innymi zatrudnionymi w ramach grupy pracowniczej (kollektywu pracowniczego).

W zakładach pracy, gdzie poważnie myśli się o możliwie pełnym, pedagogicznie poprawnym i szybkim włączeniu nowych pracowników w struktury organizacyjne instytucji i dba się o sprawną i skuteczną kadrę pracowniczą, pracę adaptacyjną z nowymi pracownikami należy rozpocząć od opracowania zakładowego programu adaptacji pracowniczej. Dobrze byłoby opracować go w miarę możliwości indywidualnie dla każdego nowego pracownika, adekwatnie do zadań zawodowych, które wykonuje lub będzie wykonywał w przyszłości. Program taki powinni opracować pracownicy działu personalnego.

Praktycznie realizacja programu adaptacji pracowniczej w warunkach polskich przedsiębiorstw i instytucji usługowych sprowadza się do dwu rodzajów działań organizowanych przez opiekunów nowych pracowników. Pierwsze to tzw. szkolenie wprowadzające. Ma ono z reguły postać przekazu słownego i realizowane jest głównie na początku kontaktu nowego pracownika z zakładem (stąd niektórzy teoretycy adaptacji społeczno-zawodowej nazywają go szkoleniem wyprzedzającym). Treścią jego bywa zapoznanie nowego pracownika z misją społeczną firmy, jej strukturą organizacyjną, elementami kultury firmy (zwyczajami i obyczajami), oczekiwaniami dyrekcji wobec nowego pracownika oraz jego obowiązkami i prawami, łącznie z informacją o możliwości rozwoju i awansu zawodowego. Natomiast metodami realizacji są: wykład (zwłaszcza krótki i w treści konkretny), pogadanka, rozmowa i dyskusja, a także czytelnictwo (prze czytanie informatora o zakładzie pracy, regulaminu, statutu, opracowania monograficznego itp.).

Drugi rodzaj działań, za pomocą których realizowany jest w wielu miejscach pracy zakładowy program adaptacji społeczno-zawodowej, to tzw. szkolenie stanowiskowe. Ma ono zdecydowanie charakter praktyczny. Polega na powtarzaniu sprawdzonych i zalecanych przez opiekunów sposobów i procedur wykonywania pracy przez adaptowanych oraz posługiwaniu się przez nich określonymi narzędziami pracy. To powtarzanie, stopniowo sprawniejsze i szybsze, prowadzi do coraz lepszego, a w końcu biegłego wykonywania pracy oraz posługiwania się narzędziami jej wykonywania. Rozpoczyna się od pokazu (koniecznie wzorcowego) sposobu wykonania pracy na stanowisku i pierwszych prób wykonania jej przez adaptowanych pracowników. Pokazowi powinno zawsze towarzyszyć wyjaśnienie istoty i słowne opisywanie poszczególnych czynności. Natomiast wykona-

niu – początkowo bardzo wolnemu i ostrożnemu – obserwacja ze strony opiekuna i udzielanie nowemu pracownikowi informacji korygującej.

Wieloletnia praktyka szkolenia stanowiskowego doprowadziła do wypracowania kilku form tej działalności, nazywanych niekiedy także procedurami adaptacyjnymi. Są to: instruktaż, mentoring, coaching oraz system par pracowników wykonujących wspólnie pewne, głównie kluczowe i trudne, działania zawodowe. Pierwsze z tych działań polega na udzielaniu nowemu pracownikowi pouczeń odnośnie do sposobu wykonania czynności zawodowych oraz zachowania się w miejscu pracy. Instruktaż towarzyszy z reguły pokazowi wzorcowo wykonanej czynności. Na stanowisku pracy posługuje się nim wobec adepta pracownik bardziej doświadczony lub bezpośredni kierownik zatrudnionego, pełniący wobec niego też rolę instruktora.

Kolejną formą pomocy nowemu pracownikowi firmy w jego rozwoju zawodowym i kreowaniu własnej ścieżki rozwoju zawodowego jest mentoring. Jest to proces, w którym odpowiednio dobrane osoby udzielają systematycznie nowym pracownikom wskazówek i rad umożliwiających ich podopiecznym doskonalenie swojej osobowości i robienie kariery zawodowej. Celem spotkań osoby będącej mentorem z podopiecznym jest pomoc podopiecznemu w planowaniu i realizowaniu działań służących karierze. Ze względu na te cele w teorii i praktyce adaptacji nowego pracownika kładzie się duży nacisk na odpowiedni dobór w zakładach kandydatów na mentorów. Aktualnie uważa się, że osoby wyznaczone na te funkcje powinny mieć spore doświadczenie zawodowe, znacznie większe niż mentorowani, nie mogą być z podopiecznymi w relacji podległości służbowej i nie mogą być tej samej płci, co mentorowani (Woźniak 2013, s. 311). Mentoring współczesny wyrósł z tradycji naturalnego łączenia się (w ramach relacji nieformalnych) osób, z których jedna (bardziej doświadczona) udziela drugiej (mniej doświadczonej) wskazówek pomocnych w radzeniu sobie w życiu. Można więc – bez obawy o popełnienie błędu – powiedzieć, że zastosowany dzisiaj w firmach mentoring formalny jest oparty na wzorach mentoringu nieformalnego. Badania naukowe dowodzą, że część takich relacji formalnych zamienia się z czasem w więzi towarzyskie dostarczające nowemu pracownikowi wsparcia w działalności wewnątrz zakładu, co też nie pozostaje bez pozytywnego wpływu na jego integrację z tym zakładem.

Popularną (także modną w nazwie) procedurą czy strategią kierowanej adaptacji nowego pracownika w miejscu pracy jest coaching. Jest to metoda nabywania nowych i doskonalenia już posiadanych umiejętności oraz korygowania nieskutecznych nawyków pracy i zachowania w miejscu zatrudnienia. Jest ona realizowana pod okiem zaufanego i przyjaznego pracownikowi trenera osobistego, zwanego coachem. Organizacyjnie takie doskonalenie rozpoczyna się od obserwacji pracy i zachowań nowego pracownika, a następnie coach pokazuje mu prawidłowy przebieg czynności oraz prowadzi partnerskie nadzorowanie ich

właściwego wykonywania. Tak postępując, coach nie tylko doskonali metody i organizację pracy swego podopiecznego, ale i odpowiednio motywuje go do poprawnego jej wykonywania. Przez to osłabia stres towarzyszący w pracy początkującemu pracownikowi. Dzisiaj wyróżnia się różne rodzaje coachingu: personalny, zawodowy, inwestycyjny, finansowy, biznesowy, co zdaje się sygnalizuje nie tyle różnice w metodyce i organizacji każdego z nich, ile raczej wskazuje na obszar działań, w których jest on stosowany. W każdym z tych obszarów może być on skutecznym sposobem wprowadzania nowych metod i zmodernizowanej, skuteczniejszej organizacji pracy.

Mimo rozległej już – w skali Europy – wiedzy na temat obu metod czy procedur adaptacji (mentoring, coaching) nowych pracowników w naszym kraju, w wielu przypadkach – nie tylko w teorii, ale i w praktyce adaptacji pracowniczey – nie odróżnia się mentoringu od coachingu. Stąd w praktyce niejednokrotnie używa się tych terminów zamiennie. W związku z tym warto przypomnieć, że mentoring to „formalna procedura wspierająca pracowników w rozwoju kariery”, a więc nastawiona na rozwój kapitału ludzkiego. Natomiast coaching jest ukierunkowany raczej na rozwój umiejętności technicznych nowego pracownika (tj. osiąganie przez niego efektów zadaniowych) (Woźniak 2013, s. 313). Mówiąc inaczej, zakłada on dobre opanowanie przez nowego pracownika procedur poprawnego wykonywania pracy.

Dość pospolitym i skutecznym sposobem adaptowania nowych pracowników ze stanowiskiem pracy, wypraktykowanym w wielu polskich i zagranicznych firmach, jest tworzenie par pracujących wspólnie, łączących nowego pracownika z jego bezpośrednim opiekunem (i z reguły sąsiadem na stanowisku pracy). Wykonują oni to samo zadanie, pracując w bezpośrednim sąsiedztwie. Nowy pracownik uczy się od bardziej doświadczonego kolegi pracy według zalecanych procedur, zaś druga osoba w zespole (tzn. pracownik doświadczony), oprócz pracy własnej, odpowiada też za adaptację zawodową osoby podopiecznej. W wielu przypadkach jest wskazane, aby rolę przewodnika dla młodego pracownika sprawowała osoba od niedawna pracująca w zakładzie. Pamięta ona wszystko, co sprawiało jej trudności, gdy rozpoczynała pracę i w związku z tym potrafi lepiej dostosować swoje oddziaływanie do sytuacji nowego pracownika, wdrażanego do wykonywania zajęć zawodowych. Pełnienie roli takiego opiekuna przynosi spore korzyści nie tylko pracownikowi wdrażanemu do wykonywania określonych czynności zawodowych. Korzyści z niej wynosi także sam wdrażający. Przez kierowanie młodszym i mniej doświadczonego pracownikiem poznaje lepiej wiele tajników własnej pracy zawodowej oraz poprawia swój status społeczny w oczach innych pracowników zakładu, co oczywiście nie pozostaje bez pozytywnego wpływu na jego samopoczucie.

WSPÓŁCZESNA PRAKTYKA ADAPTACJI SPOŁECZNO-ZAWODOWEJ

Rozpoznanie badawcze (listopad 2015 r.) w trzech miejscach pracy w Krakowie (zakład przemysłowy, duża firma komunikacyjna i rozbudowana instytucja administracyjna) wykazało, że w każdym z nich traktuje się bardzo poważnie sprawę adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników. Opracowano w nich swoiste algorytmy (niechętnie udostępniane osobom z zewnątrz – podobno z obawy o plagiowanie) takiej adaptacji, w których wymieniono szczegółowe działania służb pracowniczych i kierowników (przyjmowanych pracowników) składające się na procedury adaptacyjne. Oznacza to, że w nowoczesnych współczesnych zakładach pracy, zarówno produkcyjnych, jak i usługowych, zarzucona została adaptacja spontaniczna i żywiołowa. Firmy te, by ułatwić nowemu pracownikowi przejście przez trudny proces adaptacji, świadomie nim sterują. Po uważnej rekrutacji, w czasie której badany jest poziom przygotowania kandydata na pracownika (i posiadane przez niego umiejętności oraz uprawnienia do wykonywania określonych czynności pracowniczych, znajomość ogólnych przepisów bhp itp.), nowy pracownik zatrudniany jest w zasadzie na 3-miesięczny okres próbn¹. W czasie trwania tego statusu nowy pracownik poddawany jest intensywnej adaptacji realizowanej w zasadzie przez dwa rodzaje oddziaływań pedagogicznych. Pierwszy to tzw. szkolenie wstępne, przeprowadzane najczęściej w dziale kadr (razem dla kilku nowo przyjętych osób) przez zatrudnionych tam specjalistów od problematyki zarządzania kadrami. Ma ono charakter teoretyczny i trwa do 3 dni. W toku tego szkolenia zapoznaje się nowych pracowników z misją i strukturą zakładu, prawami (wynagrodzenie, urlopy) i obowiązkami pracowników, zagrożeniami w pracy, zasadami zachowania bezpieczeństwa pracy i bezpieczeństwa pożarowego itp.² Metodami realizacji tej części adaptacji zawodowej nowych pracowników są: wykład, opowiadanie, opis, opowiadanie, czytanie (aktów prawnych z komentarzem), nierzadko też dyskusja itp.

Drugi etap owej adaptacji zwykło się w wymienionych zakładach pracy nazywać szkoleniem stanowiskowym. Często rozpoczyna się je od słownego zapoznania nowego pracownika ze specyfiką wydziału i warunkami pracy (np. specyfiką bhp). Edukacja ta realizowana jest na stanowiskach pracy wobec nowego zatrudnionego i ma charakter indywidualny. Realizuje się ją w toku wykonywa-

¹ Podczas rozpoznania badawczego dostrzeżono, że w niektórych zakładach przed rekrutacją na określone stanowiska pracy nie tylko rozmawia się z kandydatami, ale też urządza się dla nich „wycieczkę” na przyszłe stanowisko pracy celem poznania warunków („otoczenia”) i treści oferowanej pracy. Po takim zabiegu jedni rezygnują ze starań o przyjęcie, a inni wzmacniają swoją motywację do starań o tę pracę. Dostrzeżono także nawrót do strategii „polecenia” przyszłego pracownika przez osoby, które od lat pracują w zakładzie i sprawdziły się na zajmowanym stanowisku.

² Treść tego szkolenia jest stale rozbudowywana o zagadnienia aktualne. Przykładem jest pojawienie się w ostatnich 2 latach zagadnień ochrony środowiska oraz profilaktyki mobbingu.

nia obowiązków zawodowych. Edukującymi nowego pracownika są mistrzowie, technolodzy produkcji i kierownicy. Edukacja rozpoczyna się od wzorcowego pokazu i wyjaśnienia (czasem kilkakrotnego) sposobu wykonania poszczególnych czynności, a następnie powolnego ich wykonywania przez wdrażanego pracownika. Metodami nauczania na tym etapie zawodowej adaptacji są najczęściej: pokaz wzorcowo wykonanej pracy, opis i wyjaśnienie przebiegu czynności oraz powtarzanie działań (klasyczne ćwiczenia pilnie obserwowane przez patrona i doradcę). By uniknąć niepotrzebnego stresu, w jaki popadają nowi pracownicy w kontakcie z zakładowym zwierzchnikiem, kierownicy działu oddają ich często pod opiekę doświadczonych pracowników (pełniących funkcję coachów) lub organizują pracę parami, tzn. po dwie osoby (praktykant i pracownik doświadczony) pracujące wspólnie. Ta forma wydaje się być korzystna zarówno dla nowego pracownika, jak i dla wspierającego go w pracy, wspólnie z nim pracującego doświadczonego kolegi. Ten drugi uczy się tą drogą cierpliwości i odsłania nowe wartości realizowanej (z początkującym) pracy zawodowej. Wprowadzanie nowych pracowników w środowisko pracy to w wymienionych zakładach pracy domena różnych opiekunów ludzi młodych: mentorów i patronów, kierowników komórek kadrowych i działów odpowiedzialnych za kreowanie kapitału ludzkiego itp.

Średnio po 3 miesiącach takiej nauki czy – mówiąc inaczej – wdrażania do pracy następuje ocena kwalifikacji uzyskanych przez nowego pracownika oraz określenie perspektyw jego przydatności zawodowej i zarysowanie planów jego rozwoju zawodowego. Opinię formułują nauczający nowego pracownika mistrzowie (patroni) i bezpośredni zwierzchnicy. Na podstawie jakości takiej opinii dyrekcja zakładu zatrudnia pracownika na stałe bądź (jeśli ogólna ocena okresu adaptacyjnego wypada negatywnie) zakład pracy dąży do rozwiązania z nim umowy o pracę.

Tak sterowana adaptacja jest skuteczną strategią przyspieszenia rozwoju zawodowego pracowników rozpoczynających pracę zawodową, dzięki której następuje na ogół skuteczne wprzęgnięcie nowych pracowników w strukturę społeczną zakładu pracy. To także strategia kreowania sprawności i skuteczności zakładu pracy.

Obserwacja dokonana w wymienionych instytucjach uczy, że szybkość i pozytywny wynik adaptacji zależą z jednej strony od poziomu przygotowania ogólnego i zawodowego początkujących pracowników oraz siły ich motywacji do opanowania wybranego zawodu. Z drugiej zaś od stopnia przygotowania w zakładzie programu adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników oddanych ich edukacyjnej opiece i poziomu działań przedstawicieli służb kadrowych zakładu pracy wokół realizacji tego programu.

ZAKOŃCZENIE

Rozważania nad czynnikami efektywności działań składających się na proces adaptacji (kierowanej) nowych pracowników prowadzą niewątpliwie do pytania o optymalny czas trwania okresu adaptacji. Zdania autorów licznych publikacji krajowych i zagranicznych są na ten temat różne. Jedni uważają, że wystarczy 3 miesiące (taki termin przyjęto zwyczajowo w praktyce gospodarczej i społecznej naszego kraju). Inni wskazują na konieczność wydłużenia tego okresu do 6, 12 i 18 miesięcy, a nawet do 2 lat. Wydaje się, że w tym zakresie w najbliższych latach dojdzie do wyraźnej polaryzacji spowodowanej różnicowaniem się złożoności pracy. W przypadku zawodów i prac „starych”, z przewagą czynności rutynowych i powtarzających się, porzestaniemy na adaptacji krótkotrwałej, np. do 3 miesięcy. Natomiast w przypadku zawodów nowych, kreowanych dzisiaj z czynności trudnych i złożonych, wymagających zaangażowania sporej energii intelektualnej i psychologicznej, czas adaptacji zawodowej nowych pracowników musi zostać znacznie wydłużony. Wyrażą na to zgodę sami adaptowani pracownicy, jeśli będzie temu towarzyszyć ich awans stanowiskowy i stosowne gratyfikacje finansowe.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. 2, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Davies P. (2003), *Adaptacja zawodowa*, Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Janowska Z. (2001), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, Łódź: Wydawnictwo Absolwent.
- Koczniewska-Zagórska L., Nowacki T., Wiatrowski Z., Bandura L.R. (red.) (1986), *Słownik pedagogiki pracy*, Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kowalik S. (1998), *Adaptacja. Encyklopedia socjologii*, Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Kwiatkowski S. (2003), *Adaptacja zawodowa*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 1, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Listwan T. (red.) (2006), *Zarządzanie kadrami*, wyd. 3, Warszawa: C.H. Beck.
- Modrzewski J. (2003), *Adaptacja społeczna*, [w:] *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. 1, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Nowacki T.W. (2004), *Leksykon pedagogiki pracy*, Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, wyd. 2, Warszawa: PWE.
- Woźniak J. (2013), *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Profesjonalne PWN.
- Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Kraków: Wolters Kluwer.

SUMMARY

The objective conditions of professional training in the field of education and the specificity of work-related activities involve the need to provide adaptation training to newly-hired workers. Adaptation is an intentional, educational process. It constitutes the beginning of a long, multi-stage occupational development process and is reduced to four activity areas: a) adjusting the newly-hired worker to the social environment of the work establishment and workers, b) inducing this worker to an efficient work, c) familiarizing such a person with the activities of social departments (e.g. self-governing bodies, trade unions, special-interest groups) operating within the work establishment, d) adjusting such a worker to organizational conditions of work (working time, length of stay in the work post, punctuality and work discipline). Treating the adapted workers as a potential force capable of improving the functioning and development of the work establishment, creates the characteristic feature of the adaptation process. In different companies this process should start with developing the adaptation programme which should be implemented in a thoughtful manner. The basic adaptation strategy includes additional training and professional development in different forms which are constantly diversified and refined.

Keywords: adaptation; socio-occupational adaptation; the range of adaptation; the dynamics of adaptation; adaptation programme; professional development and training; forms of professional development and training