



Uniwersytet Gdański

Wydział Zarządzania

**Model adaptacji nowozatrudnionych pracowników
w organizacji**

Mgr inż. Elżbieta Bieniek

Praca napisana pod kierunkiem
Prof. UG, dr hab. Haliny Czubasiewicz

Sopot 2024

Spis treści

WSTĘP	4
ROZDZIAŁ I	11
ADAPTACJA PRACOWNIKA JAKO PROCES BEZKONFLIKTOWEGO WŁĄCZENIA NOWOZATRUDNIONEGO DO ORGANIZACJI.....	11
1.1. ISTOTA ADAPTACJI NOWOZATRUDNIONEGO PRACOWNIKA – MIEJSCE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI	11
1.2. RODZAJE ADAPTACJI PRACOWNIKA W ORGANIZACJI	20
1.3. CELE PROCESU ADAPTACJI PRACOWNIKA I NARZĘDZIA WYKORZYSTYWANE W PROCESIE	26
1.4. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA PROCES ADAPTACJI	31
1.5. ETAPY PROCESU ADAPTACJI ZAWODOWEJ	36
1.6. DZIAŁANIA SZKOLENIOWE W PROCESIE ADAPTACJI	43
ROZDZIAŁ 2	52
PRACODAWCA I PRACOWNIK W PROCESIE ADAPTACJI – PERSPEKTYWA INTERESARIUSZY	52
2.1 PRACODAWCA I PRACOWNIK JAKO INTERESARIUSZE WEWNĘTRZNI ORGANIZACJI	52
2.2 POTRZEBY I OCZEKIWANIA ORGANIZACJI I PRACOWNIKA UWZGLĘDNIANE W PROCESIE ADAPTACJI ZAWODOWEJ 60	
2.3 WPŁYW POZIOMU ONBOARDINGU NA ROTACJĘ NOWOZATRUDNIONYCH	67
2.4 ROLA SŁUŻB HR I KADRY KIEROWNICZEJ W PROCESIE ADAPTACJI PRACOWNIKA	70
2.5 MODELE ADAPTACJI ZAWODOWEJ PREZENTOWANE W LITERATURZE	76
2.6 INTEGRATYWNY MODEL ADAPTACJI ZAWODOWEJ	87
ROZDZIAŁ 3	101
METODYKA PROWADZONYCH BADAŃ	101
3.1 IDENTYFIKACJA EMPIRYCZNEJ LUKI BADAWCZEJ. STAN BADAŃ W OBSZARZE ONBOARDINGU	101
3.2 PROBLEM BADAWCZY, PYTANIA ORAZ MODEL BADAWCZY	103
3.3 METODY, TECHNIKI I NARZĘDZIA BADAWCZE WYKORZYSTANE W ROZPRAWIE	107
3.4 ETAPY POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO	120
3.5 CHARAKTERYSTYKA BADANYCH PODMIOTÓW	124
ROZDZIAŁ 4	146
ADAPTACJA NOWOZATRUDNIONYCH JAKO PROCES BUDOWANIA RELACJI INTERESARIUSZY – UJĘCIE EMPIRYCZNE	146
4.1 KLUCZOWE CZYNNIKI ODDZIAŁUJĄCE NA PROCES ADAPTACJI NOWOZATRUDNIONYCH W ORGANIZACJI	146
4.2 SPECYFIKA PLANOWANIA I WDRAŻANIA PROCESU ADAPTACJI W BADANYCH ORGANIZACJACH	173
4.3 DIAGNOZA I OCENA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI ORGANIZACJI W PLANOWANIU I WDRAŻANIU PROCESÓW ADAPTACJI	206
4.4 ANALIZA KORZYŚCI OSIĄGANÝCH PRZEZ ORGANIZACJE REALIZUJĄCE INTEGRATYWNE PROCESY ADAPTACJI PRACOWNIKA	219
4.5 DIAGNOZA I OCENA MOCNYCH I SŁABYCH STRON W PROCESACH ADAPTACJI BADANYCH ORGANIZACJI	230
4.6 SYNTETYCZNE WNIOSKI Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ	233
ROZDZIAŁ 5	237
INTEGRATYWNY MODEL ADAPTACJI NOWOZATRUDNIONYCH W ORGANIZACJI – PERSPEKTYWA ŚREDNIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA	237
5.1 INTEGRATYWNY MODEL ADAPTACJI NOWOZATRUDNIONYCH	237
5.2 STANDARDOWY PROCES ADAPTACJI A PROCES OPARTY NA INTEGRATYWNYM MODELU -ANALIZA KOMPARATYWNA	242
5.3 POTENCJALNE KORZYŚCI WDROŻENIA INTEGRATYWNEGO MODELU ADAPTACJI	250
5.4 REKOMENDACJE NA PODSTAWIE EMPIRYCZNEJ ANALIZY PROCESU ONBOARDINGU	252
BIBLIOGRAFIA	256
NETOGRAFIA	275
SPIS TABEL	277

SPIS RYSUNKÓW	281
SPIS SCHEMATÓW.....	282
SPIS WYKRESÓW	283
ZAŁĄCZNIKI	286
PROŚBA O PRZEPROWADZENIE BADAŃ DO PRACY DOKTORSKIEJ.....	287
KWESTIONARIUSZ WYWIADU	288
KWESTIONARIUSZ ANKIETY - KIEROWNIK.....	289
KWESTIONARIUSZ ANKIETY - PRACOWNIK.....	292

Wstęp

Konieczność dokonywania zmian w organizacjach w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest czynnikiem w sposób istotny warunkującym sukcesy organizacji w zmieniającym się otoczeniu.¹ Wymusza je globalizacja rynku pracy, zmiana struktury istoty pracy, zapotrzebowanie na pracowników o odpowiednich kompetencjach a nie tylko kwalifikacjach, zmiana w ruchliwości siły roboczej i ruchliwości zawodowej.

Modelowanie efektywności i silna orientacja na wyniki to wyzwania współczesnych organizacji, których zasobem w teorii i praktyce zarządzania jest czynnik ludzki. W kontekście efektywnego zarządzania tym kapitałem duże znaczenie zyskuje problematyka doboru i adaptacji w organizacji nowej kadry oraz zmiana sposobu formułowania wymagań jej stawianych. Proces adaptacji nowozatrudnionych stanowi kluczowy element rozwoju i ma istotne znaczenie zarówno dla pracowników jak i dla pracodawców. Nie jest on jedynie kwestią zdobycia niezbędnych kompetencji i wiedzy, ale obejmuje także aspekty psychologiczne, społeczne i kulturowe, które wpływają na satysfakcję z pracy, zaangażowanie oraz ogólną efektywność pracownika. W literaturze przedmiotu adaptacja pracownika w organizacji jest często rozpatrywana w kontekście teorii zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii pracy oraz socjologii organizacji. Współczesne badania podkreślają rolę różnych czynników wpływających na ten proces, takich jak wsparcie ze strony przełożonych i kolegów, struktura organizacyjna, kultura pracy a także indywidualne cechy pracowników, w tym ich motywacja, umiejętności interpersonalne oraz poziom odporności na stres. Istnieje zatem konieczność modyfikowania i dostosowania przez organizacje swoich funkcji i procesów i wdrażania coraz to nowych rozwiązań. Procesy te implikują poszukiwanie i zatrudnianie nowych pracowników a sukces tego działania jest związany ze sposobem prowadzenia procesu adaptacji nowozatrudnionych. Istotą procesu doboru i adaptacji jest zatrudnienie i zatrzymanie najlepszych pracowników oraz szybkie wdrożenie ich do pracy, dlatego organizacje przede wszystkim muszą dokładnie sprecyzować oczekiwania względem kandydatów do pracy a następnie, w drodze selekcji, wybrać najodpowiedniejszych. Dobrze zaprojektowany program adaptacji wspiera nowych pracowników w osiągnięciu pełnej samodzielności zawodowej i produktywności. Kiedy pracownicy czują się wspierani szybciej integrują się z zespołem i są skłonni do długoterminowej współpracy.

¹ Czubasiewicz H. (2009), *Zadania HRM w kontekście kulturowym*, [w:] *Spoleczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, 2/3, s. 970.

Zmiany w procesie adaptacji pracownika muszą ujawnić elementy kultury organizacyjnej i budowania motywacji do angażowania się w życie organizacji i jej sukces w związku z tym, przy wyborze pracowników warto skoncentrować się na ich kompetencjach związanych z postawą i zachowaniem, co w dużym stopniu stanowi o sukcesie organizacji.²

W niniejszej pracy doktorskiej przeanalizowano procesy adaptacji pracownika w średniej wielkości przedsiębiorstwach w kontekście wyzwań aktualnego rynku pracy. W dysertacji dąży się do zrozumienia, jak różne elementy tego procesu mogą być optymalizowane, aby wspierać pracowników w ich rozwoju zawodowym oraz zapewnić organizacjom większą stabilność i efektywność operacyjną. Badania przeprowadzone w jej ramach mają na celu zidentyfikowanie kluczowych czynników wpływających na skuteczność procesu adaptacji pracownika oraz opracowanie rekomendacji dotyczących praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w tym obszarze.

W dalszej części pracy przedstawione zostaną teoretyczne podstawy procesu adaptacji, metodyka przeprowadzonych badań empirycznych i ich wyniki, wnioski i rekomendacje wynikające z analizy zgromadzonych danych oraz propozycja integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych. Przedstawione w pracy wyniki badania i wnioski przyczynią się do pogłębienia wiedzy na temat adaptacji nowozatrudnionych oraz dostarczą praktycznych wskazówek dla menedżerów i specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Przeprowadzona na potrzeby niniejszej pracy analiza literatury krajowej i zagranicznej wskazuje, że przedmiotem zainteresowania badaczy były przede wszystkim standardowe procedury doboru i adaptacji pracownika. Trudność sprawia natomiast zidentyfikowanie pogłębionych analiz podejmujących zagadnienie rotacji w trakcie procesu onboardingu zwłaszcza w przypadku średnich i małych przedsiębiorstw.

Termin "onboarding" wywodzi się z teorii organizacji, gdzie jest szeroko stosowany i odnosi się do kroku podjętego przez organizację w celu ułatwienia i uspołecznienia adaptacji nowych pracowników.³ W niniejszej pracy terminu „onboarding” używa się zamiennie z terminem „adaptacja pracownika”

² Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018), *Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej*, Zarządzanie i Finanse, Uniwersytet Gdański, vol. 16, no. 3, cz. 2, pp. 65-77.

³ Klein H.J., Polin B., Sutton K.L., (2015). *Specific onboarding practices for the socialization of new employees*. *Int. J. Sel. Assess.* 23 (3), 263–283, <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12113>, dostępność 13.12.2023.

W obszarze onboardingu zidentyfikowano dwa rodzaje luki badawczej. Pierwszą z nich jest luka poznawcza dotycząca modeli adaptacji nowozatrudnionych w organizacji. Drugą jest luka empiryczna – w organizacjach brakuje wiedzy oraz narzędzi służących optymalizacji procesu adaptacji. Ze względu na brak badań w obszarze onboardingu nowozatrudnionych a także rosnącą skalę odejść pracowników w pierwszych trzech miesiącach od zatrudnienia istnieje potrzeba uzupełnienia tej luki empirycznej.

Do tej pory nie prowadzono tego typu badań, dlatego zasadnym jest zbadanie powodów rezygnacji pracowników w tak krótkim okresie od zatrudnienia. Zidentyfikowanie powodów rotacji w tej grupie zawodowej posłuży do skorygowania teoretycznego modelu adaptacji i zaproponowania własnego modelu będącego adaptacją jego teoretycznej postaci do aktualnych potrzeb współczesnych organizacji.

Problemem badawczym podjętym w niniejszej dysertacji jest adaptacja jako złożony i wieloetapowy proces integrujący nowozatrudnionych pracowników z organizacją. Powyższy problem badawczy osadzono w perspektywie celu poznawczego, metodycznego i empirycznego. Celem poznawczym pracy jest usystematyzowanie wiedzy dotyczącej procesu adaptacji w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań tego procesu, istoty jego przebiegu oraz ograniczeń. Celem metodycznym rozprawy jest skonstruowanie narzędzia do badania uwarunkowań oraz przebiegu procesu adaptacji w organizacji. Celem empirycznym pracy jest diagnoza i ocena uwarunkowań i przebiegu procesu adaptacji w badanych organizacjach.

By osiągnąć postawione w dysertacji cele sformułowano następujące pytania badawcze (PB): (PB1) Jakie są kluczowe czynniki oddziałujące na proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacji? (PB2) Jaka jest specyfika planowania i wdrażania procesu adaptacji w badanych organizacjach? (PB3) Jakie kompetencje organizacji są kluczowe w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji? (PB4) Jakie korzyści osiągają organizacje realizujące zorganizowany i integracyjny proces adaptacji nowozatrudnionych pracowników? Uzyskane odpowiedzi na pytania badawcze warunkują zrealizowanie celu głównego dysertacji, czyli wykreowania modelu adaptacji, umożliwiającego wysoki poziom przystosowania pracownika do pracy i zintegrowania go z organizacją.

Jednym z kluczowych czynników warunkujących dobór metod, technik i narzędzi badawczych jest właściwe osadzenie paradygmatyczne podjętego problemu badawczego. Badania przeprowadzone w niniejszej pracy zostały osadzone w perspektywie

paradygmatu interpretatywno – symbolicznego⁴ jako szczególnie predestynowanego do udzielenia odpowiedzi na pytania „w jaki sposób?” i „dlaczego?”

W części teoriopoznawczej wykorzystano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa oraz analizę materiałów źródłowych wtórnych jako szczególnie przydatną do dostarczenia wiedzy na temat podjętego problemu badawczego jakim jest adaptacja nowozatrudnionych w organizacji. Przeanalizowano prace autorów krajowych i zagranicznych poświęconych problematyce adaptacji oraz procesów towarzyszących takich jak rekrutacja i selekcja.

W części empirycznej dysertacji wykorzystano metody jakościowe. Posłużono się metodą studium przypadku. Taki dobór został podyktowany faktem, że metoda ta umożliwia uzyskanie odpowiedzi na pytania „w jaki sposób?” i „dlaczego?” Natomiast w celu pozyskania informacji i danych wykorzystano narzędzia badawcze w postaci Kwestionariuszy Ankiety oraz Arkusz Wywiadu. Posłużono się techniką ankietowania i prowadzenia wywiadu.

Przetwarzanie danych może przybierać różne formy. Najpopularniejszą metodą jest analiza tabelaryczna a jej najprostszym rodzajem jest rozkład częstości występowania jednej cechy, który dostarcza informacji opisowych. Polega to na przeniesieniu nieprzetworzonych danych do arkusza zawierającego te same kategorie jak w kwestionariuszu a następnie na określeniu, jak często występują poszczególne kategorie.⁵ W ten sposób w niniejszej dysertacji została przedstawiona empiria.

Badana próba została dobrana w sposób celowy, który umożliwił włączenie do samego aktu wyboru wstępnej wiedzy badacza o badanej organizacji.⁶ Podmioty objęte badaniem wybrano biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, kryterium profilu działania, rodzaju stanowiska pracy oraz poziomu rotacji pracowników w ostatnich trzech latach. W wybranych organizacjach przeprowadzono badanie zjawiska pod kątem jakości procesu w ocenie pracowników, menedżerów i specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. W badaniu skoncentrowano się głównie na opiniach pracowników

⁴ Paradygmat interpretatywno – symboliczny dba o rozumienie świata takim, jakim jest. W naukach o zarządzaniu opisuje współzależność w złożonych strukturach organizacyjnych z poziomu subiektywnych doświadczeń. Koncentruje się na kategoriach życia potocznego w postaci: postrzegania, interpretowania, definiowania, sprawdzania przydatności oraz działania. (Suk-Young Chwe, 2001, s. 78-82; Deschamps, 1996, s. 220-221). Por. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, s 135-141.

⁵ Miś A., Poczowski A. (2000), *Wprowadzenie do analizy zasobów ludzkich [w:] Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s.20.

⁶ Szreder M. (2010), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 37.

zatrudnionych w badanych organizacjach bez względu na staż zatrudnienia oraz ich bezpośrednich przełożonych. Rozprawa składa się z pięciu rozdziałów.

W Rozdziale I opisano podejście do procesu adaptacji w oparciu o wybraną i cytowaną literaturę. W części teoretycznej zaprezentowano wiedzę ogólną dotyczącą adaptacji nowozatrudnionych i omówiono prezentowane w literaturze procesy, co było podstawą do dalszych badań i analiz. Wskazano tendencje i zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym wymuszające na organizacjach elastyczność i różnorodność zachowań w podejściu do roli i znaczenia człowieka w organizacji, co pociąga za sobą zmiany w poszukiwaniu, doborze i przystosowaniu pracownika do nowej organizacji. Pokazano różnicę postrzegania roli pracownika w organizacjach w kontekście jej rozwoju, budowania przewagi konkurencyjnej oraz wzrost znaczenia kultury organizacyjnej w procesie adaptacji. Przedstawiono etymologię pojęcia adaptacja, jej rodzaje wraz z definicjami reprezentantów nauk psychologicznych oraz nauk o zarządzaniu. Wskazano na różnice w podejściu do procesu adaptacji w aspekcie społecznym, psychologicznym i zawodowym. Skoncentrowano się na głównych celach adaptacji i możliwych do zastosowania narzędziach oraz ich wpływu na zachowania nowozatrudnionego. Wyrażono przekonanie o konieczności zmiany funkcji personalnej w przedsiębiorstwie i jej nowej roli w zarządzaniu kapitałem ludzkim a szczególnie w podejściu do nowozatrudnionego. Zwrócono uwagę na potrzebę akumulacji kapitału intelektualnego, za którą odpowiedzialność spoczywa zarówno na pracowniku jak i organizacji. Przeanalizowano i scharakteryzowano czynniki kształtujące proces adaptacji. Szczególną uwagę zwrócono na czas poświęcony na wprowadzenie pracownika do organizacji umożliwiając osiągnięcie przez niego pełnej sprawności zawodowej, wartość społeczną adaptacji oraz automotywację nowozatrudnionego. Zróżnicowano zakresy i przebieg procesu zilustrowanego jako wieloetapowe działanie oparte przede wszystkim o prawidłowy sposób komunikowania się obu interesariuszy procesu.

W Rozdziale II skupiono się na dwustronności procesu adaptacji. Zwrócono uwagę na potrzeby obu interesariuszy procesu, czyli pracownika i organizacji, skoncentrowano się na ich wzajemnej zależności i odpowiedzialności za proces. Chociaż głównym podmiotem procesu jest pracownik, który podlega reformacji zgodnie z założeniami organizacji to podkreślono trudną dla obu interesariuszy sytuację wzajemnego dostosowania się do określonych warunków. Duże znaczenie dla obu interesariuszy mają także aspekty: socjologiczny, psychologiczny i ekonomiczny, wpływające na społeczno-zawodowe przeobrażenia pracownika i pracodawcy w organizacji. Przedstawiono schemat tworzenia

przez interesariuszy wspólnych wartości jakimi są dla pracodawcy: jakość pracy i współdziałanie dla efektu synergii a dla pracownika: stałość zatrudnienia, szacunek, godziwa płaca, opieka socjalna, przestrzeganie praw pracowniczych, możliwość rozwoju. W rozdziale podkreślono także role i zadania kadry menedżerskiej i ich znaczenia w procesie adaptacji.

Rozdziały III i IV to obszar badawczy rozprawy oparty na kwestionariuszowych badaniach. W Rozdziale III opisano metodykę prowadzonych badań oraz użyte metody i narzędzia badawcze. Przedstawiono problem badawczy, cel główny oraz pytania badawcze. Skoncentrowano się na przedstawieniu procesu przygotowawczego do badań. Zaprezentowano proces badawczy w postaci schematu porządkującego działania. Sformułowano metody zastosowane w badaniach z podziałem na część teoretyczną i empiryczną i ich odniesienie do celów i pytań badawczych. W rozdziale przedstawiono matrycę metod badawczych, zadania realizujące cele badawcze i narzędzia, które następnie scharakteryzowano. Korzystając z dostępnej literatury przedmiotu podjęto też próbę skonstruowania modelu adaptacji wraz z elementami kształtującymi ten proces. Bardzo ważną częścią tego rozdziału jest tabela zestawiająca grupy interesariuszy w kontekście problemów badawczych i opisujących je pytań.

W Rozdziale IV scharakteryzowano podmioty objęte badaniem, wyniki badania jakościowego, określone elementy wspierające działania wpływające na proces adaptacji nowozatrudnionego i jego integrację z organizacją. Przedstawiono rolę kadry zarządzającej i jej udział w procesie adaptacji, podkreślono wartość kompetencji osób wdrażających nowego pracownika i ich wpływ na jakość procesu.

W Rozdziale V – porównano integracyjny model adaptacji pracownika z praktycznym, stosowanym w organizacjach, wnioskowano zmiany w dotychczas stosowanych procesach adaptacji nowozatrudnionych. Efektem porównania i wyników badań jest usprawniony proces adaptacji i model adaptacji nowozatrudnionych pracowników dla średniej wielkości przedsiębiorstw. W podsumowaniu przedstawiono wnioski badań i propozycje zmian w dotychczasowym, proponowanym przez ekspertów podejściu do procesu adaptacji. Zaakcentowano korzyści wynikające ze zmiany podejścia do procesu adaptacji.

Na końcu pracy znajduje się spis literatury, który zawiera odniesienia do wszystkich użytych źródeł oraz wykaz tabel, rysunków, schematów oraz wykresów. W formie załączników umieszczono Kwestionariusze Ankiety i Arkusz Wywiadu.

W niniejszej dysertacji nie ocenia się działań organizacji i jej specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi oraz nie proponuje gotowych rozwiązań zmierzających do retencji

nowozatrudnionych. W pracy zwrócono uwagę na elementy sprzyjające decyzji pracownika o pozostaniu w organizacji oraz te ryzyka, dla których warto zastosować działania prewencyjne.

Rozdział I.

Adaptacja pracownika jako proces bezkonfliktowego włączenia nowozatrudnionego do organizacji

1.1. Istota adaptacji nowozatrudnionego pracownika – miejsce w Zarządzaniu Zasobami Ludzkimi

W czasach nieustających zmian otoczenia biznesowego coraz częściej organizacje przechodzą ze struktur sformalizowanych o hierarchicznych zasadach działania do zarządzania elastycznego opartego na procesach. Zmienia się tym samym charakter wykonywanej pracy z prostej na wielowymiarową i oczekiwania pracodawców, co do zatrudnianych osób.⁷ Wymagane od pracowników kompetencje wynikają wprost ze strategii organizacji, katalogu norm i wartości rozwiniętych w ramach kultury organizacyjnej oraz z modelu pełnionej roli lub ze stanowiska pracy.⁸ Pociąga to za sobą zmiany i nowe podejście do roli i znaczenia człowieka we współczesnej organizacji. Wymusza wzrost zapotrzebowania na nowe metody i techniki zarządzania ludźmi, których podstawą jest elastyczność zachowań, autonomia i udział pracowników w podejmowaniu decyzji, profesjonalizacja zawodów, wiedza specjalistyczna i myślenie strategiczne.⁹ Oczekuje się od pracowników umiejętności korzystania z informacji, selekcjonowania jej, przetwarzania i w oparciu o nią podejmowania decyzji, ciągłego doskonalenia się, ponieważ wiedza zdobyta na studiach szybko dezaktualizuje się. Zdaniem H. Czubasiewicza pracownik współczesnych organizacji to obecnie „twórczy pasjonat”, dlatego też muszą się zmienić wymagania stawiane nowym pracownikom, wpływające na ich elastyczność i zróżnicowanie zachowań organizacyjnych. Najważniejsza dla organizacji jest zmiana kryteriów doboru kandydatów do pracy. Zamiast koncentrować się na sposobie prowadzenia procesów doboru pracowników należy w pierwszej kolejności dobrze zweryfikować i określić wymagania stawiane kandydatom w trakcie zatrudniania by możliwe było na bieżąco wykorzystanie ich w procesie pracy.¹⁰

⁷ Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018), op. cit. s. 65-77.

⁸ Warwas I. Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Akademia Zarządzania i Finansów. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 68.

⁹ Borowska-Pietrzak A. (2011), *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników [w:] Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. Czerska M., Gableta M, Dom Organizatora, Toruń, s. 201.

¹⁰ Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników – konfiguracja i projektowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s 58-60.

Z drugiej strony zdaniem A. Miś kariera zawodowa pracownika w organizacji rozwija się z sukcesem, jeśli decyzje podejmowane w jego sprawie oparte są na wcześniej pozyskanych o nim, w procesie rekrutacji i selekcji, dobrej jakości informacjach. Z badań, na które powołuje się autorka najczęściej pozyskiwane są informacje o kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym. Proponuje zatem rozszerzenie pakietu informacji o aspiracjach kandydata, wartościach, którymi się kieruje w życiu i pracy, *cyt. (...) cech społecznych, rodziny, pochodzenia, jego możliwości i zdolności a przede wszystkim zainteresowań*.¹¹

Także zdaniem M. Morawskiego, niezbędna jest reorganizacja form doboru i angażowania nowozatrudnionych, by ograniczyć częstotliwość zmiany pracodawcy przez pracownika i wydłużyć okres jego zatrudnienia poprzez zmianę relacji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą.¹²

Tworzenie możliwości wykorzystania i doskonalenia cech, umiejętności i postaw nowozatrudnionych, zweryfikowanych podczas selekcji leży w kompetencjach każdego HR.¹³ Najczęściej jednak przy tworzeniu profili poszukiwanych kandydatów, według Z. Jasińskiego, myśli się o konkretnej grupie zawodów i zadań, które przysły pracownik będzie wykonywał. Bardzo rzadko organizacje koncentrują się na cechach osobowościowych, kwalifikacjach i umiejętnościach odpowiadających organizacji spójnych z jej misją, wizją i kulturą organizacyjną.¹⁴

Zatrudnieni w organizacji pracownicy są dziś jednym z głównych zasobów decydujących o jej sprawnym działaniu. Według B. Jamki jakość zatrudnionych kadr jest czynnikiem stanowiącym o sukcesie organizacji a jednocześnie sukces organizacji wpływa na możliwość przyciągania i utrzymania wysokiej jakości pracowników. Ta zależność wpłynęła na zwiększone zainteresowanie i rozwój zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵

Wraz ze wzrostem znaczenia tego zasobu zmieniają się modele, koncepcje i narzędzia, które wspomagają wszystkie obszary funkcji personalnej w organizacji

¹¹ Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków s. 147.

¹² Morawski M. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2, s. 96, Grzebyk M., *Polityka personalna w firmie Alfa*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w procesie transformacji*, red. Fedan R., Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, s. 259-271.

¹³ Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018), *op. cit.*, s. 65-77.

¹⁴ Jasiński Z. (2001), (red.), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Pozyskiwanie, adaptacja i zwalnianie pracowników*, Absolwent, Łódź, s. 6.

¹⁵ Jamka B. (2001), *Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników jako instrument strategii personalnej firmy*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrument polityki personalnej* (red.) Makowski K., Poltex, Warszawa, s. 45-46.

począwszy od wyboru odpowiedniego kandydata aż do sprawnego wdrożenia go do wszystkich czynności i zadań oczekiwanych na danym stanowisku. To działanie w literaturze nazywane jest adaptacją nowozatrudnionej osoby rozumianą jako proces polegający na zapoznaniu jej z organizacją i przygotowaniu do samodzielnej pracy.¹⁶ Istota adaptacji sprowadza się do komunikacji z nowozatrudnionym tak, by uzyskać on wszystkie niezbędne informacje o organizacji jej wymaganiach i oczekiwaniach względem niego. Nadrzędnym celem komunikowania się w procesie adaptacji jest wymiana informacji. Jest to od dawna przedmiot zainteresowania wielu specjalistów, którzy podejmują różnego rodzaju inicjatywy, które mają usprawnić komunikowanie się w organizacji.¹⁷

Efekty działań adaptacyjnych w dużym stopniu zależne są między innymi od kultury organizacyjnej i komunikacji wewnętrznej w organizacji. Oddziaływanie kultury organizacyjnej na funkcjonowanie i sukces organizacji jest szczególnie istotne w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, jako czynnika sukcesu organizacji.¹⁸

Nazwa adaptacja pochodzi od łacińskiego *adaptare* – „przystosować”, czyli przekształcić, przerobić, przystosować do innego użytku, *ad-aptare* – „dopasować” od słowa *aptus* – dopasowany¹⁹ oraz łac. *adaptatio* – kojarzone jako proces przystosowania do warunków otoczenia.²⁰ Istnieje też związek z łacińskim *introductio*, w języku angielskim *introduction* lub *induction* - wprowadzenie, pokazywanie drogi.

Analizując literaturę przedmiotu zauważa się różne podejście do definiowania procesu adaptacji pracownika, która rozumiana jest przez autorytety w tej dziedzinie jako złożony proces socjologiczny, psychologiczny i ekonomiczny²¹ i w zależności od obszaru nauki, którego to działanie dotyczy, odpowiednio jest formułowana.²² W dysertacji przytoczono kilka definicji adaptacji, aby wskazać odmienność podejścia do tego procesu i różnice w oczekiwaniach wynikających z każdej definicji. Reprezentantami zamieszczonych w dysertacji definicji są K. Olechnicki, P. Załęcki²³ – przedstawiciele

¹⁶ Vide: Gilmore S., Harding N. (2022). Organizational socialization as kin-work: A psychoanalytic model of settling into a new job. *human relations*, 75(3), 583-605.

¹⁷ Czubasiewicz H. (2005), op. cit., s. 20.

¹⁸ Czubasiewicz H. (2009), op. cit., s. 970.

¹⁹ Kopaliński W. (2000), *Słownik Wyrazów Obcych i Obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa, s. 18.

²⁰ Milerski B., Śliwerski B. (2000), *Leksykon Pedagogika*, PWN, Warszawa, s. 7.

²¹ Schwan K., Seipel K. (1995), *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.

²² Vide: Twardosz N. (2023), *Kompetencje społeczne a adaptacja społeczno-zawodowa nauczycieli. Wprowadzenie do badań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 12-14.

²³ Olechnicki K., Załęcki P. (1994), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń, s. 13.

nauk socjologicznych, N. Sillamy,²⁴ A.M. Collman,²⁵ A. Lewicki²⁶ reprezentujący nauki psychologiczne i K. Czarnecki²⁷, K. Konecki²⁸, A. Szalkowski²⁹, H. Król, A. Ludwiczynski³⁰, A. Żarczyńska – Dobiesz³¹ i J. Marciniak³² przedstawiciele grona specjalistów w obszarze HR.

Stanowisko środowisk naukowych, co do definicji procesu adaptacji przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 1. Stanowiska środowisk naukowych w podejściu do adaptacji

Rodzaj podejścia	Autor definicji	Definicja
Podejście socjologiczne	K. Olechnicki, P. Załęcki (1994)	Dopasowanie się jednostek lub grup społecznych do zmiennych warunków środowiska w celu zaspokojenia własnych potrzeb życiowych.
Podejście psychologiczne	A.M. Colman (2009)	Proces ciągłego przekształcania otoczenia, dopasowania do struktury podmiotu i przekształcania własnej struktury odpowiednio do wymagań otoczenia.
	N. Sillamy (1994)	Plastyczne dostosowanie się organizmu do środowiska zewnętrznego, w którym żyje, z zachowaniem równowagi wewnętrznej.
	A. Lewicki (1966)	Zaspokojenie potrzeb psychicznych w dążeniu do określonego celu.
Podejście specjalistów	K. Czarnecki (1985)	Sprawdzenie umiejętności, sprawności i nawyków przesądzających o „kunszcie” w zawodzie a następnie kształtowanie wiedzy o organizacji i zadaniach wykonywanych na stanowisku pracy.
	K. Konecki (1992)	Stopniowe przystosowanie nowozatrudnionego umożliwiające „miękkie” wejście w codzienne życie organizacji.
	A. Szalkowski (2000)	Przyswojenie przez pracownika nowych obowiązków wynikających z zakresu jego stanowiska oraz roli społecznej jako pracownika polegającej na spełnianiu

²⁴ Sillamy N. (1994), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa, s. 9.

²⁵ Colman A. M. (2009), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 4.

²⁶ Lewicki A. (1969), *O teorii biospołecznego przystosowania osobowości*, „Nowa szkoła”, Warszawa, nr 5, s. 269.

²⁷ Czarnecki K. (1985), *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa, s. 154.

²⁸ Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 4.

²⁹ Szalkowski A. (2000), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków, s. 83.

³⁰ Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 215.

³¹ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków, s. 35-36.

³² Marciniak J. (2013), *Meritum Human Resources*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, s.339.

		oczekiwań stawianych przez grupy, w których nowozatrudniony ma funkcjonować.
	H. Król, A. Ludwicyński (2006)	Przystosowanie pracownika do stanowiska i środowiska pracy, by mógł funkcjonować w obu tych obszarach.
	A. Żarczyńska- Dobiesz (2008)	Świadoma i podświadoma modyfikacja społeczna nabytych wcześniej cech tak, by odpowiadały wzorcowi cech uznanych w danym środowisku za normalne i pożądane.
	J. Marciniak (2013)	Szybkie zapoznanie nowozatrudnionego z miejscem pracy i sprawne wdrożenie go do wszystkich czynności i zadań przewidzianych na danym stanowisku.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w tabeli.

Środowisko socjologów i psychologów w swoich definicjach adaptacji główny nacisk kładzie na przystosowanie nowozatrudnionego do norm, wartości, wzorów kulturowych i obyczajów panujących w nowej organizacji, uzyskania równowagi pomiędzy warunkami otoczenia społecznego a potrzebami jednostki, akceptacji funkcji i pozycji społecznej.³³ To podejście charakteryzuje w literaturze tak zwaną - adaptację społeczną - polegającą na włączeniu nowozatrudnionego w strukturę organizacji i zaadoptowanie do norm zachowań względem współpracowników, przełożonych oraz zasad komunikowania się obowiązujących w organizacji. Jest to dla jednostki sytuacja trudna pod względem psychologicznym, mogąca mieć wpływ na jej funkcjonowanie w przyszłości.³⁴

Definicje formułowane przez ekspertów z obszaru HR skupiają się na możliwie szybkim zapoznaniu nowozatrudnionego z miejscem pracy i sprawnym wdrożeniu do wszystkich czynności i zadań,³⁵ sprawdzeniu „Co wie i umie młody adept zawodu?”, jakie nawyki przesądzą o jego dalszej karierze zawodowej.³⁶ A. Szalkowski definiując proces wdrażania nowozatrudnionego pracownika dodatkowo zwraca uwagę na to, że jest to okres bardzo trudny zarówno dla nowozatrudnionego jak i osób odpowiedzialnych za jego wdrożenie z powodu zmiany środowiska pracy i nowych obowiązków zawodowych.³⁷ Stawanie się członkiem organizacji to proces społeczny długi i skomplikowany o dużej złożoności i specyfice socjalizacji organizacyjnej. K. Konecki sugeruje zastosowanie pewnej stopniowości procesu przystosowania umożliwiającej nowozatrudnionemu

³³ Grünhol E.(2017), *Adaptacja zawodowa pielęgniarek*, <http://www.ptpai.gda.ngo24.pl/default.asp> (6.05.2018).

³⁴ Woźniak J. (2013), *Rekrutacja; Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa, s. 292-293.

³⁵ Marciniak J. (2013), op. cit., s.339.

³⁶ Czarnecki K. (1985), op. cit., s. 154.

³⁷ Szalkowski A. (2000), op. cit., s. 83.

możliwie bezkonfliktowe wejście w codzienne życie organizacji.³⁸ Jeszcze pełniej ujmuje to A. Żarczyńska-Dobiesz dodając, że cechy nowozatrudnionego powinny umożliwiać rozwiązywanie wszystkich problemów współdziałania społecznego w organizacji w sposób ugodowy.³⁹ Z kolei dla pracodawcy, ważne jest, aby proces przyswojenia, utrwalenia i akceptacji przez każdego nowozatrudnionego pracownika jego nowej roli zawodowej, przebiegał szybko i skutecznie, co ma wpływ na osiągnięte przez niego wyniki pracy i przynosi korzyści dla organizacji.⁴⁰ To podejście określane jest w literaturze jako - adaptacja zawodowa - koncentrująca się na praktycznym przystosowaniu do nowych warunków pracy biorąc pod uwagę rodzaj i zakres czynności, metody pracy, obsługi urządzeń, warunków fizyczno-organizacyjnych oraz wymagań bezpieczeństwa i higieny pracy.⁴¹

By adaptacja przebiegała najpełniej i zarazem najprościej potrzebne jest spojrzenie na proces w jednej wspólnej perspektywie jako adaptacja społeczno-zawodowa, ponieważ wprowadzenie do organizacji jest procesem przystosowywania się pracownika i dopasowania do zmiennych warunków środowiska pracy oraz nabywania przez niego nowych umiejętności, adekwatnie do zadań na powierzonym stanowisku. Celem owego przystosowania jest zapewnienie sprawnego funkcjonowania w obszarze zawodowym i społecznym, dlatego działania pracodawcy powinny uwzględniać i konsekwentnie odnosić się do norm dotyczących relacji międzyludzkich charakterystycznych dla danej organizacji, uwzględniać potrzeby i preferencje obu stron to jest organizacji i pracownika. Takie podejście organizacji zapewni nowozatrudnionemu pracownikowi sprawne funkcjonowanie w obu tych obszarach⁴² po to, by mógł zaspokoić w przyszłości swoje podstawowe potrzeby życiowe. W konsekwencji organizacje pozyskują pracownika szybko aklimatyzującego się i gotowego do samodzielnej pracy na stanowisku, co sprzyja integracji ze środowiskiem pracy i lepszej internalizacji treści.⁴³ Zadbanie o jakość procesu adaptacji pozwoli uniknąć w przyszłości obojętności i bierności w postawie pracownika, co bez wątpienia przyczynia się do obniżenia efektywności jego pracy a w końcu może prowadzić do jego odejścia z organizacji.

W przytoczonych powyżej definicjach można zauważyć koncentrację głównie na potrzebach organizacji natomiast od nowozatrudnionego oczekuje się odpowiedzialności

³⁸ Konecki K. (1992), op. cit., s. 4.

³⁹ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 35-36.

⁴⁰ Jamka B. (2001), op. cit., s. 153.

⁴¹ Jasiński Z. (red.) (1999), Zarządzanie pracą. Organizacja, planowanie, motywowanie, kontrola, Wydawnictwo PLACET, Warszawa, s.133.

⁴² Król H., Ludwiczynski A. (2006), op. cit., s. 215.

⁴³ Olechnicki K., Załęcki P. (1994), op. cit., s. 13.

za szybkie przystosowanie się do jej warunków i wymogów.⁴⁴ Organizacja ułatwia nowozatrudnionemu ten proces jedynie poprzez dostarczanie odpowiedniej liczby dokumentów, instrukcji i szkoleń. Jednak nowy pracownik nie staje się członkiem organizacji poprzez formalne podpisanie umowy o pracę, odbycie stażu czy kilkumiesięczny okres szkoleń z wiedzy o czynnościach zawodowych. Nie są to jedyne elementy, które stanowią o jego członkostwie w organizacji. W rzeczywistości pozyskiwanie pracownika odbywa od momentu rekrutacji i selekcji aż do wyboru odpowiedniego kandydata i sformalizowaniu jego członkostwa. Natomiast proces retencji nowozatrudnionego jest działaniem świadomym,⁴⁵ którego powodzenie uzależnia się nie tylko od metod zastosowanych podczas selekcji, ale też od ustalonych kryteriów umożliwiających nowozatrudnionemu realizowanie się na powierzonym stanowisku.⁴⁶ Warunkuje to jego dalszą motywację⁴⁷ i internalizację⁴⁸ w organizacji.⁴⁹ Adaptację pracownika w zawężonym ujęciu z podziałem na adaptację społeczną i adaptację zawodową oraz podejście w skali makro i mikro przedstawiono na rysunku 1.

⁴⁴ Vide: Omanović V., Langley A. (2023), Assimilation, integration or inclusion? A dialectical perspective on the organizational socialization of migrants. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), s. 76-78.

⁴⁵ Król H., Ludwicyński A. (2006), op. cit., s. 215.

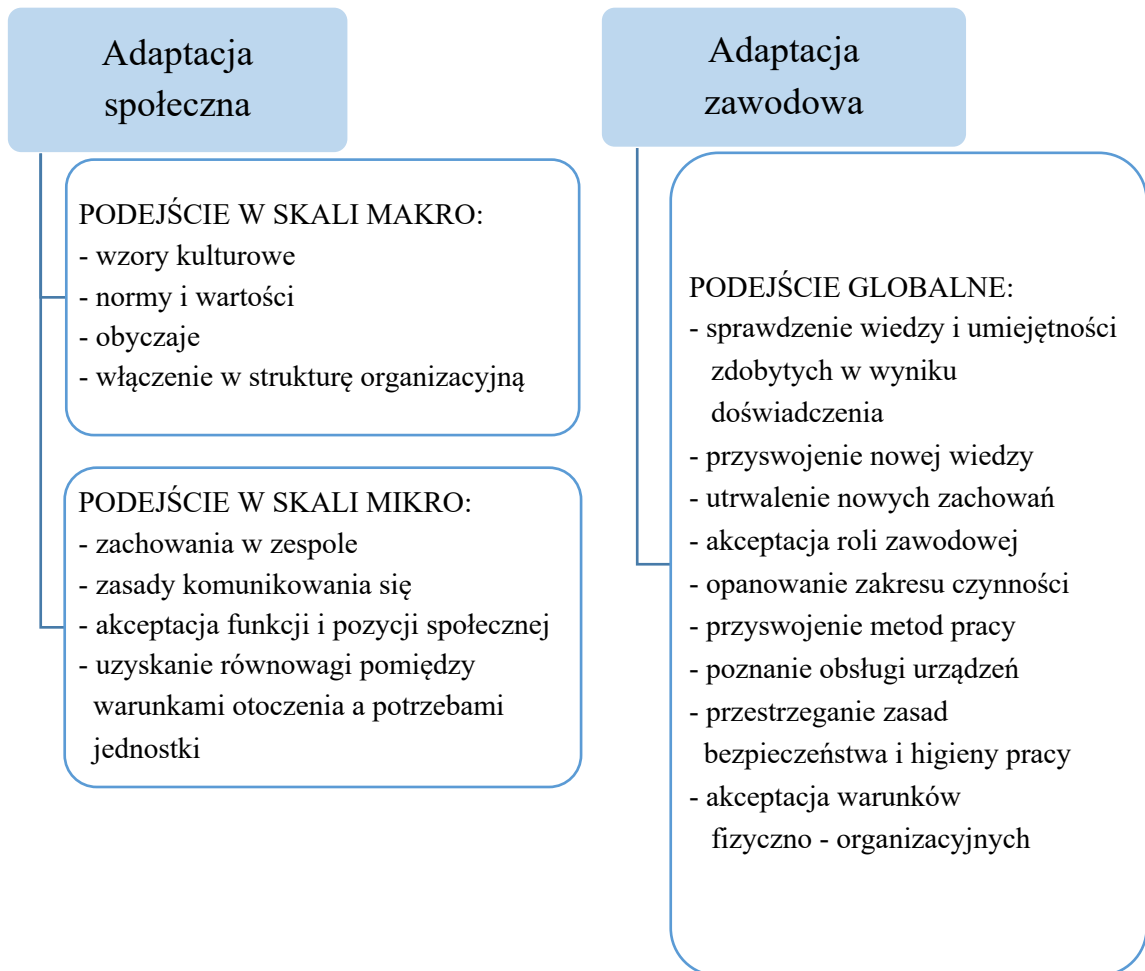
⁴⁶ W literaturze często używa się terminu stabilność zatrudnienia, który jest synonimem retencji, co określa zatrzymanie w organizacji pewnej grupy pracowników niezbędnej do osiągnięcia jej celów.

⁴⁷ Górecka K. (2005), *Motywacja i adaptacja społeczno-zawodowa pracowników*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa*, red. A. Kuszal, Poznań, s. 320.

⁴⁸ Internalizacja-uznawanie wartości, norm i poglądów narzucanych początkowo z zewnątrz, za własne; <https://sjp.pwn.pl>, dostęp: 17.03.2020.

⁴⁹ Czubasiewicz H. (2005), op. cit., s. 58-60.

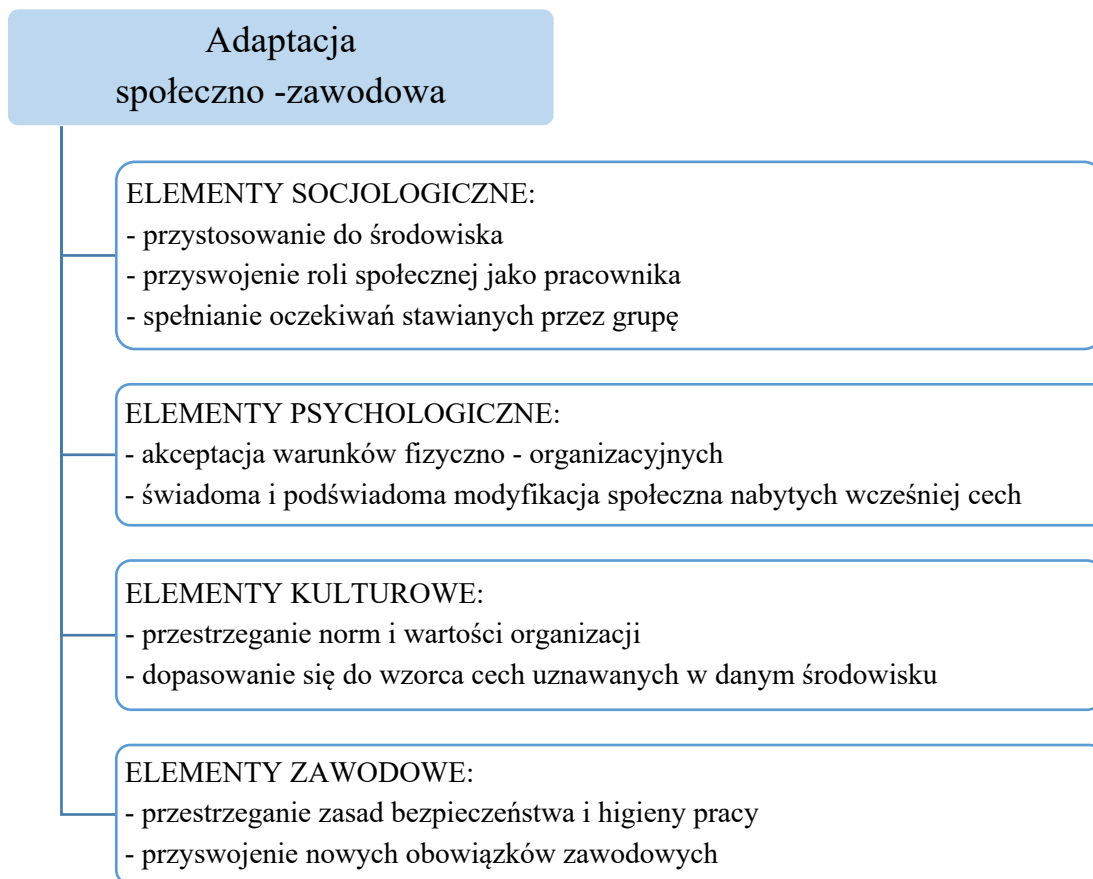
Rysunek 1. Zestawienie informacji przekazywanych nowozatrudnionemu w procesie adaptacji- ujęcie zawężone



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grünhol E. (2017), op. cit., <http://www.ptpaii>; Jamka B. (2001), op. cit., s. 153; Jasiński Z. (1999) op. cit., s. 133.

W prezentowanym zestawieniu zwraca się uwagę na różnice w podejściu do adaptacji. Jak widać adaptacja społeczna to koncentracja na przystosowaniu do środowiska organizacyjnego, co z perspektywy nowozatrudnionego może być trudne pod względem psychologicznym i osobowościowym. Drugi rodzaj adaptacji skupia się na potrzebach stanowiskowych i zespołowych, do których nowozatrudniony ma się dostosować w określonym, procesem adaptacji, czasie. Ta sytuacja dla nowozatrudnionego wydaje się łatwiejsza, jeśli weźmie się pod uwagę brak wcześniejszego doświadczenia zawodowego. W przypadku pracownika z doświadczeniem zawodowym zmiana nawyków i uczenie się nowych umiejętności może wywoływać stan oceny i porównania wcześniejszego i nowego doświadczenia a tym samym generować konflikt wewnętrzny, co ostatecznie może mieć wpływ na proces internalizacji nowozatrudnionego. Szersze ujęcie procesu uwzględnia adaptacja społeczno-zawodowa zaprezentowana na rysunku 2.

Rysunek 2. Elementy warunkujące powodzenie procesu adaptacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Król H., Ludwiczynski A. (2006), op. cit., s. 215; Jamka (2001), op. cit., s.153; Żarczyńska-Dobiesz 2008; Górecka K. (2005), op. cit., s. 320.

W prezentowanym podejściu łatwo zauważyć inne niż wcześniej proponowane w procesach adaptacji zawodowej i społecznej rozlokowanie działań. Sekwencja procesu adaptacji społeczno-zawodowej zapewnia z jednej strony dbałość o to, aby nowozatrudniony od początku poczuł przynależność do organizacji i miał świadomość jak ważne jest, żeby od początku uczyć się dobrych nawyków. Z drugiej strony nastawiona jest na świadome zaakceptowanie siebie jako pracownika w organizacji i poczucie przynależności, co ułatwia nabywanie nowej wiedzy i umiejętności.

Spojrzenie na proces adaptacji społeczno-zawodowej, przedstawione na powyższym rysunku, ułatwia tworzenie zorganizowanej indukcji, zorientowanej na kreowanie miękkich warunków adaptacji nowozatrudnionego. Społeczna wartość stanów osiągniętych w procesie adaptacji nabiera znaczenia z kilku powodów: - ustala perspektywę, do której zmierzamy w procesie (stan pożądany); - uwzględnia i pozwala w sposób uporządkowany

przedstawić przypadki występujące w organizacji; - kładzie nacisk na jakość osiągniętych stanów adaptacji do pracy i ich zgodność z interesem społecznym organizacji.⁵⁰ Koncentracja w pierwszej kolejności na socjologiczno-psychologicznym dostosowaniu ułatwia integrację, redukuje negatywne skutki, czasami nawet drastycznej zmiany środowiska i stylu życia a także przyspiesza adaptację do warunków, które pracownik spotyka w nowym miejscu pracy.⁵¹ Zasadniczo tak zorientowany proces zakłada nawet dłuższy niż półroczny okres uczenia się zachowań organizacyjnych. To czego pracownik nauczy się w tym okresie pozostawia znaczący ślad w późniejszym zachowaniu pracownika, jego postawie i stosunku do pracy oraz promocji w organizacji rozumianej jako szansy na rozwój wniesionego do organizacji kapitału i awans w przyszłości.

1.2. Rodzaje adaptacji pracownika w organizacji

Każda organizacja ma swoją własną wizję aklimatyzowania pracownika w organizacji. Są organizacje, które po zatrudnieniu pracownika pozostawiają go bez żadnego dodatkowego wsparcia adaptacyjnego zakładając, że pracownik zaaklimatyzuje się w organizacji samoistnie i samodzielnie będzie zdobywał potrzebną mu wiedzę w wymiarze społecznym i zawodowym. W początkowym okresie zatrudnienia pracownika pozostawia się jego własnemu losowi. Jest to działanie celowo niezaprogramowane a wsparcie nowozatrudnionego jest spontaniczne i doraźne. Pracownik „skazany jest” na łaskę i niełaskę współczłonków zespołu i przełożonego. Pracuje popełniając wiele błędów, na których uczy się sam właściwej pracy, więcej czasu poświęca na poszukanie odpowiedniej instrukcji czy narzędzi. Szybciej też zniechęca się do pracy w obliczu licznych sytuacji niepowodzenia. Częściej narażony jest na negatywną informację zwrotną. Ten rodzaj adaptacji określany jest w literaturze jako adaptacja spontaniczna.⁵² Organizacja pozornie nie ma żadnych kosztów chociaż czas takiej adaptacji jest dłuższy i niesie za sobą większe ryzyko niepowodzenia.⁵³

W wielu organizacjach przyjmuje się za program adaptacji następujące kroki: zapoznanie i wprowadzenie na stanowisko pracy; przystosowanie praktyczne; obserwację

⁵⁰ Czarnik H. (1980), *Człowiek w procesie pracy*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa, s. 14.

⁵¹ Dragomiroiu R., Herloiu I., Mihai G. (2014), *Induction Staff Training, 21st International Economic Conference*, (IECS 2014, 16-17 May 2014), “Procedia Economics and Finance”, Romania - Sibiu /16, s. 368-373.

⁵² Król H., Ludwicyński A. (2006), op. cit., s. 217.

⁵³ Woźniak J. (2013), *Rekrutacja teoria i praktyka*, PWN, Warszawa, s. 294; Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, s. 250.

i ocenę wyników wraz z decyzją o dalszym rozwoju zawodowym. Takie świadome zarządzanie procesem adaptacji H. Król i A. Ludwiczynski określają jako adaptację zorganizowaną lub kierowaną.⁵⁴ Ten rodzaj adaptacji charakteryzuje się tym, że organizacja podejmuje określone działania skierowane do pracowników wraz z określeniem celu adaptacyjnego, czyli jak najszybszego i efektywnego przygotowania pracownika do samodzielnej wydajnej pracy. Dodatkowo uwzględniają poziom zaangażowania w tworzenie procesu adaptacji i wyróżniają adaptację zorganizowaną lub kierowaną pełną, która uwzględnia socjologiczno-psychologiczny element wprowadzenia do organizacji oraz adaptację zorganizowaną w formie skróconej, która zakłada formalne opracowanie odpowiedniego programu adaptacji pracownika i podejmowanie działań zmierzających do zminimalizowania ryzyka odejścia pracownika z organizacji z powodu niezaaklimatyzowania się w niej. Ogólnie ocenia się, że przygotowany i sformalizowany proces adaptacji trwa krócej i istnieje mniejsze ryzyko niepowodzenia.⁵⁵

W czasach techniki cyfrowej adaptacja pracownika ma cechy nowoczesnego i elastycznego podejścia z wykorzystaniem narzędzi nowej technologii. Wiele organizacji oferuje pracę zdalną i dostosowuje proces onboardingu do proponowanego sposobu pracy proponując wirtualne spotkania, szkolenia on-line, przewodniki w formie cyfrowej umożliwiając w ten sposób sprawne rozpoczęcie pracy bez konieczności fizycznej obecności w biurze. Wykorzystywanie interaktywnych e-learningowych platform sprzyja zdobywaniu wiedzy w tempie dostosowanym do potrzeb nowozatrudnionego. Do zapewnienia regularnej komunikacji z zespołem szczególnie w początkowym okresie zatrudnienia wykorzystuje się najbardziej obecnie popularne narzędzia cyfrowe: Microsoft Teams czy Zoom. Także zapewnienie wsparcia realizowane jest poprzez komunikatory cyfrowe. Może to obejmować wycieczki wirtualne po biurze, interaktywne przewodniki po kulturze organizacyjnej lub też regularne wideokonferencje z liderami. Systemy i narzędzia analityczne mogą śledzić postępy nowozatrudnionych w procesie adaptacji. Wirtualne spotkania integracyjne, gry zespołowe on-line lub też inne formy aktywności grupowych mają za zadanie budowanie relacji pomiędzy nowymi a już zatrudnionymi pracownikami. Formy przywitania pracownika prezentem, często obecnie stosowane, odbywają się za pośrednictwem kuriera. Takie sposoby adaptacji mogą się sprawdzić u osób młodych pokolenia Y charakteryzującego się biegłością w korzystaniu

⁵⁴ Król H., Ludwiczynski A. (2006), za Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ce De Wu, Warszawa, s. 188; Pawlak Z. (2011), *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa, s. 180.

⁵⁵ Woźniak J. (2013), op. cit., s. 294.; Pawlak Z. (2011), op. cit. s. 250.

z cyfrowych technologii, elastycznym podejściem do pracy a także silną potrzebą zachowania life-balance. Jako pracownicy są bardziej mobilni zawodowo i otwarci na zmiany.⁵⁶ Adaptacja on-line jest obecnie często stosowanym nowoczesnym sposobem wdrażania nowego pracownika. Badania pokazują, że jest to korzystna forma adaptacji. *Jeśli jest prawidłowo przeprowadzona może zatrzymać 91% pracowników w firmie na minimum trzy lata*".⁵⁷ Jednak pomimo wirtualnych spotkań on-line, gier zespołowych, wideokonferencji i wspólnego zdjęcia zespołu na koniec onboarding, zrobionego on-line na potwierdzenie przynależności do zespołu, zatrudniony w ten sposób pracownik nie ma możliwości poznania kultury organizacyjnej, nawiązania relacji podczas nieformalnych spotkań i rozmów „w kularach”, czy też doświadczyć wsparcia kolegów w trudnych zawodowo sytuacjach.⁵⁸ Komunikuje się z zespołem i przełożonym zdalnie więc integracja i identyfikacja nowozatrudnionego z organizacją może być zaburzona. Z uwagi na to, że wszystkie elementy procesu i dalsza praca odbywają się przez wideorozmowy pogłębia się dystans społeczny członków zespołu. Onboarding on-line można zaimplementować w przypadku pracowników biurowych, usługowych, czy specjalistów sektora IT, pracujących za pośrednictwem Internetu. Wdrożenie on-line pracownika produkcji lub świadczącego usługi poprzez bezpośredni kontakt z klientem może się sprawdzić na pierwszych, teoretycznych poziomach adaptacji. Jednak bardziej zaawansowane wdrożenie wymaga kontaktu bezpośredniego.

W literaturze można także znaleźć wzmiankę o adaptacji „spowolnionej”.⁵⁹ Oznacza to, że zanim osoby zostaną etatowymi pracownikami poddawane są stażowi pracy. Podczas stażu wykonują proste prace porządkowo-usługowe niewymagające wysokich kwalifikacji oraz niewykorzystujące w pełni ich kompetencji. Celem tego rodzaju adaptacji jest ogólne zapoznanie z organizacją, jej charakterem, rodzajem działalności a także zapoznanie i częściowe wdrożenie do przyszłych zadań na stanowisku. Poza sprawami zawodowymi wprowadzenie elementu stażu do procesu adaptacji uwzględnia K. Górecka⁶⁰ i traktuje go jako okazję do poznania sfery społecznej organizacji. Uważa,

⁵⁶ Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Akademia Zarządzania i Finansów, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s.74.

⁵⁷ <https://www.elevatsoftware.com/blog/zdalny-onboarding-czyli-jak-wdrozyc-pracownika-online/>, dostępność 26.03.2023.

⁵⁸ Vide: Sibisi S., Kappers G. (2022). Onboarding can make or break a new hire's experience. *Harvard Business Review*, 1-7; <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2022/04/Onboarding-Can-Make-or-Break-a-New-Hires-Experience.pdf>, dostępność 22.11 2023.

⁵⁹ Kubica I. (2010), *Adaptacja społeczno zawodowa nowo przyjętych pracowników*, Zeszyty Naukowe nr 828, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, Kraków, s. 42.

⁶⁰ Górecka K. (2005), op. cit., s. 320.

że dzięki stażowi, kiedy nastąpi formalne zatrudnienie stażysty w pełnym wymiarze godzin będzie on musiał jedynie przystosować się do sfery zawodowej swojej pracy. Zakładany czas stażu to trzy do sześciu miesięcy. Efekty tego rodzaju adaptacji badała T. Rybol-Stalewska.⁶¹ Badania prowadziła wśród absolwentów podejmujących pierwszą pracę. Z jej badań wynika, że w grupie osób, które doznały niepowodzenia w kolejnej pracy dwukrotnie więcej było osób, co do których zastosowano adaptację spowolnioną w pierwszej pracy. Charakterystykę prezentowanych rodzajów adaptacji przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Rodzaje adaptacji

Rodzaj adaptacji	Osoby odpowiedzialne za pracownika	Cechy
Adaptacja spontaniczna pełna	brak	doraźna pomoc współpracowników, praca samodzielna i uczenie się na błędach
Adaptacja spontaniczna częściowa		pomoc samozwańczego mentora, interwencyjne wsparcie współpracowników na stanowisku
Adaptacja zorganizowana/kierowana pełna	bezpośredni przełożony	wprowadzenie nowego pracownika do zespołu, poinformowanie o najważniejszych zadaniach organizacji i zespołu, wyznaczenie opiekuna, współtworzenie programu szkolenia wstępnego, dokonanie oceny osiągnięć pracownika, podejmowanie decyzji o dalszych losach pracownika
	opiekun	współodpowiedzialność za przebieg adaptacji, służenie radą i pomocą podopiecznemu, interweniowanie w sytuacjach zagrożenia konfliktem
	specjalista HR	współtworzenie programu adaptacji, przygotowanie i prowadzenie szkolenia wstępnego, współtworzenie programu szkolenia stanowiskowego, uczestniczenie w procesie podsumowującym całość procesu, prowadzenie dokumentacji procesu
Adaptacja kierowana skrócona	specjalista HR	przygotowanie i sformalizowanie procesu, przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń wstępnych i stanowiskowych
	bezpośredni przełożony	przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń wstępnych i stanowiskowych, ocena osiągnięć i decyzja o zatrudnieniu

⁶¹ Rybol-Stalewska T., Stalewski T. (1998), *Studium nierówności*, „Personel” 7/8 (52/53), s. 41-42.

	opiekun	przygotowanie i przeprowadzenie szkoleń wstępnych i stanowiskowych,
Adaptacja on-line	bezpośredni przełożony specjalista HR pracownik IT	całkowicie zdalny kontakt pracowników zespołu wdrożenie standardowe pracownika poprzez wideorozmowy, możliwy do zastosowania w sytuacjach niewymagających obecności pracownika przy stanowisku pracy
Adaptacja spowolniona	bezpośredni przełożony	staż przed zatrudnieniem, wykonywanie podstawowych prac, poznawanie sfery społecznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Woźniak (2013), op. cit., s. 294; Z. Pawlak (2011), op. cit., s. 250; H. Król, A. Ludwiczynski (2006), op. cit., s. 217; I. Kubica (2010), op. cit., s. 42.

Interpretując H. Króla i A. Ludwiczynskiego, osobami odpowiedzialnymi za proces adaptacji są komplementarnie uzupełniające się role bezpośredniego przełożonego, wybranego opiekuna nowego pracownika i specjalisty zarządzania zasobami ludzkimi. Każda z tych osób ma odpowiednio istotne zadania, a ich postawa względem nowozatrudnionego i fachowa realizacja powierzonych zadań warunkuje decyzję nowozatrudnionego o pozostaniu lub nie w organizacji. Najważniejszą rolę przypisuje się bezpośredniemu przełożonemu, który przedstawia nowozatrudnionego pracownika zespołowi, w którym będzie pracował, informuje o zasadach funkcjonowania zespołu i organizacji, przedstawia swoje oczekiwania i kryteria oceny nabytych nowych kompetencji i ostatecznej decyzji o przedłużeniu zatrudnienia. Bezpośredni przełożony przedstawia nowozatrudnionemu tzw. opiekuna, który będzie wsparciem podczas okresu adaptacji i jest współodpowiedzialny za powodzenie tego procesu. Wyznaczenie opiekuna ma zapewnić nowozatrudnionemu poczucie bezpieczeństwa. Zadaniem opiekuna jest służyć pomocą i radą pracownikowi podczas procesu uczenia się, ułatwianie kontaktów z odpowiednimi osobami w organizacji oraz interweniowanie w sytuacjach spornych i konfliktowych. Niemniej ważną rolę w procesie autorzy przypisują specjalistom zarządzania zasobami ludzkimi. Czynią go odpowiedzialnym za przygotowanie procesu, dobór narzędzi, przygotowanie i często prowadzenie szkoleń wstępnych, partycypację w procesie oceniającym adaptację i prowadzenie dokumentacji związanej z procesem. Podkreślić należy, że jeśli organizacji zależy na tym, aby proces adaptacji zakończony został sukcesem rozumianym jako możliwość wykorzystania przez nowozatrudnionego swojej wiedzy doświadczenia i zdolności to na pewno musi zapewnić nowym pracownikom odpowiednio zaplanowany i zorganizowany program adaptacji w tym

obszarze. Z. Jasiński⁶² zwraca uwagę na to, że w procesie tworzenia profilu kandydata i poszukiwaniu odpowiedniego pracownika warto myśleć o grupie zawodów, które kandydat mógłby wykonywać w nowej organizacji a nie o wykorzystaniu jego potencjału i dopasowywaniu do konkretnego stanowiska. Dopiero w drugim kroku, gdy okaże się, że kandydat wpisuje się w kulturę organizacyjną i jego potencjał odpowiada potrzebom organizacji, można podjąć kroki, by dedykować pracownika na konkretne stanowisko, które najbardziej odpowiadało by doświadczeniu, cechom, umiejętnościom i kwalifikacjom nowozatrudnionego.

Literatura nie odnosi się do procesu adaptacji tzw. zorientowanej na odpowiedni rynek pracowników. Ten rodzaj adaptacji skoncentrowany byłby na kapitale wnoszonym przez nowozatrudnionego do organizacji i zweryfikowaniu w procesie doboru jego cech, umiejętności i postaw. Wiązało by się to z takim przygotowaniem procesu, który uwzględniał by modyfikację kryteriów doboru kandydata z uwzględnieniem zróżnicowanych zachowań organizacyjnych.⁶³ Charakterystykę tak rozumianej adaptacji przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Charakterystyka adaptacji zorientowanej

Rodzaj adaptacji		Cechy i zadania	Odpowiedzialni
Adaptacja zorientowana	zawsze pełna	ustawienie odpowiedniej treści programu, wybór twórczej metody procesu indukowania wiedzy i umiejętności nowym pracownikom, ciągle monitorowanie i inspirowanie do rozwijania nowych umiejętności, bezpośredni przełożony w roli moderatora rozwoju pracownika, mentor w roli stałego opiekuna	specjalista HR, bezpośredni przełożony, mentor

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Jasiński, (1999), op. cit., s. 133.

Adaptacja zorientowana to propozycja takiego działania w procesie, które koncentrowałoby się głównie na uzupełnieniu braków w wiedzy lub umiejętnościach nowozatrudnionego z wykorzystaniem niestandardowych narzędzi. W założeniu proces adaptacji byłby dwustopniowy, w którym pierwszy stopień to zweryfikowanie kapitału kandydata w odniesieniu do całej organizacji i „zaproszeniu” go do współpracy, a drugi to zogniskowanie działań przystosowawczych do nowej roli zawodowej i stanowiska

⁶² Jasiński Z. (1999), op. cit., s. 133.

⁶³ Czubasiewicz H. (2005), op. cit., s. 58-60.

polegających na uzupełnianiu luk w kompetencjach nowozatrudnionego a następnie wybór twórczej metody procesu indukowania wiedzy i umiejętności nowozatrudnionego oraz inspirowanie go do rozwijania nowych umiejętności. Zastosowanie adaptacji dwustopniowej zobliguje specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi do tworzenia i zastosowania metod selekcji trafnych diagnostycznie i prognostycznie, bo przełoży się to na późniejsze zachowania nowozatrudnionego i jakość jego pracy. Takie dwustopniowe podejście do procesu adaptacji znacznie skróci jego czas, ograniczy stres związany ze zmianą miejsca zatrudnienia, zwiększy motywację do rozwoju i pracy oraz skróci proces aklimatyzowania się w organizacji. Pracownik, po upewnieniu się, że będzie mógł bez obaw wykorzystać swoje umiejętności na nowym stanowisku pracy z większą motywacją zainteresuje się informacjami dotyczącymi samej organizacji, jej misji, strategii działania, struktury i kultury organizacyjnej. Warto podkreślić, że adaptacja pracownika zmierza do tego, aby w jak najkrótszym czasie pracownik przystosował się do wszelkich warunków organizacji, toteż wiele organizacji przygotowuje specjalne programy, by w tym działaniu osiągnąć sukces.

1.3. Cele procesu adaptacji pracownika i narzędzia wykorzystywane w procesie

Wprowadzenie nowozatrudnionego do organizacji jest procesem związanym z wieloma czynnościami i kosztami ponoszonymi szczególnie po stronie zatrudniającego. Aby te działania miały uzasadnienie ważne jest określenie, w jakim celu organizacja rekrutuje, selekcjonuje i wdraża nowego członka do zespołu, którym jest cała organizacja. Skonkretyzowanie celu takiego działania usprawni i często skraca cały proces adaptacji, umożliwia także przygotowanie odpowiednich narzędzi, które w określonym czasie doprowadzą nowozatrudnionego do punktu, w którym może on już samodzielnie pracować.

Według J. Penc'a⁶⁴ kluczowym celem adaptacji jest przystosowanie psychospołeczne, związane z przyjęciem i akceptacją przez nowozatrudnionego kultury organizacyjnej, zaakceptowanie idei, zwyczajów, przekonań oraz sposobów działania nowej organizacji.

Biorąc pod uwagę wymiar społeczny warto zwrócić uwagę na to, w jaki sposób formułuje cel adaptacji A. Poczowski. Jego zdaniem celem adaptacji społecznej jest po pierwsze akceptacja misji oraz kluczowych wartości, którymi kieruje się nowa organizacja

⁶⁴ Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa, s. 177.

a następnie zaakceptowanie przez nowozatrudnionego norm i zasad współpracy w zespole, kontaktów ze współpracownikami oraz stylów kierowania.

Na wartość społeczną adaptacji zwraca uwagę zapis w Encyklopedii Zarządzania,⁶⁵ gdzie za pierwszy i najważniejszy cel uważa się szybkie i efektywne wdrożenie nowozatrudnionego do organizacji. Tu wymienia się zapoznanie pracownika z misją, wizją, strategią i celami organizacji, historią przedsiębiorstwa, przepisami dotyczącymi jego bezpieczeństwa, podziałem pracy oraz zakresem obowiązków na stanowisku pracy.

W odniesieniu do adaptacji zawodowej uważa, że jej celem jest zaakceptowanie i przystosowanie do wewnętrznego podziału pracy oraz do jej organizowania.⁶⁶ Następnie wymienia się jako cel takie przygotowanie pracownika⁶⁷ by osiągał wymaganą jakość i wydajność swojej pracy, samodzielność, zainteresowanie organizacją i dalszym rozwojem, przyswoił sobie obowiązujące w organizacji przepisy wewnętrzne i zewnętrzne oraz nauczył się sposobów reagowania w sytuacjach kryzysowych, niestandardowych i niebezpiecznych.⁶⁸

Do celu adaptacji zawodowej odnosi się również Z. Janowska uważając, że celem jest zapewnienie organizacji efektywnych i oddanych pracowników.⁶⁹

Z. Jasiński formułuje cel adaptacji zawodowej jako ostateczne przystosowanie się pracownika do wykonywania powierzonych mu zadań poprzez nabycie sprawności manualnych, przystosowanie się do fizycznego środowiska pracy a przede wszystkim osiągnięcie samodzielności zawodowej.⁷⁰

W odniesieniu do adaptacji zawodowej cel formułują także B. Jamka⁷¹ i T. Listwan⁷² określając go jako włączenie pracownika do organizacji tak, by przyjął i przyswoił rolę zawodową w sposób możliwie bezkonfliktowy łącząc swoje plany osobiste z planami zawodowymi i planami organizacji. Podobnie cel adaptacji określa R. V. Davis uznając, że najważniejsze jest przystosowanie pracownika do wykonywania powierzonych mu zadań przez nabycie sprawności manualnych, przystosowanie do fizycznego środowiska

⁶⁵ Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Adaptacja>, dostęp 15.09.2022.

⁶⁶ Poczowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 171.

⁶⁷ Vide: Chudy-Hyski D. (2023), *Onboarding in an organization as an indispensable element of HRM*, University of Silesia in Katowice, s.93; <https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/5084/20.2023.pdf#page=89>; dostęp 18.11.2023.

⁶⁸ Oleksyn T. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 271-274.

⁶⁹ Janowska Z. (2001), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Pozyskiwanie, adaptacja i zwalnianie pracowników*, Absolwent, Łódź, s. 5.

⁷⁰ Jasiński Z. (1999), (red.), op. cit., s. 133.

⁷¹ Jamka B. (2001), op. cit., s. 49-51.

⁷² Listwan T. (1993), *Kształtowanie kadry menedżerskiej w firmie*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław.

pracy a przede wszystkim osiągnięcie samodzielności zawodowej. Przystosowanie społeczne do pracy definiuje jako proces osiągania i utrzymywania przez jednostkę odpowiedniości z jej środowiskiem pracy⁷³ i ma swoje odbicie w budowaniu lojalności i poczuciu zakorzenienia, motywacji i zaangażowania.

Z kolei Z. Ciekankowski formułuje cel adaptacji bez podziału na adaptację społeczną i zawodową. Jego zdaniem jest to kształtowanie wiedzy na temat organizacji i stanowiska pracy, przygotowanie i przystosowanie pracownika do panujących norm i zwyczajów, wykształcenie właściwego podejścia do zadań i obowiązków oraz przyjaznej postawy względem organizacji. Zwraca też uwagę na zapewnienie bezstresowego startu nowozatrudnionemu i spowodowanie by w jak najkrótszym czasie osiągał on możliwie najlepsze wyniki pracy oraz na kształtowanie przyjaznej postawy pracownika względem organizacji, stanowiska pracy, obowiązków i zadań.⁷⁴

Inaczej potrzeby organizacji eksponowane są w celu adaptacji, określanym przez M. Kalinowskiego i B. Brzezińską,⁷⁵ według których adaptacja jest przedłużeniem procesu wyboru nowego pracownika i kierowaniem jego dalszym rozwojem zgodnie z zaplanowaną dla niego ścieżką w ramach rozwoju zasobów ludzkich w organizacji. Cel adaptacji przedstawiają wskazując na cztery główne działania to jest: - ułatwienie nowozatrudnionemu przejście pierwszego etapu jego pracy, - wykształcenie postawy pozytywnej w stosunku do organizacji i chęci pozostania w niej, - osiągnięcie jak najszybciej oczekiwanych wyników pracy nowozatrudnionego, - zmniejszenie ryzyka odejścia w krótkim okresie od zatrudnienia.

Analizując literaturę odnosi się wrażenie, że wektor odpowiedzialności za proces adaptacji skierowany jest w stronę zatrudniającego. Po stronie organizacji leży przygotowanie i wprowadzenie nowozatrudnionego, przyzwyczajenie go do warunków i wymagań na zajmowanym przez niego stanowisku pracy oraz wsparcie, by generował oczekiwane wyniki po jak najkrótszym czasie od zatrudnienia.

Trudno jednoznacznie wskazać, który z przedstawionych celów koncentruje się na podmiocie, którym jest sam pracownik, na jego potrzebach, możliwościach, oczekiwaniach i celu, który chce osiągnąć zatrudniając się w organizacji. Zasadniczo można by przyjąć, że to pracownikowi najbardziej zależy na proponowanej pracy,

⁷³ Davis R.V. (2000), *Work adjustment theory*; w: *Encyclopedia of psychology*, red. Kazdin A.; New York, American Psychological Association, Oxford University Press.

⁷⁴ Ciekankowski Z. (2010), *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku, Płońsk, s. 12.

⁷⁵ Kalinowski M., Brzezińska B. (2007), *Adaptacja pracownicza w przedsiębiorstwie PKP Szybka Kolej Miejska w Trójmieście Sp. z o.o.*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

a przyszły pracodawca ma koncentrować się głównie na sprawdzeniu, czy o takiego pracownika zabiega. Tymczasem decyzja pracownika o wejściu w struktury organizacji zależy od pozyskanych przez niego informacji o możliwościach jakie stwarza mu organizacja i warunkach umożliwiających realizację jego celów i kształtowaniu kariery.⁷⁶

O trwałym związku z organizacją decyduje sposób w jaki pracownik jest przyjmowany i wdrażany, dlatego też zachodzi potrzeba stworzenia takiego programu, który uwzględniłby istotne czynniki decydujące o procesie adaptacji, retencji pracownika i integracji z organizacją.⁷⁷

Prezentowane wyżej podejście do adaptacji i jej celu może skłaniać do refleksji, że owo przystosowanie się nowozatrudnionego może mieć efekty głównie pozytywne. Natomiast dwubiegunowe spojrzenie na proces adaptacji prezentuje H. Czarnik. Powołuje się w swych opiniach na podejście W. Jasińskiego i J Krempę⁷⁸, uważając, że działanie związane z adaptacją pracownika może przybierać dwa skrajne oblicza: pierwsze to przystosowanie do sytuacji pozytywnych, zgodnych z interesem społecznym i interesem organizacji, drugie do sytuacji niepożądanych opartych na nieakceptowanych zachowaniach. Aby wyeliminować tę negatywną reakcję nowozatrudnionego przy określaniu celu adaptacji warto wprowadzić element wartościujący określający jaki stan adaptacji mamy osiągnąć uwzględniając potrzeby jednostki i społeczności, w której jednostka ma funkcjonować.

Wśród różnych rodzajów działań działów personalnych takich jak dobór pracowników, rozwój, wynagrodzenia, ocena pracy, przekwalifikowania pracowników, nie może zabraknąć zainteresowania adaptacją.⁷⁹ Uznając dobór pracowników jako jedno z głównych zadań działu HR, który ma ogromne znaczenie i odpowiedzialność za proces pozyskiwania pracowników, oczekuje się, że pierwsze narzędzia konieczne do przeprowadzenia naboru i wstępnego wdrożenia powstają właśnie w tym dziale.

Narzędzia realizujące proces adaptacji można podzielić na trzy grupy: powitalno-integrujące, organizacyjno-stanowiskowe oraz działania szkoleniowe.⁸⁰ Pogrupowane narzędzia adaptacji przedstawiono w tabeli 4.

⁷⁶ Miś A. (2007), op. cit., s. 147.

⁷⁷ Olesiak H. (1974), *Adaptacja młodych pracowników w środowisku pracy*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 71.

⁷⁸ Jasiński W., Krempa J. (1968), *Młodzież i praca, Ważniejsze problemy wychowania młodego pokolenia*, Warszawa [w:] Czarnik H. (1980), *Człowiek w procesie pracy, Adaptacja młodych pracowników*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa, s. 17.

⁷⁹ Jamka B. (2001), op. cit., s. 67.

⁸⁰ Syper-Jędrzejak M. (2013), *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i finanse”, vol. 4, nr 1, s. 495-508.

Tabela 4. Standardowo stosowane narzędzia adaptacyjne

Narzędzia adekwatne do rodzaju działania		
<i>Powitalno* integrujące</i>	<i>Organizacyjno* stanowiskowe</i>	<i>Szkoleniowe</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ list powitalny (e-mail lub telefon) od dyrektora lub kierownika placówki ▪ przedstawienie pracownika pozostałym członkom zespołu (działu, oddziału, itp.) ▪ zamieszczenie krótkiego wywiadu z nowym pracownikiem na firmowym intranecie ▪ e-mail informujący pozostałych członków zespołu (placówki) o nowym pracowniku ▪ nieformalne spotkania z zespołem na terenie firmy lub poza jej obszarem ▪ wyznaczenie opiekuna (bezpośredni przełożony lub inna osoba wybrana do tego zadania) ▪ spotkania inauguracyjne dla nowozatrudnionych ▪ spotkania typu „drzwi otwarte” ▪ wyjazdy integracyjno-szkoleniowe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ firmowe broszury i przewodniki (opis firmy, historia, produkty struktura organizacyjna) ▪ procedury ▪ instrukcje ▪ regulaminy ▪ dokumenty działu zarządzania zasobami ludzkimi (karty stanowiskowe, możliwości rozwojowe, pakiety socjalne i medyczne) ▪ informacje w intranecie lub na płytach CD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podręcznik dla nowozatrudnionego ▪ szkolenia wstępne (z bhp i prawa pracy, o funkcjonujących procedurach i regulaminach, o roli organizacji i szansach rozwojowych) ▪ szkolenia produktowe, i umiejętności miękkich (e-learning, testy wiedzy) ▪ szkolenia stanowiskowe (On the Job Trainings, instruktaż, forma warsztatowa na wydzielonym stanowisku), ▪ praca rotacyjna ▪ coaching ▪ mentoring

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Syper-Jędrzejak (2013), op. cit., s. 495-508; H. Król, A. Ludwiczynski (2006), op. cit., s. 219.

Przyglądając się narzędziom zebranych w powyższej tabeli zauważa się dużą ich różnorodność dzięki czemu procesy adaptacji można modyfikować w dowolny sposób w zależności od potrzeb organizacji. W każdej organizacji proces ten będzie przebiegał nieco inaczej i z wykorzystaniem specjalnie dobranych narzędzi, ponieważ różni te organizacje cel adaptacji, grupa zawodowa, sektor, branża i środowisko działania, odmiennosc potrzeb i podejść organizacji do samego procesu a także różnice w kulturze organizacyjnej. Formułowanie jednej uniwersalnej recepty na wprowadzenie do organizacji nowych pracowników, tworzenie pakietu uniwersalnych narzędzi i stosowanie standardowych metod czyni te adaptacje mało atrakcyjnymi i mało skutecznymi. Pomimo tak bogatego wyboru narzędzi adaptacyjnych w wielu organizacjach adaptacja jest

zaniedbanym obszarem działań kadrowych, chociaż organizacje, które mają ustalone procedury adaptacyjne wskazują na ich korzystne oddziaływanie zarówno na efekty pracy jak i atmosferę w zespole.⁸¹

Pierwsze dni w nowej pracy dla wielu pracowników to okres niepewności, napięcia emocjonalnego i niepokoju. Właśnie wtedy następuje formowanie określonej postawy w stosunku do nowego otoczenia, która w przyszłości wpływa na motywację do pracy, chęć pozostania lub nie w organizacji, perspektywę dalszego rozwoju zawodowego. Interesujące może być spojrzenie oczami ubiegającego się o pracę w organizacji i zbadanie jego oczekiwań, motywacji i możliwości, którymi może organizację zasilić. Spowodowanie, by aplikującemu na stanowisko zależało na pracy w organizacji, by miał motywację i możliwość oddania swego posiadanego już potencjału zawodowego, rozwijania go i poszerzania o nowe umiejętności. Ten cel adaptacji może być zrealizowany przy zmianie podejścia do procesu adaptacji i uczynienia z niego generatora potrzeb wszystkich interesariuszy w procesie.

Rynek pracy już jakiś czas temu otworzył się na pracownika „zasobnego” w określonej wiedzy, umiejętności i posiadającego pewne kwalifikacje. Chętnie je w pracy wykorzysta pod warunkiem, że możliwości, które tkwią w jego wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, cechach osobowych i motywacji będzie mógł wykorzystać w nowej organizacji, rozwijać i dostosowywać do coraz to nowych standardów.

1.4.Czynniki wpływające na proces adaptacji

Sposób przyjęcia pracownika do organizacji, zorganizowania procesu adaptacji i możliwość otwartej komunikacji interpersonalnej decydują o dalszej karierze nowo przyjętego pracownika w organizacji z tego też powodu okres adaptacji musi przebiegać prawidłowo uważa J. Penc.⁸² Między innymi dlatego stopień zaspokojenia potrzeb organizacji wynikających z procesu adaptacji społeczno-zawodowej według M. Juchnowicz zdeterminowany jest wieloetapowym przemyślanym działaniem uwarunkowanym wieloma czynnikami zależnymi od pracodawcy i od pracownika.⁸³ Czynniki zależne od pracownika, zgodnie z I. Warwas to przede wszystkim szeroko

⁸¹ Jamka B. (2001), s. 71.

⁸² Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa, s. 223.

⁸³ Juchnowicz M. (2003), (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa, s. 93.

rozumiane i definiowane kompetencje i kwalifikacje tworzone przez cechy pracownika ukazujące jego przygotowanie do wykonywania konkretnego zawodu lub zajmowania konkretnego stanowiska pracy.⁸⁴ Podobnie czynniki zależne od pracownika definiują E. Goźlińska i F. Szlosek. Autorzy także wskazują na kompetencje rozumiane jako suma cech osobowości, umiejętności, zdolności, postawy pozwalającej wywiązywać się solidnie z zadań opisanych w karcie stanowiska a przede wszystkim wiedza interdyscyplinarna dostosowana do rodzaju zadań zawodowych i do dziedziny działalności pracowniczej.⁸⁵ Wymienione czynniki warunkują skuteczność adaptacji i efektywność pracy a działania adaptacyjne powinny być dostosowane do specyfiki organizacji.

Pracodawca w procesie adaptacyjnym ogólnie odpowiedzialny jest za: zdefiniowanie i opisanie stanowiska pracy; określenie środowiska pracy; sposób rekrutacji pracowników; zorganizowanie procesu adaptacyjnego; wyznaczenie opiekuna adaptacji zawodowej; przygotowanie narzędzi motywacji do pracy; szeroko pojęte wsparcie organizacyjne; zapewnienie pomocy przełożonych i kolegów. Wszystko to w atmosferze istniejącej w organizacji kultury organizacyjnej, rozumianej jako zestaw norm i wartości, utrwalonych i demonstrowanych wzorców zachowań pracowników i kadry kierowniczej, pełniącej ważną funkcję twórczą dla atmosfery równouprawnienia.⁸⁶

Z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Zielonogórski, na grupie 60 pracowników zakładu sektora prywatnego, dobrze prosperującego w województwie śląskim, wynika, że duży wpływ na przebieg kariery zawodowej ma poziom uwagi jaki przywiązuje się do procesu adaptacji.⁸⁷ Badania pokazały, że głównym czynnikiem decydującym o dalszych losach pracownika w organizacji jest społeczne środowisko pracy, sposób komunikacji z osobami wdrażającymi do zawodu, sposób oceny postępów, wsparcie społeczne, atmosfera w pracy.

Właściwa realizacja procesu adaptacji pracownika, jak podkreśla R. Jurkowski,⁸⁸ determinowana jest dwoma ważnymi czynnikami. Jednym z nich, bardzo istotnym, jest czas wprowadzenia pracownika do organizacji liczony dwuetapowo. Pierwszy etap to czas

⁸⁴ Warwas I, Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 39.

⁸⁵ Goźlińska E., Szlosek F. (1997), *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, Wydawnictwo Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom.

⁸⁶ Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), op. cit., s. 64.

⁸⁷ Balas B. (2008), *Adaptacja społeczno-zawodowa i jej wpływ na przebieg kariery zawodowej*, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Zielona Góra, Problemy Profesjologii nr 2, s. 114.

⁸⁸ Jurkowski R. (2002), *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Warszawa, s. 117.

od pierwszego kontaktu do zawarcia umowy o pracę, drugi etap to czas od momentu rozpoczęcia pracy do pełnego zaadaptowania się pracownika w organizacji. Omawiając czas trwania adaptacji nowozatrudnionego warto zauważyć, że przez pracodawcę pożądanym jest jak najkrótszy proces. Czas trwania procesu adaptacji ma wpływ na ocenę osiągniętych przez pracownika stanów zaawansowania zawodowego i szybkość pełnego przystosowania do pracy jednak ważną determinantą w tym działaniu jest automotywacja nowozatrudnionego i społeczne przystosowanie się do warunków i kultury w nowej organizacji. Drugim, wymienianym przez cytowanego wyżej autora, czynnikiem jest zespół działań mających wpływ na sposób wprowadzenia nowozatrudnionego do organizacji. Wśród nich R. Jurkowski wyróżnia trzy rodzaje: - czynniki instytucjonalne (wybór opiekuna na okres adaptacji, opiekę komórki personalnej nad przestrzeganiem trybu wprowadzania do pracy); - techniczne (metody informacyjno-formalne - biuletyny informacyjne, regulaminy, instrukcje, filmy szkoleniowe), - metody merytoryczne (formułowanie zadań, przydzielenie podstawowych narzędzi pracy).⁸⁹

Na inne czynniki, warunkujące skuteczność i efektywność procesu adaptacji a zależne od rodzaju zastosowanego procesu oraz sposobu postępowania z pracownikiem, zwraca uwagę A. Żarczyńska-Dobiesz.⁹⁰ Wśród nich wymienia: - doświadczenie zawodowe pracownika, co oznacza, że inne metody wdrażania będą stosowane wobec pracownika-absolwenta szkoły z dużą wiedzą teoretyczną a inne wobec pracownika migrującego, posiadającego już określone doświadczenie zawodowe; - sektor, w którym działa organizacja - ten czynnik uwzględnia branżowe słownictwo, kody i specyficzne komunikaty, które mogą utrudnić zrozumienie przekazywanych informacji; - pozycja na rynku i rodzaj własności - jako czynniki różnicujące charakter procesu adaptacji ze względu na specyfikę organizacji; - wielkość organizacji - wdrożenie pracownika do organizacji o rozbudowanej strukturze i dużym rozproszeniu, nie tylko w kraju, wiąże się z przekazaniem szerszego zakresu informacji a proces ich przekazywania będzie bardziej złożony i czasochłonny niż w organizacji o ujednoczonym procesie działalności; - posiadane środki finansowe - mogą decydować o formie złożoności i czasie procesu; - kultura organizacyjna - kształtuje właściwe postawy pracownika poprzez krzewienie właściwych dla organizacji norm i wartości, wskazuje na sposób organizacji pracy, komunikowania się z kierownictwem, wykonywania zadań, wskazuje formalne i nieformalne zwyczaje. Zestawione z tabeli 5 czynniki warunkujące powodzenie

⁸⁹ Vide: Nowak, K. (2022). *Czym jest onboarding pracownika i jak skutecznie go przeprowadzać?* s 97-98; <https://w ww.powerjobs.pl/artykuly/onboarding-czym-jest-i-jak-go-przeprowadzac> (on-line 16 luty 2023).

⁹⁰ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 41-42.

w procesie adaptacji pracownika zostały uporządkowane według kolejności cytowanych w rozdziale autorów.

Tabela 5. Czynniki odpowiedzialne za prawidłowy przebieg adaptacji pracownika

Autor: M. Juchnowicz (2003)		
<i>Odpowiedzialność pracodawcy</i>	<i>Odpowiedzialność pracownika</i>	
Sposób rekrutacji	Kwalifikacje	
Opisane stanowisko pracy	Kompetencje	
Środowisko pracy	Cechy osobowości	
Zorganizowany proces adaptacyjny	Zdolności	
Opiekuna adaptacji	Postawa	
Wsparcie organizacyjne	Wiedza interdyscyplinarna	
Narzędzia motywacji		
Pomoc przełożonych i kolegów		
Autor: R. Jurkowski (2002)		
<i>Odpowiedzialność pracodawcy</i>	<i>Odpowiedzialność pracownika</i>	
Czas	od pierwszego kontaktu do zawarcia umowy od rozpoczęcia pracy do pełnej samodzielności zawodowej	poświęcenie własnego czasu i środków
Czynniki instytucjonalne	wsparcie specjalisty działu personalnego, wybór opiekuna	rozwój własnych kwalifikacji
Czynniki techniczne (informacyjno-formalne)	biuletyny, regulaminy, instrukcje, procedury, filmy szkoleniowe	wzięcie odpowiedzialności za własny rozwój, właściwe korzystanie z dostępnych środków, organizacyjne zaangażowanie
Czynniki merytoryczne	komunikowanie się, formułowanie zadań, przydzielanie pracy i narzędzi	
Autor: A. Żarczyńska -Dobiesz (2008)		
<i>Odpowiedzialność pracodawcy</i>	<i>Odpowiedzialność pracownika</i>	
Sektor, w którym działa organizacja	Doświadczenie zawodowe Zachowania przystosowawcze: <ul style="list-style-type: none"> ▪ poznanie zasad bhp i procedur technicznych ▪ poznanie wyposażenia technicznego ▪ opanowanie sposobu ich obsługi ▪ rozpoznanie zagrożeń ▪ zindywidualizowanie własnego stanowiska 	
Pozycja na rynku		
Rodzaj własności		
Wielkość organizacji		
Posiadane środki finansowe		
Kultura organizacyjna		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Żarczyńska-Dobiesz (2008), op. cit., s.91; R. Jurkowski (2002), op. cit., s. 117; M. Juchnowicz (2003), op. cit., s. 93.

W ramach prezentowanych wybranych teorii i wymienionych w tabeli czynników zauważyć można, że na przystosowanie pracownika i zadowolenie pracodawcy mają wpływ wszyscy zainteresowani w procesie adaptacji a poziom ich przystosowania i zadowolenia będzie tym większy im większą zgodność osiągnie się pomiędzy potrzebami i możliwościami obu stron w stosunku do organizacji i oferowanego stanowiska. Każda ze stron ma do osiągnięcia określony cel. Pracodawcy zależy na pozyskaniu odpowiedniego pracownika. Poza określonymi kwalifikacjami i kompetencjami pracodawca poszukuje między innymi pracownika odpowiedzialnego, myślącego, zmotywowanego, dyspozycyjnego.

Cel pracownika najczęściej stoi w opozycji do celu pracodawcy. Pracownik będący w procesie adaptacji oczekuje między innymi: akceptacji, dobrego komunikowania się z przełożonym, możliwości uczenia się w sposób, który najbardziej mu odpowiada, pomocy i informacji zwrotnej od przełożonego, poświęcenia mu tyle czasu, ile nowozatrudniony potrzebuje by bezkonfliktowo wejść w zakres swoich obowiązków. Powodzenie w procesie zostanie osiągnięte, gdy w proces adaptacji w równym stopniu zaangażują się obie strony, czyli pracownik i pracodawca. I chociaż nowy pracownik jest w tym działaniu najistotniejszym i najbardziej aktywnym elementem to bardzo ważne i pomocne może okazać się także działanie specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. To oni podejmują decyzję o dopasowaniu kryteriów i przydatności kandydata do stanowiska i organizacji na etapie rekrutacji i selekcji. Kluczem do sukcesu może okazać się także zrozumienie i zaakceptowanie szeroko pojętych różnic, jako że nie ma dwóch takich samych osób⁹¹ ważne, by te różnice nie wprowadzały destrukcji i konfliktu interesów obu zainteresowanych stron.

⁹¹ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 102.

1.5. Etapy procesu adaptacji zawodowej

Adaptacja jest jednym z podstawowych i najważniejszych elementów zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. Jest to według Cz. Sikorskiego trudna sztuka podporządkowania się nowozatrudnionego obowiązującej kulturze grupy, przy jednoczesnym wnoszeniu do niej indywidualnego, unikatowego wkładu.⁹²

Proces adaptacji kierowany jest nie tylko do pracowników rozpoczynających swoją pierwszą pracę, lecz również do osób, które się przekwalifikowują lub też migrują do innej organizacji z różnych powodów. Dla każdej z tych grup pracowników, w wąskim ujęciu, proces adaptacji zaczyna się w momencie zaangażowania i trwa do momentu, gdy pracownik osiągnie pełną samodzielność w pełnieniu obowiązków na powierzonym mu stanowisku.

W tej grupie znajdują się zarówno młodzi ludzie tuż po studiach lub szkole średniej z dużą wiedzą teoretyczną jak też osoby z pewnym bagażem doświadczeń zawodowych.

Działanie adaptacyjne sprowadza się do przekazania nowozatrudnionemu, szczególnie wtedy, gdy jest to jego pierwsza praca, wszystkich informacji organizacyjnych, które pozwalają mu na odnalezienie się w nowym środowisku i później sprawne realizowanie powierzonych zadań.^{93 94} Zwarta struktura procesu adaptacji to najczęściej cztery etapy, które J. Marciniak nazywa w sposób następujący: ogólne wprowadzenie do pracy; przekazanie zadań stanowiska; wdrożenie do zadań; wstępna ocena przydatności zawodowej.⁹⁵ Także w cztery etapy łączy ten proces P. Davis⁹⁶, uwzględniając okres przed zatrudnieniem jako etap pierwszy, w drugim - okres próbny a następnie - okres właściwej adaptacji (przekazanie zadań i wdrożenie) oraz etap oceny procesu adaptacji. Zwrócił też uwagę na dwoistość procesu, w którym podkreślił także potrzebę zaspokojenia potrzeb nowozatrudnionego, będącego w procesie przystosowywania się. Podejście J. Marciniaka i P. Davisa znacznie różnią się od siebie nie tylko nazewnictwem. Pierwsze podejście otwiera proces adaptacji w momencie zatrudnienia pracownika i koncentruje się raczej na zawodowym przygotowaniu.

⁹² Sikorski Cz. (1997), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa, s. 167.

⁹³ Vide: Ju A., Sajjani H., Kelly, S., Herzig, K. (2021, May). *A case study of onboarding in software teams: Tasks and strategies*. In 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE) (pp. 613-623), IEEE.

⁹⁴ Vide: Ricker M., Greene C., Vail A., (2021). *Advanced Practice Provider Onboarding Support Model Comparison: Is there a Superior Choice?* Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice, 19(3),11, s. 2-3.

⁹⁵ Marciniak J. (1997), *Pierwsze kroki. Adaptacja zawodowa pracowników*, „Personel” nr 12.

⁹⁶ Davis P. (2003), *Adaptacja zawodowa*, Petit, Warszawa, s. 82.

Drugie podejście, prezentowane przez P. Davisa, uwzględnia rekrutację i selekcję jako elementy procesu adaptacji, dodaje także okres próbny, po którym następuje właściwe wdrożenie pracownika do organizacji. Podejście obu cytowanych autorów przedstawiono na rysunku 3.

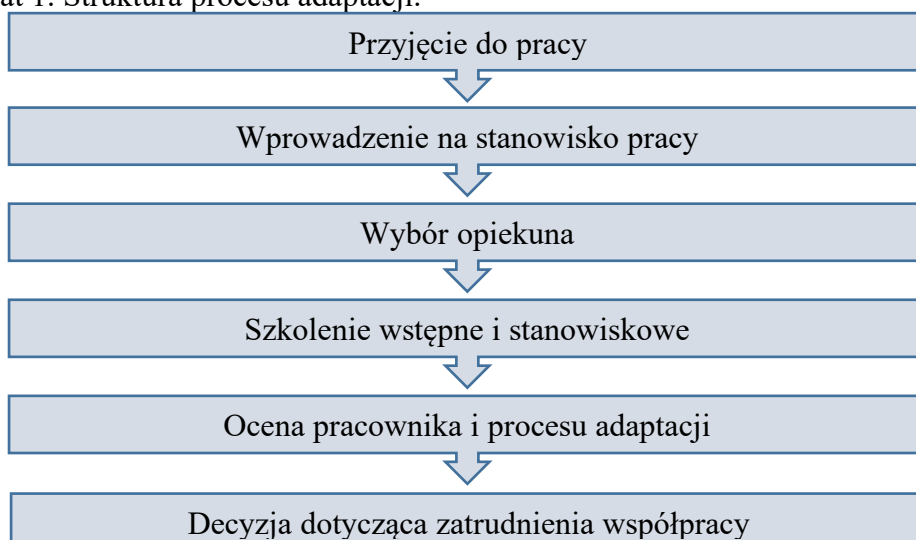
Rysunek 3. Różnice w czteroetapowym procesie adaptacji

Koncepcja P. Davisa	Koncepcja J. Marciniaka
Okres przed zatrudnieniem	-
Okres próbny	Ogólne wprowadzenie
Okres właściwej adaptacji	Przekazanie zadań
	Wdrożenie
Ocena procesu	Ocena procesu

Źródło: Opracowanie na podstawie P. Davis (2003), op. cit., s. 82; J Marciniak 2013), op. cit., nr 12.

Inną, bo sześćoetapową strukturę procesu adaptacji prezentuje A. Ludwiczynski.⁹⁷ Koncentruje się na procesie od momentu zatrudnienia pracownika na nowe stanowisko, uwzględnia element związany z dedykowaną opieką nad nowozatrudnionym pracownikiem, szkoleniami, ocenę procesu i ostateczną decyzję co do jego dalszego zatrudnienia. Strukturę procesu prezentowaną przez A. Ludwiczynskiego przedstawiono na schemacie 1.

Schemat 1. Struktura procesu adaptacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Ludwiczynski (2006), op. cit., s. 218.

⁹⁷ Król H., Ludwiczynski A. (2006), op. cit., s. 218.

Bardzo szczegółowo, bo aż osiem etapów procesu adaptacji uwzględnia A. Żarczyńska-Dobiesz.⁹⁸ Podkreśla, podobnie jak P. Davis, że proces adaptacji ma swoje podstawy już na poziomie procesu rekrutacji i selekcji a w przypadku zaakceptowania kandydata jako pracownika rozpoczyna się pierwszy etap, który autorka procesu nazywa - identyfikacją i zarejestrowaniem zmiany. Zauważa, że jest to bardzo trudny czas zarówno dla organizacji jak i pracownika z uwagi na mnogość informacji, które należy przekazać pracownikowi, potrzebę wprowadzenia wielu zmian (np. zmiany w strukturze organizacyjnej w przypadku tworzenia nowego stanowiska), dział personalny zobligowany jest do zarejestrowania tej zmiany i uruchomienia procesu adaptacji, zmiany zadań, roli społecznej i środowiska w przypadku pracownika, zmiany w podejściu menedżerów do nowozatrudnionego i zmodyfikowania stylu zarządzania.

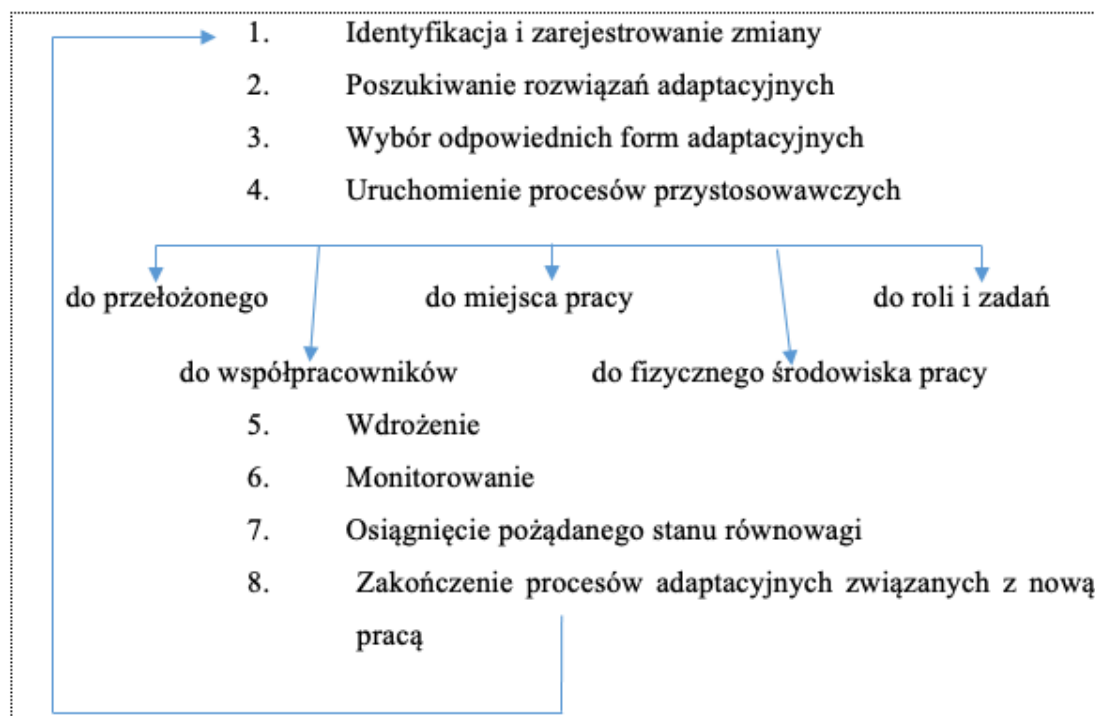
Z uwagi na zwykle zakładany określony czas przystosowania pracownika do pracy ważne jest, aby proces był dobrze przygotowany. To działanie po stronie specjalistów działu personalnego. Ten etap procesu jako drugi, został nazwany – poszukiwaniem rozwiązań adaptacyjnych - które wdrożą pracownika jak najszybciej, najskuteczniej i najefektywniej biorąc pod uwagę jego doświadczenie, wiedzę i umiejętności. Teraz można przejść do etapu trzeciego, którym jest - wybór odpowiednich form adaptacyjnych – najkorzystniejszych dla pracownika i organizacji. Etap czwarty i piąty to – uruchomienie i wdrożenie procesów przystosowawczych. Za te etapy najczęściej odpowiedzialny jest bezpośredni przełożony lub wskazany opiekun, opcjonalnie może to być specjalista działu personalnego. Na tym etapie wszystkie działania koncentrują się na poznawaniu, przyswajaniu i utrwalaniu przez pracownika nowych wzorców i zachowań oraz obserwacji i wsparciu go przez osoby wyznaczone. Bieżące obserwacje otwierają możliwość rozpoczęcia szóstego etapu adaptacji zawodowej – monitorowania - który najczęściej przybiera formę rozmów, oceny postępów, informacji zwrotnej, czy też konstruktywnej krytyki. Siódmym etapem jest – osiągnięcie pożądanego stanu równowagi – doprowadzenie pracownika do samodzielnego podejmowania działań, które mają na celu, doprowadzenie do stanu równowagi. Stan ten opisuje, powołując się na J. G. Marcha i H. A. Simona,⁹⁹ jako wzajemny kontrakt pracownika i pracodawcy. Pracownik oddający pracodawcy swoje zaangażowanie, kompetencje i kwalifikacje oczekuje rekompensaty o różnym charakterze, natomiast pracodawca zatrudniając pożądanego pracownika

⁹⁸ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 43-45.

⁹⁹ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 46, [za:] March J. G., Simon H. A. (1994), *Teoria organizacji*, PWN.

wierzy, że to był najlepszy wybór i dąży do docenienia i zrekompensowania wkładu pracownika w pracę.¹⁰⁰ Ostatni ósmy etap to – zakończenie procesu adaptacji w nowej pracy. O sukcesie procesu i pracownika a tym samym początku integracji pracowniczej będzie można mówić, gdy oczekiwania obu stron zostaną spełnione, stwierdza A. Żarczyńska-Dobiesz, a ten stan trudno zamknąć w określonych ramach czasowych. Ośmioetapowy schemat procesu adaptacji przedstawiono na rysunku 4

Rysunek 4. Osiem etapów procesu adaptacji



Źródło: A. Żarczyńska-Dobiesz (2008), op. cit., s. 44.

Przejście pracownika przez osiem prezentowanych wyżej etapów decyduje o dalszych jego losach w organizacji oraz o planowanej dla niego karierze zawodowej reasumuje A. Żarczyńska Dobiesz. Jego doświadczenie społeczne i zawodowe w nowym miejscu pracy też przechodzi przez kolejne etapy, z których pierwszy to poczucie bycia nowym, drugi to emocje towarzyszące zdobywaniu nowych umiejętności i doświadczenia i trzeci nabywanie i ugruntowanie kompetencji. Nowozatrudniony przystosowując się do pełnienia swojej roli zawodowej, dobrego wykonywania pracy na stanowisku równolegle „dostraja się” do pełnienia roli członka zespołu, by bezkonfliktowo włączyć się do organizacji i móc łączyć swoje plany zawodowe z planami organizacji.¹⁰¹ Owo dostrajanie

¹⁰⁰ Ibidem, s. 46.

¹⁰¹ Marciniak J. (1999), *Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja rozwój*, Wydawnictwo Prawno Ekonomiczne INFOR, Warszawa, s. 93.

się warunkują według J. Penc'a, cechy kształtujące procesy przystosowawcze i są to: - osobowość (cechy fizyczne i psychiczne kierujące sposobem zachowań, procesami intelektualnymi i emocjami); - percepcja (decydująca o sposobie postrzegania otaczającej człowieka rzeczywistości i kategoryzowania, co jest dla niego dobre a co złe); - potencjał (mierzony uzdolnieniami do pełnienia określonych ról przy odpowiednim przygotowaniu i możliwościach działania); - kwalifikacje (oceniane na podstawie umiejętności przydatnych do wykonywania powierzonych pracownikowi zadań).¹⁰²

Bardzo ważnym czynnikiem pomocnym w sprawnym przeprowadzeniu procesu adaptacji jest udrożnienie komunikacji. Zdobyte przez obie zainteresowane strony, już na wstępie, niezbędnych informacji jest warunkiem dokonania optymalnego wyboru i ominięcia istotnego źródła obopólnego niezadowolenia, kryjącego się w nienależyтым dostosowaniu pracy do kwalifikacji, osobowości¹⁰³ i potrzeb nowozatrudnionego.

J. Stoner i Ch. Wankel proponują zadbanie o trzy rodzaje informacji przekazywanych nowozatrudnionym.¹⁰⁴ Pierwszy to informacje ogólne takie jak historia organizacji, cele i strategia świadczone usługi; drugi to informacje szczegółowe, czyli zasady funkcjonowania w organizacji, struktura, regulaminy i świadczenia pracownicze a trzeci rodzaj to „fundamentalne informacje” na temat standardów codziennej pracy.

Do kwestii zapoznania nowozatrudnionego z organizacją B. Ziębicki proponuje tylko dwie grupy informacji: ogólne i szczegółowe. Do ogólnych, poza wcześniej wymienionymi przez J. Stoner'a i Ch. Wankel'a, włącza informacje dotyczące misji, strategii działania, pozycji na rynku, podstawowych danych ekonomiczno-organizacyjnych, charakterystyki działalności, głównych klientów. Do informacji szczegółowych funkcjonowania organizacji zalicza zabezpieczenie socjalne, system zarządzania, organizację czasu pracy, zasady wynagradzania, sposób oceny efektów pracy. Jako ważny element adaptacji traktuje też etap zapoznania nowozatrudnionego z pracownikami i współpracownikami organizacji.¹⁰⁵

Inaczej kwestię wprowadzania do pracy określa H. Czubasiewicz. Bez względu na to czy nowozatrudniony jest z zewnątrz, czy z wewnątrz organizacji obowiązuje go znajomość dwóch obszarów dostosowawczych: organizacyjnego i społecznego. Do organizacyjnego zalicza warunki pracy, znajomość fundamentalnych procedur, obowiązujących zadań,

¹⁰² Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa.

¹⁰³ Olesiak H. (1974), *Adaptacja młodych pracowników w środowisku pracy*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice, s. 72 [za:] Pietrasiński Z. (1965), *Praktyczna psychologia pracy*, Warszawa, s. 98.

¹⁰⁴ Stoner J., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWN, Warszawa, s. 292.

¹⁰⁵ Ziębicki B. (2002), *Wykorzystanie komunikacji wewnętrznej do adaptacji nowoprzyjętych pracowników*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, (dokument elektroniczny z 11.12.2011).

zależności służbowych, wyposażenia stanowiska, zasad współdziałania z innymi. Do obszaru społecznego zakwalifikowała poznanie środowiska pracy i współpracowników, kultury organizacyjnej, norm, zwyczajów i wartości, którymi kieruje się organizacja. Uważa też, że jest to obszar najważniejszy z uwagi na to, że trwa on przez cały okres zatrudnienia.¹⁰⁶ Odpowiednie pokierowanie procesem, ułatwiające pracownikowi przystosowanie się do nowej sytuacji, stworzy warunki zachęcające go do dalszej pracy w organizacji, zwiększy zainteresowanie organizacją i wzmocni poczucie stabilizacji. Tylko szeroki zakres adaptacji stworzy pracownikom perspektywę rozwoju zawodowego i osobistego, zauważa K. Pawlikowska,¹⁰⁷ Proces wspomaganie adaptacji przez komunikację przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Proces wspomaganie adaptacji przez komunikację

Fazy adaptacji	Rodzaje informacji
Przekazanie ogólnych informacji na temat firmy	1. Historia organizacji 2. Misja i cele strategiczne 3. Podstawowe dane ekonomiczno-organizacyjne – charakterystyka działalności – pozycja na rynku – struktura własnościowa – główni klienci, partnerzy, kontrahenci – struktura, organizacja pracy, powiązania z filiami
Szczegółowe zapoznanie z zasadami funkcjonowania firmy	1. Zasady wynagradzania – taryfikator, premie, podwyżki – potrącenia, zwroty poniesionych kosztów 2. Organizacja czasu pracy – godziny pracy, przerwy, nadgodziny – urlopy 3. Motywacja pozafinansowa – rozwój pracowników – ocena efektów pracy 4. Zabezpieczenie socjalne – opieka lekarska – system emerytalny – ubezpieczenia – organizacje związkowe i związki zawodowe – poradnictwo prawne 5. System zarządzania
Określenie zadań, odpowiedzialności	1. Określenie miejsca stanowiska w strukturze 2. Szczegółowy opis zadań, zakresu odpowiedzialności

¹⁰⁶ Czubasiewicz H. (2001), (red.) - *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* – Wydawnictwo Akademickie Warszawa s.58-59.

¹⁰⁷ Pawlikowska K. (1979), *Adaptacja i stabilizacja kadr w zakładzie pracy*, Biblioteka Służby Pracowniczej, Warszawa, s. 13-14.

i oczekiwań związanych z pracą na stanowisku	<ol style="list-style-type: none"> 3. Instrukcje dotyczące sposobów realizacji przyszłych zadań 4. Określenie możliwych trudności w realizacji zadań oraz przedstawienie sposobów ich zapobiegania i rozwiązania 5. Wyposażenie stanowiska pracy
Zapoznanie ze współpracownikami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Współpraca między stanowiskami w dziale 2. Powiązania i współpraca pomiędzy innymi działami 3. Zapoznanie z przyszłymi współpracownikami 4. Poinformowanie o pełnionych funkcjach i zakresie zadań realizowanych przez współpracowników 5. Określenie osób pomagających we wdrożeniu do pracy nowego pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Ziębicki (2002) op. cit., s. 111 (dokument elektroniczny z 11.12.2011).

Wiadomym jest, że każda organizacja ma własny sposób i złożoność tego procesu umożliwiając nowym pracownikom uczenie się postaw, zdobywania wiedzy i umiejętności a także zachowań, dzięki którym pracownik może efektywnie funkcjonować. Są to najczęściej sformalizowane programy, uważane za „najlepsze w swojej klasie”,¹⁰⁸ chociaż wiele organizacji realizuje niesformalizowany program wprowadzając dezorientację wśród nowych pracowników. Przez to często mają oni trudności z dokładnym określeniem, czego się od nich oczekuje i zrozumieniem norm panujących w ich nowym miejscu pracy. Onboarding ma pomóc pracownikom przede wszystkim w nawiązaniu dobrych relacji. Cytując J. Moczydłowską, *to nie organizacja obecnie rekrutuje pracownika a pracownik organizację*.¹⁰⁹

W literaturze obcojęzycznej coraz częściej pojawia się termin *socjalizacja organizacyjna*,¹¹⁰ Oznacza on, że im szybciej pracownicy poczują się akceptowani w organizacji, tym lepiej będą przygotowani do wykonywania jej misji. Priorytetem jest zrozumienie, jak pracownicy odczuwają swoje przyjęcie do organizacji. To początkowe doświadczenie wpływa na ich zaangażowanie w naukę nowej roli zawodowej, niezależnie od formy onboardingu. Analizy empiryczne procesów adaptacji społeczno-zawodowej prowadzone przez ekspertów z dziedziny zarządzania skupiają się głównie na przebiegu

¹⁰⁸ Martin, K., & Lombardi, M. (2009). *Fully on-board: Getting the most from your talent in the first year*. Boston, MA: Aberdeen Group.

¹⁰⁹ Moczydłowska J., *Konferencja on-line w dniu 27.05.2022*.

¹¹⁰ Bauer, T. N., & Erdogan, B. (in press). Organizational socialization. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology, Volume III*. Washington, DC: APA Press; Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 16, 149-214. Greenwich, CT: JAI Press; Saks, A.M., & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279; Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). *Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model*. *Journal of Vocational Behavior*, 70, s. 413-446.

procesu, jego etapach oraz czasie potrzebnym na pełne osiągnięcie sprawności zawodowej. Podkreśla się znaczenie roli specjalistów w organizacji i przeprowadzaniu działań adaptacyjnych w bardziej lub mniej przemyślany i sformalizowany sposób. Zwraca się uwagę na konieczność określenia zakresu obowiązków na stanowisku pracy oraz na pomocne elementy dla nowozatrudnionego, takie jak rozmowa z bezpośrednim przełożonym na temat rozwoju zawodowego i możliwej kariery, a także pakiet szkoleń. Niemniej trudno znaleźć informacje mówiące o tym, czy te działania adaptacyjne faktycznie angażują pracownika w sprawy organizacji i czy mają wpływ na jego integrację i retencję. Badania procesu onboardingu w amerykańskiej firmie Texas Instruments¹¹¹ wykazały, że pracownicy, którzy przeszli sformalizowaną i zmodyfikowaną procedurę onboardingu byli w pełni produktywni o dwa miesiące wcześniej niż pracownicy, którzy przeszli procedurę tradycyjną i niesformalizowaną.

1.6. Działania szkoleniowe w procesie adaptacji

W tradycyjnym podejściu program szkolenia adaptacyjnego rozpoczyna się natychmiast po zatrudnieniu pracownika w organizacji. W praktyce organizacyjnej najczęściej spotyka się sformułowanie „szkolenia wstępne dla nowozatrudnionych” i intencjonalnie składniki takiego szkolenia zależą od potrzeb, możliwości i pomysłów organizacji.¹¹² Szkolenia wstępne to dla jednych informacje o organizacji, misji, kulturze i działalności, dla drugich to jedynie obligatoryjne szkolenia z bezpieczeństwa i higieny pracy, z prawa pracy, warunkach zatrudnienia, procedur i instrukcji a jeszcze inni traktują szkolenia wstępne jako koszyk szkoleń produktowych, systemowych lub umiejętności, zaplanowanych w czasie, rozłożonych na etapy i zakończonych oceną postępów. Programy szkoleń dostosowane są do bieżących potrzeb organizacji i grupy nowozatrudnionych. Celem każdego szkolenia jest dotarcie do pracowników z nową informacją i wiedzą najszybciej jak to możliwe. Zapewni to większą skuteczność i jakość ich przyszłej pracy, ujawni potencjał i umożliwi tym odpowiednie pokierowanie dalszym rozwojem i karierą zawodową nowozatrudnionego. Programy szkoleń ustalane są w działach do spraw rozwoju, w sekcjach szkoleń w organizacji lub tworzone są przez bezpośrednich przełożonych bądź też wyznaczone przez nich osoby. Ważne jest, aby

¹¹¹ Allen, D. (2006). *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* Journal of Management, 32, 237-2.

¹¹² Vide: Chudy-Hyski D. (2023), *Onboarding in an organization as an indispensable element of HRM*, University of Silesia in Katowice, s. 98.

twórcy programów szkoleniowych mieli do tego działania odpowiednią wiedzę, umiejętności i kwalifikacje. Do szkoleń adaptacyjnych organizowanych siłami wewnętrznymi organizacji zalicza się szkolenia, które każdy nowozatrudniony powinien przejść obowiązkowo.

Oprócz wymienionych wewnętrznych źródeł powstawania programów szkoleniowych każda organizacja może korzystać z oferty szkoleniowej wyspecjalizowanych firm konsultingowych, które poza szkoleniami ze stałej oferty proponują także szkolenia typu „*tailor made*”. Właściwe dobranie takiego szkolenia warunkuje jego cel sformułowany przez oferenta lub w przypadku szkoleń tworzonych na potrzeby organizacji przez zleceniodawcę. Biorąc pod uwagę średnio 15-25%-owy poziom rotacji w organizacjach koszty szkoleń adaptacyjnych zleczanych na zewnątrz mogą okazać się za wysokie w stosunku do korzyści organizacji wynikających z zatrudnienia i wyszkolenia nowego pracownika. Dlatego też szkolenia adaptacyjne organizacje prowadzą we własnym zakresie i „siłami wewnętrznymi”.

W praktyce, zdaniem A. Szalkowskiego, stosowany jest także model pośredni rozwoju zawodowego pracownika. W pewnym zakresie organizuje się szkolenia z wykorzystaniem wewnętrznych jednostek szkoleniowych a pozostały obszar rozwoju pracowników przejmują instytucje szkoleniowe zewnętrzne. A. Szalkowski uważa, że, jeśli organizacja korzysta jedynie z „*usług własnych podmiotów szkoleniowych*” to takie partycypowanie w rozwój jest nieznaczne.¹¹³

Przygotowanie pracownika do bezpiecznego wykonywania pracy na stanowisku bazuje na narzędziach wykorzystywanych w ramach ogólnie pojętych szkoleń adaptacyjnych.¹¹⁴ Najczęściej stosowanymi w szkoleniach adaptacyjnych narzędziami, poza standardowymi szkoleniami bhp i prawa pracy, są: instruktaż, On The Job Training lub też warsztatowa metoda pracy na wydzielonym stanowisku szkoleniowym. Te narzędzia stosowane są w pierwszym miesiącu adaptacji jeszcze przed dopuszczeniem pracownika do samodzielnej pracy. Im większe wtajemniczenie nowozatrudnionego w arkanach wiedzy dotyczącej organizacji i pracy na stanowisku stosuje się rotację pracowników na inne stanowiska, coaching i mentoring.¹¹⁵

¹¹³ Szalkowski A. (red.) (2000), op. cit., s. 110.

¹¹⁴ Andreasik M. (2021), *Charakterystyka e-learningu jako instrumentu wspierającego aktywności HR w adaptowaniu pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów n.60 (2), Warszawa, s. 95-98; <https://econjournals.sgh.waw.pl>, dostęp 10.11.2023.

¹¹⁵ Vide: Anglin L., Sanchez M., Butterfield R., Rana R., Everett C. M., Morgan P., (2021), *Emerging practices in onboarding programs for PAs: strategies for onboarding*. Journal of the American Academy of PAs, 34(1), s. 32-38.

Coaching zgodnie z definicją B. Jamki to partnerska metoda poprawy wyników w pracy nowego pracownika i rozwój wewnętrzny poprzez zmianę zachowań.¹¹⁶

Szkolenia adaptacyjne to pierwsze kroki wdrażania nowozatrudnionego do pracy na danym stanowisku. Te szkolenia zasługują na szczególne zainteresowanie ze względu na ich cel i funkcję jaką pełnią. Utrwalonym w literaturze celem szkoleń adaptacyjnych według A. Pochtowskiego jest zaznajomienie pracownika z miejscem pracy, jej charakterem i klimatem organizacyjnym oraz pogłębienie i poszerzenie zdefiniowanych elementów potencjału pracy.¹¹⁷ Istotą tych szkoleń jest uczenie i nauczenie nowego pracownika funkcjonowania we wszystkich obszarach organizacji a skuteczność uczenia A. Pochtowski uzależnia od kilku istotnych elementów. Pierwszym z nich jest możliwość partycypacji pracownika w procesie uczenia się, odkrywanie własnego potencjału, określenie napotkanych problemów oraz podjęcie decyzji o sposobie ich rozwiązania, jednak najskuteczniejsza w uczeniu się dorosłych jest możliwość doświadczania skutków podjętych decyzji.¹¹⁸ Tylko możliwość oceny własnych rozwiązań, poprzez osobiste ich doświadczanie wywołuje potrzebę modyfikacji lub zmiany zastosowanych wcześniej rozwiązań.¹¹⁹ Nowozatrudniony pracownik będzie samodzielny i efektywny, jeśli w pierwszym okresie jego zatrudnienia organizacja zadba o elementy kształtujące jego nawyki zawodowe, stosunek do organizacji, przełożonych oraz zasad i zachowań preferowanych, lub też obowiązujących w organizacji, szczególnie zasad bezpieczeństwa pracy. Zatem zakres szkoleń adaptacyjnych pełni kilka, przedstawionych w tabeli 7 funkcji.

¹¹⁶ Jamka B. (2001), op. cit., s. 169, [w:] Ciekankowski Z. (2012), Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie, s. 138.

¹¹⁷ Pochtowski A. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, s. 100.

¹¹⁸ Pochtowski A. (1999), *Zarządzanie szkoleniami w firmie*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, [w:] A. Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), s. 48.

¹¹⁹ Vide: Stoiber C. i inni, (2022). *Perspectives of visualization onboarding and guidance in va*. Visual Informatics, 6(1), s. 73.

Tabela 7. Funkcje szkoleń adaptacyjnych

Rodzaj funkcji	Charakterystyka	Korzyści
Wprowadzająca	Ogólna wiedza o organizacji. Budowanie relacji. Weryfikacja kontraktu lojalnościowego opartego na pierwszym wrażeniu.	Poznanie kultury organizacyjnej. Odpowiedź na oczekiwania nowozatrudnionego.
Dostosowawcza	Poszerzenie wiedzy zawodowej. Nabywanie nowych umiejętności.	Kształtowanie odpowiedniej postawy pracowniczej. Dopasowanie pracownika do wymogów nowego stanowiska.
Konsolidacyjna	Łączenie cech osobowości, zdolności oraz nabytej wiedzy i umiejętności.	Rozwój kompetencji, typowych zachowań oraz lateralnego rozumowania.
Dywersyfikacyjna	Przekazanie wiedzy, rozwój umiejętności nowej specjalizacji lub przekwalifikowania.	Prewencyjne lub rozwojowe oddelegowanie pracownika na inne stanowisko.
Integracyjna	Nowa kultura komunikowania się. Wspólne rozwiązywanie problemów. Nawiązanie relacji.	Budowanie postawy społecznej i współpracy zespołowej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Poczowski (1996), op. cit., s. 100.

Podjęwając próbę reasumpcji warto wyróżnić pierwszą funkcję, którą jest funkcja wprowadzająca. Nowo przyjmowany pracownik poznaje specyficzne elementy pracy związane z historią i działalnością organizacji. Zapoznaje się z misją i strategią organizacji, obowiązującymi zasadami, regulaminami i podstawowymi procedurami. Jako ważny aspekt tej funkcji podkreślić można budowanie relacji w oparciu o pierwsze wrażenie, co przekłada się na weryfikację oczekiwań nowozatrudnionego będących wynikiem wcześniejszej wyobraźni o organizacji i wizji swojego w niej funkcjonowania. Nowozatrudniony może już na wstępie ocenić swoje możliwości realizacji własnych potrzeb i ambicji w nowej organizacji.

Drugą, bardzo ważną, mającą wpływ na poprawę jakości i efektywności pracy jest funkcja dostosowawcza – pracownik poszerza już istniejącą wiedzę zawodową, teoretyczną lub praktyczną, w zależności od tego, czy adaptujemy świeżo upieczonego absolwenta szkoły, czy pracownika migrującego. Nabywa nowych umiejętności i kształtuje postawę pracowniczą, które to mają związek z dopasowaniem pracownika do wymogów nowego stanowiska.

Trzecia funkcja, konsolidacyjna, związana jest z łączeniem cech osobowości nowego pracownika, jego zdolności oraz nabytej przez niego wiedzy i umiejętności. Osiąga się to

poprzez rozwijanie kompetencji, typowych zachowań i sposobu lateralnego rozumowania, które to możliwe są do zastosowania bez potrzeby dodatkowego uczenia się.

Czwarta to funkcja dywersyfikacyjna - pracownik nabywa umiejętności i wiedzę, która w połączeniu z dotychczasowym doświadczeniem zawodowym może dać mu nową specjalizację lub też umożliwi przekwalifikowanie i oddelegowanie go na inne stanowisko. Takie podejście może mieć charakter prewencyjny lub rozwojowy.

Rola szkoleń adaptacyjnych wydaje się szczególnie ważna w pełnieniu funkcji integracyjnej, wymienionej jako piąta w tabeli 7. Szkolenia mają wpływ na ogólne nastawienie i motywację do pracy nowozatrudnionego pracownika, poprawiają komunikację wewnątrz organizacji, wpływają pozytywnie na stosunki międzyludzkie. Poziom zintegrowania nowozatrudnionych pracowników zależy od czasu trwania i od rodzaju szkoleń adaptacyjnych.

W literaturze wymienia się wiele odmiennych podziałów szkoleń adaptacyjnych w zależności od aspektu, z którego rozpatruje się ich potrzebę. Internetowa Encyklopedia Zarządzania wyróżnia trzy rodzaje szkoleń adaptacyjnych biorąc pod uwagę ich charakter i są to: - szkolenia wstępne (uniwersalne i jednakowe dla wszystkich nowozatrudnionych pracowników); - szkolenia szczegółowe (ukierunkowane na zajmowane przez pracownika stanowisko i obszary funkcjonowania całej komórki); - szkolenia stanowiskowe (bardzo szczegółowe i ściśle związane z powierzonymi pracownikom zadaniami).¹²⁰ W obszarze szkoleń adaptacyjnych M. Łaguna wyróżnia dwie grupy - obowiązkowe szkolenia (w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy¹²¹) i szkolenia kwalifikacyjne.¹²² Innym często spotykanym jest podział ze względu na miejsce szkolenia adaptacyjnego. Wyróżnia się więc szkolenia na stanowisku pracy i poza nim. Szczególnie rodzaj szkoleń na stanowisku docenia M. Armstrong zwracając uwagę na ich wartość pod kątem zdobywania potrzebnych w organizacji umiejętności. Według Armstronga zaletą szkoleń na stanowisku jest ich aktualność i bezpośredniość oraz możliwość szybkiej zamiany teorii w praktykę. Pracownik doświadcza podczas pracy nowych umiejętności cyt. (...) *technicznych, handlowych, manualnych i administracyjnych (...)*, Zdobywa nową wiedzę i jednocześnie ma możliwość bieżącego jej przeciwiczenia.¹²³ Często spotyka się

¹²⁰ Internetowa Encyklopedia Zarządzania, <https://mfiles.pl>, dostępność 20.05.2020.

¹²¹ Pracodawca ma obowiązek przeszkolić nowozatrudnionego pracownika w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy przed dopuszczeniem go do pracy. Zob.: <https://www.infor.pl/prawo/praca/bezpieczenstwo-pracy/>, akt prawny: *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy*, art. 207 § 1, art. 237 § 2, dostępność 20.05.2020.

¹²² Łaguna M. (2004), *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 81- 82.

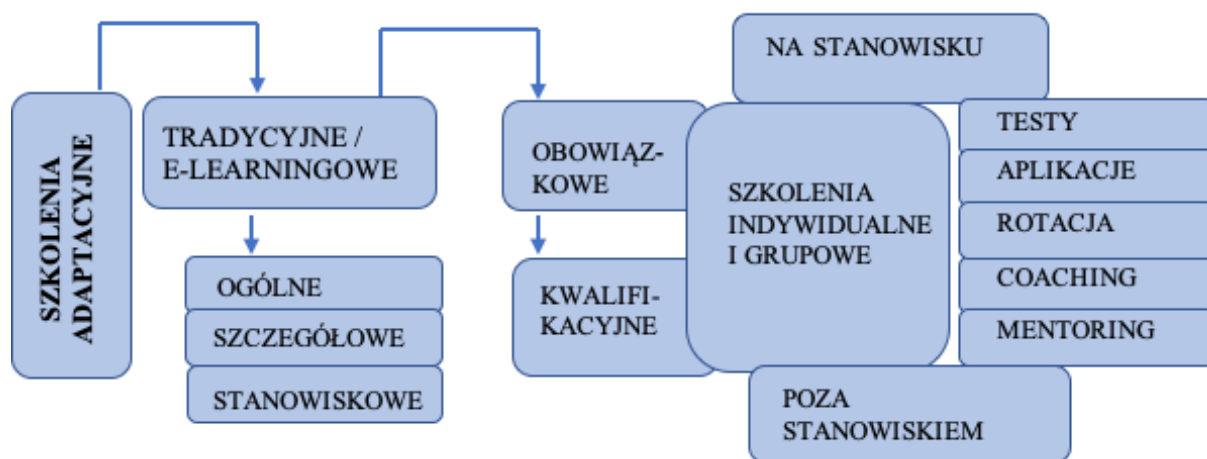
¹²³ Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków, s. 509-510.

podział szkoleń na indywidualne i grupowe. Walory obu rodzajów szkoleń podkreśla M Kossowska i J. Sołtysińska.¹²⁴ W szkoleniach grupowych autorki te zwracają uwagę na specyfikę funkcjonowania grupy pod kątem budowania kompetencji dotyczących relacji międzyludzkich takich jak porozumiewanie się, rozwiązywanie konfliktów, pracy zespołowej, które trudno nabyć podczas edukacji szkolnej. Grupa uczy się od siebie dostrzegać różne, od własnego, punkty widzenia, przekazuje sobie wzajemnie cyt. (...) *wartości, postawy, normy, nowe horyzonty* (...). Z korporacyjnego doświadczenia trenerskiego badaczki wynika, że szkolenia stacjonarne grupowe dwu lub trzy tygodniowe dają najlepsze rezultaty w nawiązywaniu relacji, integrowaniu się i tworzeniu się zespołów wsparcia na nowych stanowiskach pracy. Im dłuższe szkolenie, przeplatane praktycznym działaniem na stanowisku tym silniejsze więzi pomiędzy uczestnikami tych szkoleń i skuteczniejsza retencja.

Jako mocne strony szkoleń indywidualnych M Kossowska i J. Sołtysińska wymieniają dobrodziejstwo pracy „jeden na jeden”, co umożliwia osobie pełniącej funkcję uczącego wnikliwą obserwację i rzetelną pozytywną i negatywną informację zwrotną. Proces uczenia następuje poprzez ocenę wykonanej pracy i nowej wiedzy oraz wprowadzenie na bieżąco korekt w obszarach wymagających poprawy. Uzupełnieniem powyższych treści jest próba uszeregowania i pogrupowania adaptacyjnych stacjonarnych działań szkoleniowych wykorzystywanych jako narzędzie będące podstawą przystosowania i przygotowania nowozatrudnionego do pracy przedstawiona na rysunku 5.

¹²⁴ Kossowska M., Sołtysińska J. (2006), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 91-92.

Rysunek 5. Klasyfikacja szkoleń adaptacyjnych w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Encyklopedia zarządzania <https://mfiles.pl>, (15.09.2022) M. Łaguna (2004), op. cit., s. 81-82; M. Armstrong (2007), op.cit., s. 509-510; M. Kossowska, J. Sołtysińska (2006), op. cit., s. 91-92.

Pandemia COVID-19 zmusiła przedsiębiorców do zastąpienia pracy tradycyjnej pełną pracą zdalną. W ten sam sposób organizacje przeprowadzały procesy selekcji i adaptacji zakładając, że ten sposób zmniejszy skalę rotacji nowozatrudnionych. Wysokie koszty rotacji pracowników coraz częściej rekompensowane są zastosowaniem w procesie adaptacji platform e-learningowych. Wpływ stosowania e-learningu na jakość procesu adaptacji nie został dokładnie zbadany, ponieważ ze względu na koszty narzędzi e-learningowych ta forma adaptacji dostępna jest głównie dla zasobniejszych organizacji. M. Kiliszewski docenia jednak cechy e-learningu, które znacznie wpływają na sukces onboardingu.¹²⁵ Docenia głównie elastyczność tej formy uczenia rozumianą jako możliwość uczenia się w dowolnym czasie i miejscu, zindywidualizowane uczenie, możliwość aktualizacji treści szkoleń, dobór dowolnej liczby szkolonych osób. Natomiast T. Small zwraca uwagę na możliwość uczenia się bez wychodzenia z domu, możliwość przekazu z wykorzystaniem szerokiego pakietu materiałów dydaktycznych i ograniczenie kosztów szkolenia.¹²⁶ E. Abramek twierdzi, że platforma e-learningowa umożliwia poznanie struktury organizacji i zasady jej funkcjonowania, jest płaszczyzną komunikacji

¹²⁵ Andreasik M. (2021), *Charakterystyka e-learningu jako instrumentu wspierającego aktywności HR w adaptowaniu pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów n.60 (2), Warszawa, s. 95-98: [za] Kiliszewski M. (2003), *E-learning jako nowoczesny system zarządzania nauczaniem*. [w]: M. Fertach, S. Trzcieliński (red.), (2003), *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Poznań.

¹²⁶ Small, T. (2009), *Nauczanie na odległość (e-learning)*. *Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu*, Wrocław, nr 3, s. 105–114.

i współpracy, wspiera integrację pracowników oraz pomaga w procesie adaptacji nowozatrudnionych.¹²⁷

Zapotrzebowanie na e-learningowe rozwiązania podyktowane jest także oczekiwaniami generacji „Z” (1995 r.) obecnej na rynku pracy od ok. 2014-2015 roku. Jest to grupa, która według K. Lanier¹²⁸ stanowi ok. 32% globalnej populacji i jest pierwszą, w której życiu od początku towarzyszy Internet. Ci pracownicy oczekują wykorzystania najnowszych technologii podczas procesu adaptacji twierdzi B. Chillakuri,¹²⁹ ponieważ one stanowią ich codzienność i czują się zaawansowani w korzystaniu z nich. Dlatego też wykorzystanie wszelkich szkoleń e-learningowych do samodzielnej nauki we własnym tempie traktują jako naturalne narzędzia pozyskiwania wiedzy i rozwijania współpracy. Także, zgodnie z raportem Docebo,¹³⁰ 64% użytkowników platform e-learningowych uważa, że dostęp do wiedzy za pomocą urządzeń mobilnych to obecnie konieczność.

Biorąc pod uwagę, że największa rotacja dotyczy młodych na rynku pracy można założyć, że e-learningowa forma przygotowania nowozatrudnionego do pracy jest tą, która najskuteczniej przygotowuje do pracy, bo jest to forma nauki, którą akceptują. Jest możliwa do zastosowania głównie dla tych nowozatrudnionych, którym proponuje się home-office. Jej słabą stroną jest to, że przygotowany przez e-learning pracownik, jeśli trafia do zespołu poświęca więcej czasu na nawiązanie relacji i na sprawdzenie swojej wiedzy a potem przełożeniu jej na umiejętności potrzebne na stanowisku.

W rozdziale przedstawiono kompleksowy obraz zjawiska jakim jest proces adaptacji nowozatrudnionego, skupiając się na jego kluczowych aspektach. Opisano istotę procesu adaptacji, kładąc nacisk na jego znaczenie dla efektywnego funkcjonowania zarówno pracowników, jak i całej organizacji.

Adaptacja zawodowa jest procesem złożonym wymagającym starannego zaplanowania i przemyślanej realizacji. Zrozumienie jej istoty, celów, rodzajów, czynników wpływających na jej skuteczność jest kluczowe dla zapewnienia nowym

¹²⁷ Abramek, E. (2003), Wdrażanie idei „Organizacji samouczącej”. *Systemy Wspomagania Organizacji*. Katowice: Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, s. 381–389.

¹²⁸ Lanier K., *5 things HR professionals need to know about Generation Z*, Strategic HR Review, Vol. 16, No. 6. 2017 [w]: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2017-0051/full/pdf?title=5-things-hr-professionals-need-to-know-about-generation-z-thought-leaders-share-their-views-on-the-hr-profession-and-its-direction-for-the-future>, dostępność 5.11.2023.

¹²⁹ Chillakuri, B. (2020), *Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding*. Journal of Organizational Change Management, 33(7), s. 1277–1296.

¹³⁰ Docebo (2020), *E-learning Market Trends and Forecast 2017–2021*, <https://www.docebo.com/resource/elearning-market-trends-and-forecast-2017-2021>, dostępność 12.11.2020.

pracownikom poczucia bezpieczeństwa i motywacji do szybkiego opanowania potrzebnych umiejętności i efektywnego włączenia się w funkcjonowanie organizacji.

Przy wykorzystaniu odpowiednich metod i narzędzi adaptacja nowych pracowników może przebiegać sprawnie i skutecznie, nawet w wirtualnym środowisku.

Rozdział 2.

Pracodawca i pracownik w procesie adaptacji – perspektywa interesariuszy

2.1 Pracodawca i pracownik jako interesariusze wewnętrzni organizacji

W teorii zarządzania pojęcie „interesariusze” (*stakeholders*) zostało wprowadzone po raz pierwszy w 1963 roku w Raporcie Stanford Research Institute¹³¹. Następnie rozpowszechnił je w 1984 roku R. E. Freeman definiując interesariuszy jako jednostki lub grupy, które mają wpływ zarówno na działanie organizacji lub podlegają wpływowi jej działań.¹³² Cytowany autor przedstawił pogląd, że interesariuszem jest każdy, kto ma wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa lub na otoczenie, w którym przedsiębiorstwo się realizuje.¹³³ Natomiast według definicji Encyklopedii Zarządzania interesariuszami są podmioty, które pozostają we wzajemnie zależnym lub niezależnym związku a interesy ich determinowane są obopólnymi decyzjami, działaniami, wymaganiami, oczekiwaniami i żądaniami.¹³⁴

W publikacjach, z tego obszaru naukowego, można zidentyfikować różne rodzaje klasyfikowania interesariuszy. R.E. Freeman wyróżnia dwie grupy interesariuszy: pierwszego stopnia, którymi są to członkowie organizacji uczestniczący w realizacji projektów i będący autorami jej sukcesów oraz drugiego stopnia, niezwiązanych z organizacją, ale korzystających z jej efektów.

Powyższe definicje interpretować można tak, że interesariat opiera się na wzajemnym powiązaniu oraz zróżnicowaniu relacji wszystkich uczestników „rynku”. Mogą to być przedsiębiorcy, ich pracownicy, klienci, akcjonariusze, dostawcy, społeczność lokalna, instytucje rządowe i samorządowe, organizacje pozarządowe, konkurenci, wierzyciele, banki i media. Zdaniem I. Warwas analiza postępowania, obserwacja zachowań a przede wszystkim aktywny dialog interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych powinien być

¹³¹ Stanny D. (2011), *Geneza społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu*, [w:] Kawalec P., Błachut A. (red.), 2011, *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce* Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 262.

¹³² Paliwoda-Matiolańska A., (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa: Wydawnictwo Ch. Beck, s. 109.[w] Anuszkiewicz K., Marona T. (2012), *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo – Kultura” nr 1, s. 35.

¹³³ Freeman R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder's approach*, Pitman, Boston, s. 46.

¹³⁴ *Encyklopedia zarządzania*, <https://mfiles.pl> dostępność 15.09.2022.

permanentny, budujący relacje i nastawiony na pozyskiwanie informacji o wzajemnych oczekiwaniach, potrzebach i priorytetach zainteresowanych, aby zapewnić skuteczną współpracę i realizację celów, projektów lub inicjatyw.¹³⁵

Największy wpływ na tworzenie wartości organizacji mają jej interesariusze pierwszego stopnia. Są to osoby, które są z nią związane w sposób bezpośredni lub działają w jej otoczeniu i są to, najogólniej biorąc, jej właściciele, pracownicy, akcjonariusze, klienci i dostawcy. Wszyscy oni jako interesariusze stanowią zasoby organizacji, których działanie zależne jest od „czynników sytuacyjnych” zewnętrznych takich jak prawo i systemy wartości, rozwój technologii, sytuacja na rynku pracy, które to mają bezpośredni wpływ na decyzje o sytuacji wewnętrznej organizacji, jej strategii i strukturze zatrudnienia.

Grupę interesariuszy w procesie adaptacji reprezentują głównie specjaliści do spraw zarządzania zasobami ludzkimi odpowiadający za proces adaptacji jego strukturę i jakość, menedżerowie średniego i niższego szczebla bezpośrednio lub pośrednio odpowiadający za proces mający wpływ na decyzje pracownika o pozostaniu w organizacji oraz pracownicy poddani procesowi adaptacji. Każdej grupie interesariuszy przypisuje się określone cele i zadania, które prowadzą do zaspokojenia wzajemnych względem siebie oczekiwań. Przedstawiono je w tabeli 8.

Tabela 8. Grupy interesariuszy procesu adaptacji, ich cele i zadania

Grupa interesariuszy	Definicja grupy	Cele i zadania grupy
Specjaliści ZZL	Osoby zajmujące się kierowaniem karierą pracowników oraz zarządzaniem zasobami ludzkimi odpowiedzialne za realizację polityki i strategii personalnej organizacji.	Wspieranie procesu adaptacji poprzez tworzenie procedur i narzędzi umożliwiających bezkolizyjne przystosowanie się nowozatrudnionego. Obsługa procesów związanych z karierą pracowników, relacjami panującymi w firmie, motywowaniem do pracy, a także rozwiązywaniem wielu problemów.
Menedżerowie (pracodawcy, kierownicy, brygadziści, majstrowie)	Osoby bezpośrednio zarządzające procesami, kształtujące kulturę organizacyjną i które mają wpływ na biznes organizacji	Celem nadrzędnym z założenia jest tworzenie pracownikom warunków do osiągnięcia celów co przekłada się na wyniki finansowe dla organizacji w długim terminie, pośrednio także kreowanie wizerunku i dbanie o realizację celów i oczekiwań pracowników.

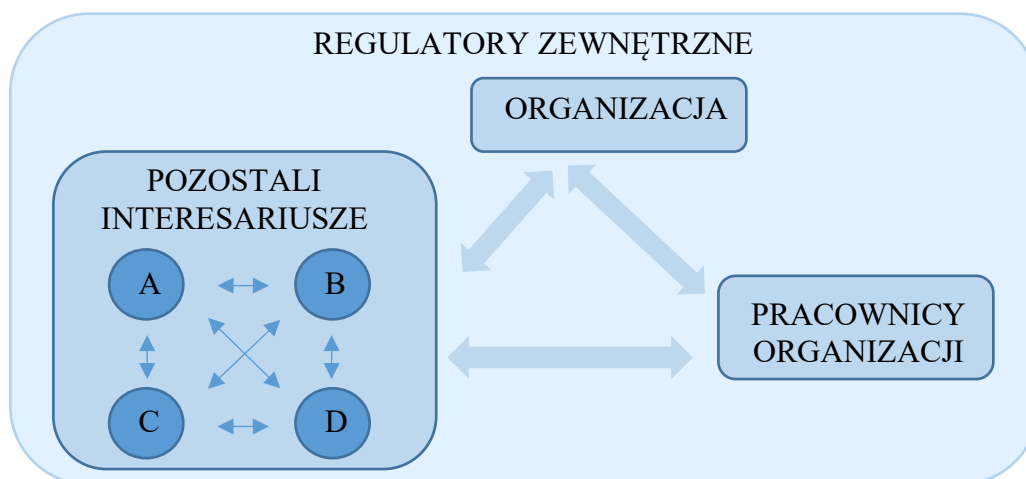
¹³⁵ Warwas I, Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), op. cit., s.30

Pracownicy	Osoby, które w wyniku procesu rekrutacji i selekcji zostały zatrudnione i poddane były procesowi adaptacji.	Zapoznanie się z kulturą organizacyjną, procedurami, zadaniami stanowiska, poznanie zespołu, ustalenie zasad współdziałania. Świadczenie pracy o możliwie najwyższej jakości i stopniu dopasowania. Zaangażowanie w pracę i efektywny kontakt z pracodawcą dzięki narzędziom i mechanizmom stworzonym w tym celu.
-------------------	---	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Żarczyńska-Dobiesz A., 2008, s. 54; A. Ludwiczynski (2006), op.cit., s. 188-216.

Wzajemnie przenikające się obszary oddziaływania interesariuszy i podejmowanych decyzji, wywołują bezpośrednie i pośrednie skutki dla wszystkich.¹³⁶ Do bezpośrednich A. Pochtowski zalicza efektywność pracy i zaangażowanie natomiast do pośrednich zadowolenie pracowników, efektywność pracy i budowanie dobrobytu społecznego, co oznacza, że każdy podmiot rozpoczynający współpracę nastawiony jest na osiągnięcie korzyści. Organizacja poprzez utrzymywanie relacji i współpracy buduje wartość wszystkich swoich interesariuszy a oni odwzajemniając się wpływają na wartość organizacji, która może być wzbogacona poprzez sieć powiązań i oddziaływanie wzajemne na swoją wartość pozostałych interesariuszy, co pokazano na rysunku 6.

Rysunek 6. Organizacja i jej interesariusze w procesie tworzenia wspólnych wartości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Anuszkiewicz, T. Marona (2012), op. cit., s. 37-38.

¹³⁶ Pochtowski A (2003), op. cit., s. 25.

Odpowiedniość i odpowiedzialność zarządzania relacjami z interesariuszami przynosi organizacji wymierne profity pod warunkiem, że organizacja wie w jakim kręgu interesariuszy działa, jaka jest ich siła oddziaływania na wzajemną wartość oraz znaczenie dla organizacji.¹³⁷ Analiza interesariuszy obejmuje zrozumienie natury ich interesów, zależności pomiędzy poszczególnymi ich jednostkami, ich uprawomocnienia i zasadność potrzeby reagowania. Są to atrybuty nadające interesariuszom odpowiednią wagę. Istotne jest, że chociaż w różnym stopniu, to jednak wszyscy interesariusze mają wpływ na tworzenie wartości organizacji.

Każdy nowozatrudniony pracownik jest odbiorcą i twórcą kultury w organizacji, ponieważ wnosi do organizacji swój indywidualny wkład w postaci wartości i norm, którymi się kieruje, poglądów i przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, wcześniejszego doświadczenia.¹³⁸ By zostać zaakceptowanym, musi choćby częściowo przystosować się do tego, co proponuje organizacja.¹³⁹

Przystosowanie nowozatrudnionego do pracy nie jest procesem jednostronnym, ponieważ zachodzi wzajemne oddziaływanie na siebie stron uczestniczących w tym procesie. Nie tylko nowy pracownik musi przystosować się do nowego dla siebie środowiska, ale także członkowie tegoż środowiska muszą w określonym stopniu przystosować się do nowego pracownika, który ma się dopiero stać członkiem ich kolektywu. Samo wejście nowego pracownika do grupy powoduje pewną modyfikację istniejącej w niej sytuacji, wymusza reakcje przystosowawcze wszystkich członków grupy.¹⁴⁰ A. Żarczyńska-Dobiesz definiuje zachowania przystosowawcze jako reakcje na bodźce związane ze zmianami środowiska stymulującego człowieka i zmierzające do przywrócenia równowagi naruszonej przez zmianę środowiska.¹⁴¹ Przystosowanie się to także odpowiedzialność organizacji widzącej szansę korzystnych przeobrażeń we wnoszonych, przez nowych pracowników, niepowtarzalnych wartościach i potencjale. To, co wnosi pracownik do organizacji uznane zostało za największy wkład w jej kapitał intelektualny, ponieważ to człowiek pozyskuje informacje, gromadzi je, interpretuje, przekazuje i wykorzystuje, jako wiedzę i mądrość do kreowania innowacyjnych rozwiązań. Potencjał tkwiący w intelekcie pracowników, ich kręgosłupie moralnym,

¹³⁷ Lavrence A.T., Weber J. (2008), *Business & society, Stakeholders, Ethics, public policy*, New York: McGraw-Hill, [w:] Anuszkiewicz K., Marona T. (2012), *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek-społeczeństwo-kultura” nr1, s. 37-38.

¹³⁸ Nogalski R. i inni (2002), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń, s. 593.

¹³⁹ Griffin R. W. (2007), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydanie drugie, PWN, Warszawa, s. 178.

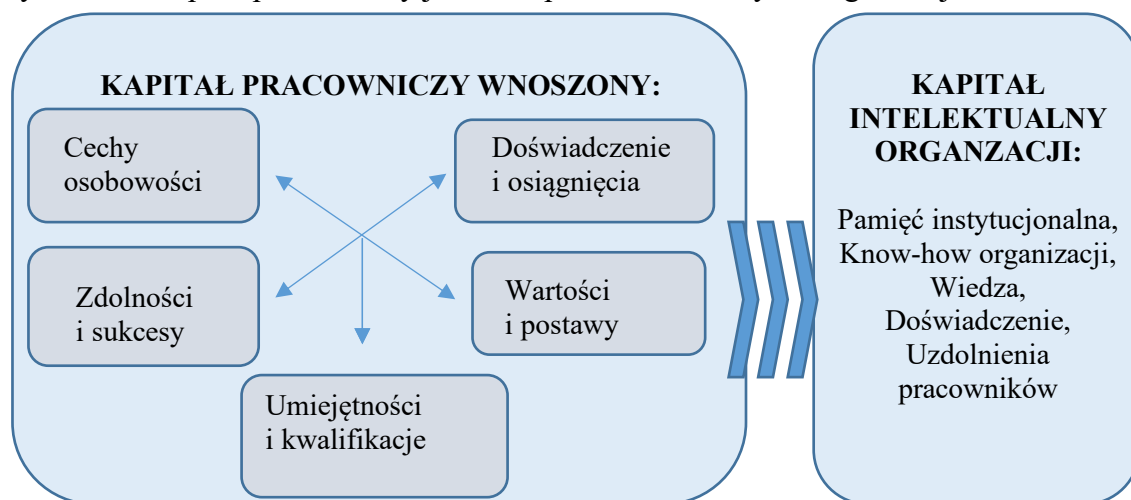
¹⁴⁰ Czarnik H. (1998), *Człowiek w procesie pracy, Adaptacja młodych pracowników*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa, s. 30-31.

¹⁴¹ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 9.

psychice i zdrowiu fizycznym jest własnością poszczególnych jednostek a nie organizacji, ale wszystko to stanowi mechanizm napędzający jej procesy rozwojowe.¹⁴² Zdaniem I. Warwas głównymi kreatorami wartości organizacji jest kapitał ludzki i społeczny.¹⁴³ Kapitał ludzki traktowany jest jako najważniejszy komponent z uwagi na to, że stanowi kanwę tworzenia kapitału organizacyjnego i relacyjnego. Zdaniem A. Miś kluczowe dla zsz jest uznanie pracowników jako najważniejszego zasobu organizacji i takie przygotowanie strategii personalnej by odpowiadała na strategiczne potrzeby organizacji.¹⁴⁴

Wybitny praktyk, autorytet z dziedziny zarządzania, Jack Welch¹⁴⁵, w wywiadzie dla „Financial Times” w 2009 roku powiedział, że wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem działania organizacji, natomiast strategią i głównym elementem tej strategii są jej pracownicy, klienci i produkty.¹⁴⁶ Takie podejście, już w procesie rekrutacji i doboru pracowników, pociąga za sobą konieczność zwrócenia szczególnej uwagi na kapitał, jakim dysponują aplikanci i jaki w przyszłości zostanie wniesiony do organizacji.

Rysunek 7. Kapitał pracowniczy jako komponent wnoszony do organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Dubois i W. Rothwell op. cit 2007, s.; W. Rothwell, R. Prescott, M. Taylor, op.cit 1997, s. 180.

¹⁴² Patalas-Maliszewska J. (2010), *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl. Nr 4 (36), dostępność 30.10.2010.

¹⁴³ Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 16.

¹⁴⁴ Miś A. (2007), op. cit., s. 56.

¹⁴⁵ Jack Welch amerykański przedsiębiorca, przewodniczący i dyrektor generalny CEO koncernu General Electric 1981–2001.

¹⁴⁶ Guerrero F. (2009), *Welch Rues Short-Term Profit Obsession*, „Financial Times”, 12 March.

Do skutecznego rozpoznania i pozyskania dla organizacji zasobu ludzkiego o określonym kapitale konieczne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy organizacyjnej, a następnie usystematyzowanie jej i analiza, by móc zastosować ją w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu. Zatem wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi powinny być zaplanowane i wdrożone we wszystkich składowych tych obszarów. W odniesieniu do naboru pracowników konieczne jest zastosowanie właściwych metod dotarcia do kandydatów, dostosowania metod selekcji oraz płynnego wejścia w fazę adaptacji.¹⁴⁷ Wszystko to stwarza szanse a także wyzwania dla osób zaangażowanych w proces adaptacji.

Każda organizacja powinna określić indywidualny zestaw mierników i wskaźników wpisujących się w jej strategię działania. Oczywiście ich wybór i stosowanie zasadzają się na ścisłej współpracy wszystkich komórek organizacyjnych. Nie chodzi tu tylko o sprawdzenie odpowiednich umiejętności, z którymi najczęściej kojarzone jest pojęcie *kapitał intelektualny*, lecz o cyt. (...) *ogólną wartość ekonomiczną siły roboczej organizacji (...)*.¹⁴⁸ Według W. Rothwell'a obejmuje to pamięć instytucjonalną, czyli kolegalnie utrwalone doświadczenie dotyczące działań podejmowanych przez organizację w przeszłości i wnioski wynikające z tych doświadczeń; ogół uzdolnień, czyli *know-how*, którym obecnie dysponuje organizacja oraz kreatywność rozumiana jako zdolność pracowników do innowacji.¹⁴⁹

Obiektywnie patrząc istnieje uzasadnienie stosowania, już podczas procesu rekrutacji i doboru pracowników, takich metod i narzędzi, które dokonają na tym etapie pomiaru kapitału wnoszonego przez aplikantów do organizacji. Takie działanie wzmocni proces adaptacji nowozatrudnionych i jeśli będą mieli możliwość wykorzystania jego elementów składowych tym samym wniosą do organizacji istotną dla niej wartość. Umożliwi to kształtowanie zatrudnionych pracowników zgodnie z takim profilem zawodowo-osobowościowym, który umożliwi wykorzystanie ich wiedzy w generowaniu przez organizację wyników ekonomicznych zadowalających jej właścicieli.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Akademia Zarządzania i Finansów. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 73.

¹⁴⁸ Dubois D., Rothwell W. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Onepress, Gliwice, s. 79.

¹⁴⁹ Rothwell W., Prescott R., Taylor M. (1998), *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies Black Publishing, Palo Alto, s. 180.

¹⁵⁰ Zajac Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa, s. 66.

Konieczność zmian metod pomiarowych adekwatnie do postępu procesu zabezpieczania kapitału intelektualnego dostrzega D. Ulrich¹⁵¹ i jak twierdzi, proces poszukiwania, tworzenia i wykorzystywania tego typu metod i narzędzi będzie wyzwaniem dla specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Nie ulega wątpliwości, że wartość organizacji determinowana jest zaangażowaniem, kompetencjami, kreatywnością i sprawnością działania jej interesariuszy wewnętrznych. W tym kontekście jeszcze raz podkreśla się, że najbardziej kluczowym interesariuszem, dla organizacji staje się pracownik wchodzący do organizacji i wnoszący, poza cechami osobowości i zdobytymi kwalifikacjami, cały swój dorobek intelektualny w postaci wiedzy, mądrości i doświadczenia, wartości i postaw, motywacji do pracy i rozwoju.

Oferowany przez nowozatrudnionego kapitał będzie zależał także od tego, czy pracownik podejmuje pierwszą, czy kolejną pracę.¹⁵² Pracownik migrujący do nowej organizacji lub na nowe stanowisko przyswoił już sobie pewne zasady funkcjonowania w organizacji i zespole. Ma też zakodowane określone nawyki, z których zawsze może skorzystać w nowym miejscu pracy, ponieważ niektóre zasady funkcjonowania powtarzają się. Z dużą dozą pewności można założyć, że ma też dobrze opanowane niektóre umiejętności takie jak współdziałanie w zespole, dążenie do samorozwoju, umiejętność rozwiązywania problemów, czy też komunikowania się. Inaczej jest w przypadku pracownika podejmującego pierwszą pracę. Korzysta on w pierwszej kolejności z wiedzy teoretycznej i z biegiem czasu kształtuje swoje umiejętności praktyczne. Taki pracownik podlega wszystkim czynnościom adaptacyjnym, co z pewnością wpłynie na jego poziom bezpieczeństwa i czas potrzebny do pełnego usamodzielnienia się.

Warto zauważyć, że wybór nawet najlepszego z grupy kandydatów nie daje gwarancji, że jego kapitał w postaci wiedzy i umiejętności zostanie w pełni wykorzystany a deklaracje, które kandydat składał podczas rozmowy kwalifikacyjnej, w procesie doboru, będą w pracy realizowane. Istotnym czynnikiem umożliwiającym sprawdzenie, jaki kapitał pracowniczy został wniesiony do organizacji jest stworzenie warunków ujawnienia i wykorzystania go podczas pełnienia obowiązków na stanowisku.

Podsumowując, powyższa analiza dowodzi istnienia ścisłej zależności pomiędzy kapitałem intelektualnym organizacji a kapitałem wnoszonym do organizacji przez

¹⁵¹ Ulrich D. (1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston, s. 14.

¹⁵² Łaguna M. (2004), *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s.82.

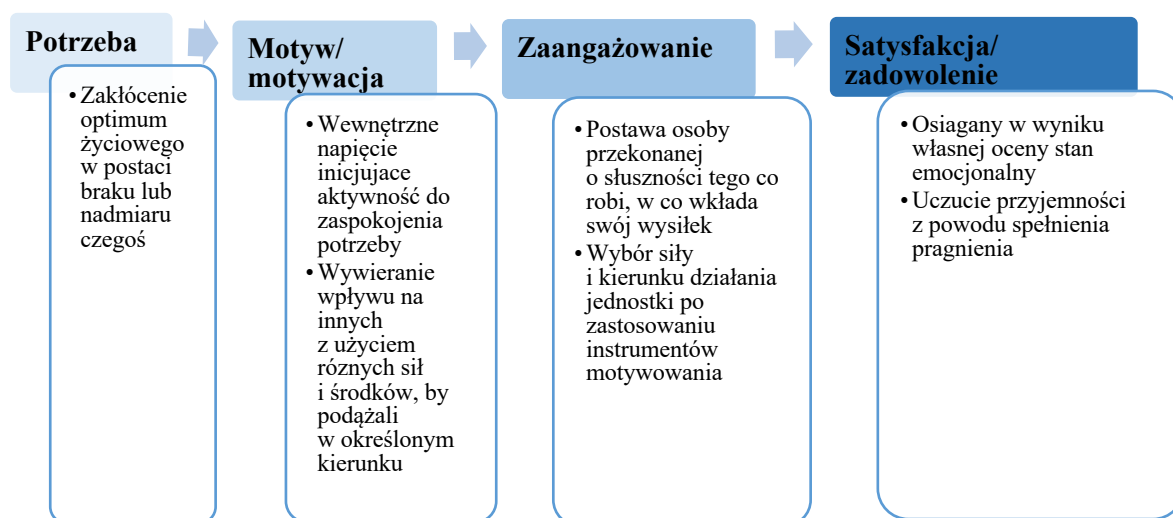
pracownika. Pracodawca i pracownik jako wewnętrzni interesariusze współtworzą strukturę firmy. Ich wzajemna relacja wykazuje cechy symbiozy, aczkolwiek wykazuje indywidualne perspektywy i cele, co wpływa na dynamikę ich interakcji. Pracodawca reprezentuje interesy firmy, dąży do efektywności, rentowności i stabilności. Zobowiązany jest do zapewnienia środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi pracowników, ale musi również wyważać te cele z wymaganiami rynkowymi i biznesowymi. Z drugiej strony pracownicy są rdzeniem przedsiębiorstwa. Ich umiejętności i zaangażowanie mają kluczowe znaczenie dla sukcesu firmy. Wartość, jaką pracownicy wniosą do organizacji może wpłynąć na jej wizerunek, efektywność i innowacyjność. Współpraca między pracodawcą a pracownikami opiera się na wzajemnym zaufaniu, szacunku i zrozumieniu. Firmy, które potrafią zrównoważyć interesy obu stron, często odnoszą większy sukces. Inwestycje w rozwój pracowników i stworzenie pozytywnej kultury organizacyjnej mogą skutkować większym zaangażowaniem, lojalnością i produktywnością.

Wnioski są klarowne – harmonijna współpraca między pracodawcą a pracownikiem, uwzględniająca ich różnorodne potrzeby i cele może być kluczem do sukcesu organizacji. Traktowanie pracowników jak partnerów biznesowych, a nie tylko jako zasobów, przynosi korzyści zarówno firmie jak i jej pracownikom. Rozumienie, że pracownik jest istotnym źródłem innowacyjności i rozwoju może przynieść korzyści dla adaptacji pracownika na różne sposoby. Świadomość pracownika, że jego umiejętności, wiedza i zdolności kształtują kapitał intelektualny organizacji może zmotywować pracownika do bardziej zaangażowanego podejścia do pracy. Pracownik, zdając sobie sprawę z roli, jaką odgrywa w procesach organizacyjnych może być bardziej skłonny do rozwijania swoich kompetencji i umiejętności, co z kolei przyczynia się do zwiększenia kapitału intelektualnego. Pracownik, który rozumie swoją wartość dla organizacji może odczuwać większe zadowolenie z pracy, co wpływa na jego poziom zaangażowania i lojalności wobec firmy. Świadomość, że pracownik jest kluczowym elementem procesów rozwojowych organizacji może ułatwić adaptację do zmian w strukturze czy strategii firmy, ponieważ pracownik widzi swoją rolę jako istotną dla sukcesu całej organizacji. Rozpoznanie roli pracownika w kreowaniu kapitału intelektualnego sprzyja budowaniu silnej więzi między pracownikiem a organizacją, co może korzystnie wpływać na atmosferę pracy. W rezultacie, zrozumienie zależności między kapitałem intelektualnym a wkładem pracownika może przyczynić się do skuteczniejszej adaptacji pracownika, poprawy jego samopoczucia w miejscu pracy oraz zwiększenia efektywności organizacji.

2.2 Potrzeby i oczekiwania organizacji i pracownika uwzględniane w procesie adaptacji zawodowej

Potrzeba, w znaczeniu podmiotowym, zgodnie z definicją w Encyklopedii Zarządzania,¹⁵³ to stan wewnętrzny organizmu odczuwany jako pewien brak lub nadmiar, powstały z powodu zakłócenia optimum życiowego, i aby prawidłowo funkcjonować niezbędne jest spełnienie powstałej potrzeby. Wraz z potrzebą powstaje napięcie (motywacja) inicjujące aktywność (zaangażowanie) w celu osiągnięcia korzystnego stanu jakim jest zadowolenie, w tym przypadku z pracy. Potrzeba rozumiana jest jako zmienna nieobserwowalna i hipotetyczna a o jej istnieniu przekonujemy się na podstawie subiektywnych doznań i obiektywnych zachowań z nimi związanych. Najprościej ujmując proces psychologiczno-zarządczy może mieć przebieg, który przedstawiono na schemacie 2.

Schemat 2. Procesy emocjonalne wywołujące zaangażowanie pracownika



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.encyklopedia.pwn.pl, dostęp 24.05.2020.

Na powyższy proces wpływa wiele czynników mogących oddziaływać konstruktywnie, jak i destabilizować tworzony porządek w związku z tym nie wyczerpuje on w pełni całości zagadnienia. Pozostaje kategorią wielowątkową o niewyraźnie zaznaczonych granicach zasięgu, uniemożliwiająca jednoznaczne określenie znaczenia każdego z elementów procesu. Natomiast uważa się, że proces najlepiej przebiegnie, gdy zostanie zachowana harmonia pomiędzy psychologicznym i zarządczym podejściem do procesu

¹⁵³ www.encyklopedia.pwn.pl, dostępność 24.05.2020.

wtedy zaangażowanie pracownika w pracę będzie szczerze, wynikające z rzeczywistej potrzeby realizowania się, poczucia wpływu i sprawstwa w osiągniętych wynikach.

Zabezpieczone psychologiczno-zarządcze potrzeby pracodawcy i pracownika finalnie podnoszą stopień satysfakcji obu stron zatem wartościami pożądanymi i oczekiwanymi wzajemnie przez interesariuszy są między innymi:¹⁵⁴ w przypadku pracowników – szacunek, stałość zatrudnienia, godziwa płaca, opieka socjalna, przestrzeganie praw pracowniczych, możliwość rozwoju; w przypadku organizacji - jakość pracy, potrzeba uzyskania efektu synergii poprzez wytworzenie takiej wartości, jakiej podmioty nie osiągnęłyby działając indywidualnie.¹⁵⁵ Zgodnie z I. Warwas optymalną skuteczność pracowników uzyskuje się zachowując równowagę między perspektywą pracownika i pracodawcy. Dla pracownika ważne jest zadbanie o rozwój składowych jego potencjału – o zdrowie, edukację, kompetencje, wartości i postawy a dla pracodawcy - taka adaptacja środowiska pracy, bieżących zadań, wymagań, struktury pracy i zarządzania, aby ten potencjał mógł być optymalnie wykorzystany.¹⁵⁶ Listę oczekiwań pracownika wzbogaca podejście Whiddet'a¹⁵⁷, Payne'a i Kandola'i w Księdze Obrad Konferencji Psychologii Pracy. Te oczekiwania to: cyt. (...) *charakter wykonywanej pracy, odpowiedni współpracownicy, możliwość szkoleń i rozwoju, możliwość awansu, wynagrodzenie, gwarancja zatrudnienia, warunki pracy, renoma (wizerunek) firmy, lokalizacja firmy, godziny pracy, dodatkowe korzyści (samochód służbowy, fundusz emerytalny itp. (...)).*

Trudno jednoznacznie wskazać wszystkie elementy potrzeb interesariuszy z uwagi na różnorodność form świadczenia pracy sygnalizuje A. Pochtowski, jednak do najważniejszych i najczęstszych oczekiwań organizacyjnych zalicza elastyczność zatrudnienia, samodzielność i odpowiedzialność pracowników w kwestii budowania własnej kariery, tworzenie wartości jako kryterium oceny pracowników oraz gotowość do zmian i sprawne przystosowanie się do nich.

¹⁵⁴ Vide: Ciesielski W., Krejner-Nowecka A. (2020), *Wprowadzenie do pracy nowych pracowników na przykładzie lekarzy stażystów – wyniki badań pilotażowych, Część 3.6, Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psychospołeczna*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s.339-941.

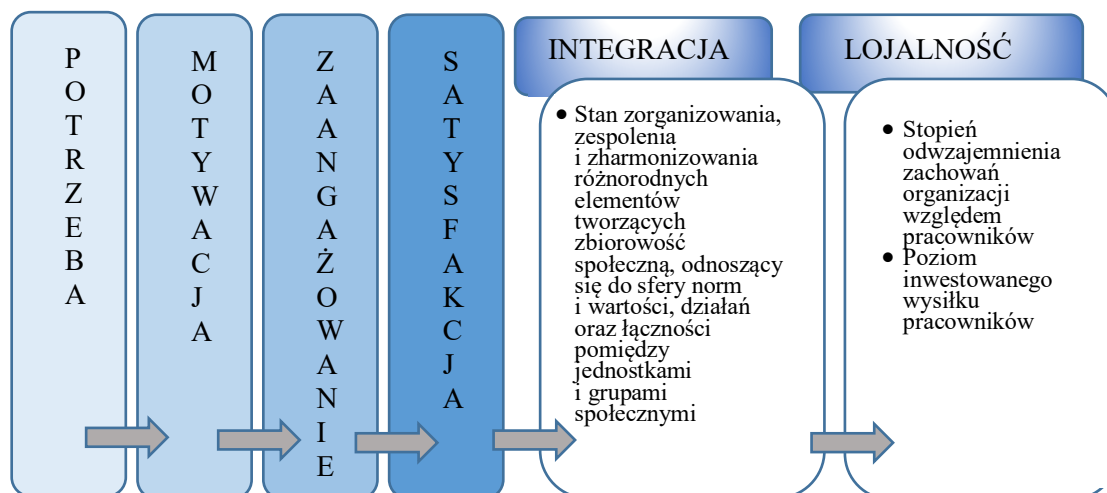
¹⁵⁵ Vide: Zając C. i inni (2022), *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 46-48.

¹⁵⁶ Warwas I. (2017), *Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ - strategiczne znaczenie zarządzania wiekiem, [w:] Kompendium wiedzy dla pracowników MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, (red.) Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 48.*

¹⁵⁷ Whiddet S., Payne T., Kandola R. (1995), *Organizational preferences: are public and private sector organizations perceived differently as potential employers?* „Occupational Psychology Conference Book of Proceedings”.

Dostarczanie pracownikom tych wartości, których oczekują tworzy silne więzi lojalności wobec pracodawcy,¹⁵⁸ ponieważ zgodnie z teorią wymiany społecznej oraz regułą wzajemności, pracownicy interpretują działania organizacji jako odbicie jej zaangażowania wobec pracowników, które z kolei oni mogą odwzajemnić w postaci własnego zaangażowania i lojalności.¹⁵⁹ Tacy pracownicy dbają o przyszłość organizacji, chętnie inwestują dodatkowy wysiłek i czas, by mogła się rozwijać. Według S. Younga więzy, które łączą pracownika z sukcesem organizacji są w większym stopniu natury moralnej niż ekonomicznej¹⁶⁰ a w teorii zarządzania formułowana jest teza, że o wartości zawodowej i efektach pracy zatrudnionego nie decydują same umiejętności czy kwalifikacje, ale motywacja.¹⁶¹ Z dużym prawdopodobieństwem założyć można, że proces wywołujący zaangażowanie pracownika, przedstawiony na schemacie 2 da się rozbudować o następne kroki, wywołane jego zaangażowaniem a mianowicie o integrację z organizacją i lojalność względem organizacji jako naturalne zachowania pracowników w odpowiedzi na zachowania organizacji. Holistyczne ujęcie procesu przedstawiono na schemacie 3.

Schemat 3. Holistyczne ujęcie procesu aktywności pracownika w organizacji - perspektywa potrzeb i oczekiwań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: www.encyklopedia.pwn.pl, (24.05.2020) S. Young (2005), op. cit., s. 104.

¹⁵⁸ Vide: Gregory P., Strode D. E., Sharp H., Barroca L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 106792, s. 3-4, <https://eprints.gla.ac.uk>, dostępność 30.11.2023.

¹⁵⁹ Vide: Zając, Cz. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, s. 13-14.

¹⁶⁰ Young S. (2005), *Etyczny kapitalizm, Metamorfoza*, Warszawa, s. 104.

¹⁶¹ Szczapczyński J. (1998), *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, s. 82.

Badania zaangażowania pracowników pokazują, że na jego poziom wpływa dobre samopoczucie w organizacji i motywacja wewnętrzna do wysiłku na jej rzecz.¹⁶²

Zdaniem L. Portera i R. Milesa, zachowania pracownika w organizacji są zdeterminowane trzema grupami zmiennych. Są to: cechy osobowościowe (potrzeby, postawy, zainteresowania), cechy stanowiska pracy (zróżnicowanie, samodzielność, atrakcyjność pracy) oraz znamiona sytuacji roboczej (środowisko pracy, polityka personalna).¹⁶³ Stopień zintegrowania pracowników i ich zdolność do poświęceń mocno zależy od tego, czy pracownicy identyfikują się z organizacją i im wyższy jest poziom identyfikacji tym silniejsza skłonność do działania na jej rzecz, ponieważ pracownik czuje się współodpowiedzialny za jej sukces. Zintegrowany i lojalny pracownik to osoba emocjonalnie przywiązana do organizacji, wykonywanej pracy i współpracowników. Wnioskować można zatem, że spełnienie wzajemnych oczekiwań buduje relacje między pracodawcą a pracownikiem. Uwzględnienie tego wniosku w pełni uzasadnia zaplanowanie procesu doboru i adaptacji tak, by nastąpił stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika i pracodawcy.

W obliczu zmian miejsca pracy, nowych zadań i nowego otoczenia nowozatrudnieni mogą przechodzić naprzemiennie stadium adaptacji i dezorientacji i aby umożliwić nowozatrudnionemu zaaklimatyzowanie się i zintegrowanie w organizacji zawodowo, i społecznie organizacja powinna elastycznie dopasowywać program adaptacji do potrzeb i możliwości pracownika i jego nowego zespołu, do stanowiska lub grup stanowisk a ostatecznie do potrzeb, możliwości i oczekiwań obu interesariuszy (pracownika i organizacji), by finalnie zatrzymać dłużej pracownika o unikatowym potrzebnym kapitale zawodowym.¹⁶⁴

Wzajemne oczekiwania interesariuszy mają też swój nieopisany wymiar, który A. Pocztoński określa mianem kontraktu psychologicznego.¹⁶⁵ Składają się na niego wzajemne zobowiązania i specyficzne oczekiwania każdej ze stron. Jawią się one już podczas pierwszego kontaktu aplikanta i organizacji, czyli w procesie rekrutacji i doboru pracowników i zmieniają dynamicznie wraz z doświadczeniem i potrzebami związanymi

¹⁶² Vide: Moczyłowska J. (2021), *Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania rynku pracy*, Artykuły, Marketing i Rynek, ISSN 1231-7853, s. 6-7.

¹⁶³ Porter L.W., Miles R.E. (1974), *Motivation and Management*, [w:] J.W. McGuire (red.), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, New York, s. 547.

¹⁶⁴ Vide: Gregory P., Strode D. E., Sharp H., Barroca L. (2022). An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*, 143, 106792 s. 1-2; <https://eprints.gla.ac.uk>, dostępność 01.12.2023.

¹⁶⁵ Pocztoński A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Wydanie II, PWE, Warszawa, s. 149-151.

z przebiegiem zatrudnienia oraz charakterem relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Do kontraktu psychologicznego nawiązuje także P. Blau twierdząc, że organizacja, poza zawarciem z pracownikiem umowy w sensie prawnym, dotyczącej wzajemnej wymiany o charakterze ekonomicznym i społecznym, zawiera kontrakt, który jest subiektywnym oczekiwaniem niepisany i niepotwierdzony przez drugą stronę.¹⁶⁶ K. Adamska uważa, że specyficzne oczekiwania każdej ze stron kontraktu wykraczają poza ramy formalnoprawnych uzgodnień, że cyt. (...) *właściwości kontraktu psychologicznego, do których należy jego dynamiczna natura, organizacja jednostkowej wiedzy o relacjach pracowniczych w postaci schematu poznawczego i niekompletność, wynikająca z poznawczych ograniczeń, stanowią o jego regulacyjnej roli w zachowaniach organizacyjnych (...)*.¹⁶⁷ Już nie u aplikanta a u nowozatrudnionego, wpływają na warunki współdziałania, wyznaczają stosunek pracownika do decyzji organizacyjnych, dając możliwość oceny ich słuszności i sprawiedliwości.¹⁶⁸ Koncentracja organizacji głównie na wydajności i efektywności pracy czyniła z pracownika cyt. (...) *osobę posłuszną, wydajną, wytrzymałą, podporządkowaną, uważną, kierującą się potrzebami ekonomicznymi, nastawioną na realizację zewnętrznych celów, zdyscyplinowaną, skupioną na swoim zadaniu i niekwestionującą decyzji przełożonych*.¹⁶⁹

Tymczasem w ramach kontraktu pracownik oczekuje satysfakcjonującej pracy, uznania za pracę, uczciwej zapłaty adekwatnej do powierzonych zadań, nowych ambitnych wyzwań, dających możliwość rozwoju i poczucia przydatności.

Podobnie pracodawca, obserwując pracownika, ma możliwość oceny jego wkładu w pracę. Oczekiwania pracodawcy dotyczą uczciwości, pozytywnej postawy, pełnego zaangażowania w zadania, gotowości do ciągłego uczenia się, motywacji do dzielenia się informacjami i posiadaną wiedzą oraz przejęcia odpowiedzialności za sukces organizacji.¹⁷⁰ Kontrakt psychologiczny wpływa na budowanie postawy zaangażowania i przywiązania pod warunkiem, że w stopniu wyższym niż oczekiwany, zostaną spełnione niezwerbalizowane oczekiwania. Może być też podstawą do podjęcia decyzji o zerwaniu

¹⁶⁶ Blau P. (2006), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley, przedruk z 1986, [w:] Adamska K. (2011), *Kontrakt psychologiczny w organizacji*, „Psychologia społeczna”, tom 6 3(18), s. 67.

¹⁶⁷ Adamska K. (2011) „Psychologia społeczna” tom 6, nr 3(18), *Kontrakt psychologiczny w organizacji- Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 267-283.

¹⁶⁸ Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa, s. 11.

¹⁶⁹ Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P. (2019), *Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji*, [w:] *Wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa. Wybrane uwarunkowania* (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 10

¹⁷⁰ Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa, s. 181.

relacji w przypadku niespełnienia oczekiwań. Kontrast pomiędzy oczekiwaniami formalnymi i nieformalnymi obu interesariuszy przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Wybrane oczekiwania formalne i nieformalne pracodawcy i pracownika

Interesariusze	Oczekiwania formalne	Oczekiwania nieformalne
Pracodawca	<ul style="list-style-type: none"> • Dbłość o surowce i energię • Dbłość o powierzone mienie • Dbłość o zdrowie • Efektywność wyznaczona celami • Samorozwój i samodyscyplina • Zaangażowanie 	<ul style="list-style-type: none"> • Pozytywna postawa • Uczciwość • Pełne zaangażowanie w zadania • Dbłość o dobre imię organizacji • Intencja pozostania w organizacji • Frekwencja w pracy na poziomie oczekiwanym • Organizacyjne zaangażowanie • Zachowania obywatelskie
Pracownik	<ul style="list-style-type: none"> • Stałość zatrudnienia • Godziwa płaca • Opieka socjalna • Przestrzeganie praw pracowniczych • Możliwość rozwoju • Godziwe i bezpieczne warunki pracy • Prawo do informacji • Wyjaśnianie ról i odpowiedzialności • Redefiniowania celów • Dobrego komunikowania się 	<ul style="list-style-type: none"> • Satysfakcjonująca i pełna wyzwania praca • Rozwój ogólny i szkolenia • Szacunek i docenienie • Zachowanie równowagi praca – życie prywatne • Sprawiedliwe i etyczne traktowanie • Niedyskryminowanie ze względu na płeć, poglądy, przynależność rasową, itp. • Poszanowanie godności • Dostrzeganie w pracowniku partnera, interesariusza • Docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji • Wspieranie rozwoju • Prawo wolności w czasie wolnym od pracy • Nietykliwość osobista • Uczestnictwo w decyzjach dotyczących organizacji i pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Adamska (2001), op.cit., s. 67; M. Rybak (2004), op. cit., s. 181, s.181; A. Poczowski (2007), op. cit., s. 149-151.

Silne relacje między interesariuszami budują gęstą sieć powiązań między nimi uważa W. Downar, a to z kolei daje wszystkim wymierne korzyści.¹⁷¹ Poddając analizie przytoczone powyżej treści nasuwa się stwierdzenie, że pomiędzy pracownikami a organizacją jako interesariuszami zachodzi zjawisko sprzężenia zwrotnego, ponieważ powstaje względem nich układ wzajemnych zależności i oczekiwań. Organizacja przyczynia się do budowania wartości swoich pracowników i wzajemnie pracownicy budują wartość organizacji.

Organizacja postrzega pracownika jako osobę, która działa i rozwija się dzięki możliwościom stworzonym przez organizację, zarówno w zakresie celów, jak i struktury. Natomiast pracownik widzi siebie jako jednostkę niezależną traktującą świat jako swoje pole działania a organizację jako miejsce, z którym wiąże go jedynie umowa.¹⁷²

W procesie adaptacji kluczowym jest ustalenie, czego nowozatrudnieni pracownicy oczekują od organizacji i co mogą jej od siebie zaoferować oraz jasne zdefiniowanie przez pracodawcę jakie są jego oczekiwania wobec nowych pracowników. Jest to punktem wyjścia do podjęcia działań umożliwiających najlepsze zintegrowanie oczekiwań interesariuszy wewnętrznych organizacji.

Konsekwencje realizacji lub naruszenia zwerbalizowanego i niezwerbalizowanego kontraktu interesariuszy procesu adaptacji decydują o zachowaniach pracownika względem organizacji, intencji pozostania w niej i efektywnego działania w ramach roli zawodowej lub też podejmowania działań odwetowych nadwyreżających normy organizacyjne.

Start zawodowy, w zależności od tego, czy jest udany czy niepomyślny, budzi lub niszczy zaufanie do własnych sił, rozwija lub zabija radość życia i działania, kształtuje życzliwe współdziałanie z towarzyszami pracy i zwierzchnikami lub rodzi uczucie żalu niechęci i przekory¹⁷³. Dochodzi się do przekonania, że istnieje silny związek pomiędzy psychologicznym a zarządczym podejściem do potrzeb pracodawcy i pracownika. Psychologiczny bodziec, w warunkach pracy, jest wywoływany poprzez stosowanie instrumentów motywowania zarządczego i w wyniku subiektywnej oceny jednostki poddanej temu procesowi, dokonuje ona wyboru o sile i kierunku działania.

¹⁷¹ Downar W. (2005), *Mechanizmy wartościotwórcze w systemie transportowym – zarys problematyki*, „Przegląd komunikacyjny” nr 10, s. 9-14.

¹⁷² Miś A. (2016), *Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 429.

¹⁷³ Suchodolski B. (1960), *Wychowanie dla przyszłości*, PWN, Warszawa, s. 18.

2.3 Wpływ poziomu onboardingu na rotację nowozatrudnionych

Długotrwałe zatrudnienie w organizacji prowadzi do niskiej mobilności zawodowej, ograniczonego rozwoju kompetencji, a w efekcie do niskiej atrakcyjności na rynku pracy. Z kolei nadmierna rotacja to zjawisko postrzegane przez organizacje jako negatywne z uwagi na malejącą lojalność pracowników, spadek poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia i zabezpieczeń socjalnych.¹⁷⁴ Jednocześnie organizacji ponoszącej koszty rekrutacji, wyboru kandydata i adaptacji zależy na zatrzymaniu pracownika jak najdłużej.

Zachęcanie kandydatów na etapie rekrutacji poprzez obietnice unikalnych korzyści i możliwości jest często strategią, która odwraca ich uwagę od istotnych dla nich czynników, ma na celu przyciągnięcie najlepszych pracowników. Na poziomie deklaracji przyszły pracownik może usłyszeć rozmaite zapewnienia związane z zachowaniem norm etycznych a w rzeczywistości często przeważają bieżące priorytety i przyzwyczajenia wypierając przejrzyste i zgodne z zasadami etyki, praktyki. Dzisiejsi pracownicy mają swobodny przepływ między krajami, kontynentami, co intensyfikuje ich mobilność oraz migracje.¹⁷⁵ Z tego powodu formułowanie deklaracji, które mogą być trudne do zrealizowania, jest niewłaściwe. Poza tym niewiele organizacji jest w stanie spełnić obietnice złożone w trakcie rekrutacji, co skutkuje słabym rezultatem w procesie adaptacji pracownika oraz niepowodzeniem w utrzymaniu długoterminowego zatrudnienia.

Wdrożenie przemyślanego i dobrze zorganizowanego procesu rekrutacji umożliwia organizacji skuteczne zatrudnienie pracowników, których wiedza, umiejętności, kwalifikacje, doświadczenie, postawa i motywacja są zgodne z wymaganiami stanowiska, co przyczynia się do efektywnego wykonywania zadań oraz spełniania obowiązków związanych z pracą. Prawidłowo przeprowadzony dobór na oferowane stanowiska może mieć dwa wymiary: sprawnościowy - oparty głównie o kryteria kwalifikacyjne i efektywnościowe oraz humanistyczny - związany z podmiotowym podejściem do nowozatrudnionych pracowników organizacji, z tworzeniem warunków rozwoju zawodowego i osobistego, z cyt.(...) *budowaniem odpowiedniej atmosfery i właściwego klimatu społecznego w miejscu pracy, sprzyjającego współdziałaniu, osiągnięciu efektów synergicznych, itp. (...)*.¹⁷⁶ Odpowiedni dobór ułatwi obu interesariuszom przejście krok

¹⁷⁴ Miś A. (2021), *Ewolucja koncepcji kariery – ku integracji?* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce* (red.) A. Poczowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 305.

¹⁷⁵ Warwas I. (2019), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce* (red.) Warwas I., Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź, s.10.

¹⁷⁶ Zając Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, s. 17

po kroku przez kolejne etapy procesu. Prawdziwe korzyści dla organizacji wynikają z przemyślanego, zaplanowanego i właściwie przeprowadzonego procesu *zakotwiczenia* nowozatrudnionego. Ten proces pomaga nowym pracownikom od pierwszych dni w pracy skupić się na realizacji celów wdrożeniowych, zapewniając im poczucie dobrej organizacji oraz dbałości o ich potrzeby. Dodatkowo, wpływa na decyzję pracowników o pozostaniu w organizacji na dłuższy okres. Natomiast opiekunom nowozatrudnionych ułatwia sukcesywne wprowadzanie informacji, eliminując wrażenie chaosu i zapewniając spójność w procesie adaptacji.¹⁷⁷ Niewłaściwy wybór aplikanta niesie za sobą konsekwencje w postaci braku przystosowania nowozatrudnionego do zespołu i organizacji oraz jego rezygnacji z bycia jej członkiem. Efektem takiego zachowania może być, według A. Żarczyńskiej-Dobiesz,¹⁷⁸ nie tylko wadliwa procedura procesu adaptacji, ale także nietrafność wyboru zawodu przez nowozatrudnionego, co nie zostało zweryfikowane podczas procesu doboru. Rozczarowanie samą pracą przekłada się na brak umiejętności przystosowawczych samego zatrudnionego nieakceptowanie atmosfery w zespole, brak zaufania i życzliwości w stosunku do współpracowników i przełożonych. W rezultacie czas osiągnięcia pełnej przydatności do pracy wydłuża się, narasta poczucie nieprzydatności, następuje spadek motywacji i efektywności, pogłębia się rozczarowanie wynikające z nadmiernych oczekiwań nowozatrudnionego a zastaną rzeczywistością i ostatecznie wcześniejsza rezygnacja z pracy. Podobnie Z. Ciekankowski zwraca uwagę na mogące pojawić się na tym tle konflikty na linii pracownik-współpracownicy, pracownik-przełożony, wywołujące zachowania niepożądane takie jak świadome zaniedbywanie obowiązków lub poszukiwanie nowego zatrudnienia a stres wynikający z tej sytuacji może spowodować utratę zdrowia.¹⁷⁹ Nieodpowiednie wdrożenie podczas procesu adaptacji skutkuje utratą pracowników już w trakcie procesu adaptacji, ponieważ czują się wyobcowani, są zdezorientowani lub brakuje im pewności siebie i zakotwiczenia w organizacji.¹⁸⁰ Wysoki wskaźnik rotacji pracowników jest jednym z najczęstszych problemów wielu przedsiębiorstw. Ogólnopolskie wskaźniki, zgodnie z raportem ManaHR, osiągały poziom 15-16% w latach 2017-2019r.¹⁸¹ Rotacja pracowników

¹⁷⁷ Liu P., Zhang Y., Ji Y., Wu S. (2021). Threat upon entry: effect of coworker ostracism on newcomers' proactive behaviors during organizational socialization. *Frontiers in Psychology*, 12, 545478; <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.545478/full>, dostępność 22.11.2023.

¹⁷⁸ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 139-140.

¹⁷⁹ Ciekankowski Z. (2010), *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku, s. 28.

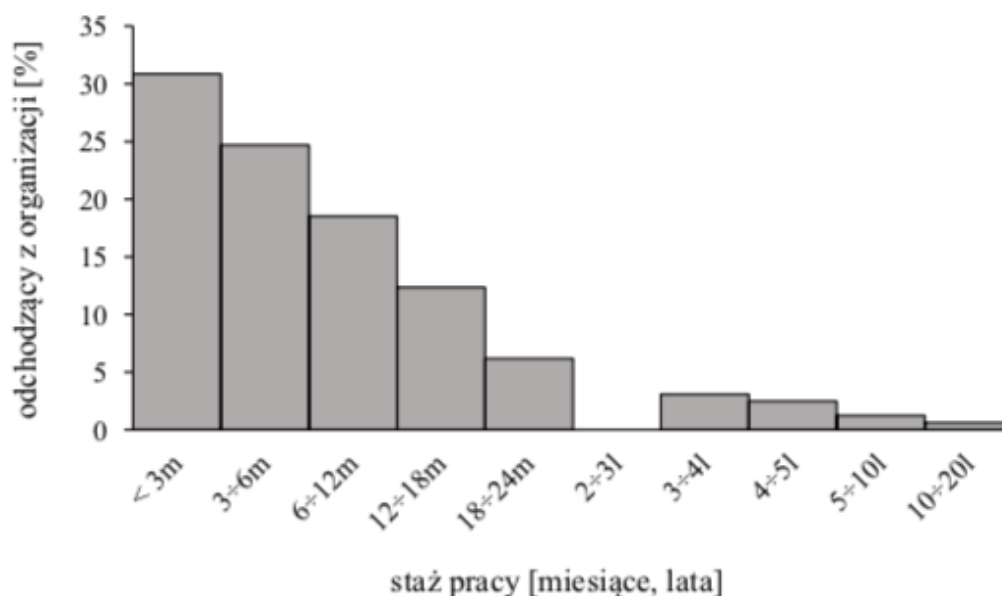
¹⁸⁰ Allen, D. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237-256.

¹⁸¹ ManaHR, *Jak wyglądała fluktuacja kadr w polskich firmach*. <https://raportplacowy.pl/blog/jak-wygladala-fluktuacja-kadr-w-polskich-firmach>, dostępność 5.11.2023.

związana jest z ponoszeniem dodatkowych kosztów, które policzone przez Society of Human Resources Management, wynosiły 50-60% rocznego wynagrodzenia na jednym stanowisku pracy.¹⁸² Inne wartości podaje H. Boushley i S.J. Glynn¹⁸³ uzależniając koszt rotacji pracownika od wysokości zarobków pracowników w danej organizacji szacując go na poziomie 16-20% rocznego wynagrodzenia. Koszty te związane są z odejściem pracownika i zatrudnieniem w to miejsce innego (koszty wdrożenia) oraz koszty utraconych korzyści. Zdaniem I. Kubicy najczęściej pojawiającym się czynnikiem rezygnacji pracowników jest zniechęcenie nadmierną liczbą obowiązków i rozczarowanie warunkami pracy.¹⁸⁴

Przydatną wizualizacją zjawiska, jeśli chodzi o poziom rotacji pracowników, może okazać się graficzna prezentacja na poniższym wykresie ilustrującym poziom dobrowolnie odchodzących z organizacji pracowników w stosunku do okresu ich zatrudnienia.

Wykres 1. Osoby odchodzące z organizacji według stażu pracy



Źródło: Czubasiewicz H. (2020), (red.), *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 125.

¹⁸² Vien, C. (2017), *Rethinking Retention*. Journal of Accountancy. <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/may/rethinking-retention.html>, dostępność 5.11.2023.

¹⁸³ Boushley, H., Glynn, S.J. (2012), *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*, Center for American Progress, <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/sites/2/2012/11/CostofTurnover.pdf>, dostępność 16.11.2021.

¹⁸⁴ Kubica I. (2010). *Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 828, 37–50.

Standardowo proces adaptacji nowozatrudnionych to okres od 3 do 6 miesięcy. Jak widać na histogramie jest to okres największej procentowo dobrowolnej rotacji pracowników a powody odejść można łączyć z nieodpowiednim poziomem procesu selekcji i adaptacji.¹⁸⁵ Pracownicy, którzy podczas wdrażania do pracy nie podlegają żadnemu programowi adaptacyjnemu najczęściej odchodzą z organizacji w ciągu kilku pierwszych miesięcy.¹⁸⁶

Podsumowując, jeśli proces adaptacji ma charakter planowego i zorganizowanego działania i jest prawidłowo przeprowadzony istnieje duże prawdopodobieństwo, że zakończy się sukcesem. Takie podejście do onboardingu kształtuje u pracownika odpowiedni stosunek do wykonywanych zadań, powierzonych obowiązków i internalizacji potrzebnych treści. Wdrożenie pracownika w należyty sposób umożliwia organizacji poznanie rzeczywistych umiejętności, zdolności i postaw nowozatrudnionego. Wpływa także na podnoszenie kultury organizacyjnej, skraca czas trwania procesu wdrażania, ułatwia współpracę i porozumienie, obniża koszt adaptacji a przede wszystkim ma wpływ na poziom retencji pracowników.

2.4 Rola służb HR i kadry kierowniczej w procesie adaptacji pracownika

Pod względem znaczenia dla organizacji (jako właściciela i pracodawcy), kiedy chce ona skutecznie realizować strategię i wyznaczać cele, w najprostszym ujęciu jako jej interesariuszy wymienia się głównie jej pracowników, bez których organizacja nie może funkcjonować.¹⁸⁷ Dlatego poprawa jakości onboardingu ma kluczowe znaczenie i jest wyzwaniem dla wszystkich uczestników tego procesu którymi są: specjaliści HR, bezpośredni przełożeni, wyznaczony „opiekun” nowego pracownika¹⁸⁸ oraz sam nowozatrudniony.¹⁸⁹

Biorąc pod uwagę to, że proces naboru pracowników ma swój początek w działaniach rekrutacyjnych i selekcyjnych¹⁹⁰ odpowiedzialni za nie są w pierwszej kolejności

¹⁸⁵ Vide: Becker K., Bish A. (2021). *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding*, Human Resource Management Review, 31(1), 100730, <https://www.sciencedirect.com/science/article/>, dostępność 10.12.2024.

¹⁸⁶ Czubasiewicz H. (2001), op. cit., s.58-59.

¹⁸⁷ www.mfiles.pl, *Encyklopedia zarządzania*, dostęp 6.04.2020.

¹⁸⁸ Król, H., Ludwiczynski, A. (red.) (2006), op. cit., s. 217-218.

¹⁸⁹ Vide: Chudy-Hyski D. (2023), *Onboarding in an organization as an indispensable element of HRM*, University of Silesia in Katowice, s. 93.

¹⁹⁰ P. Davis (2003), op. cit., s. 82.

specjaliści ZZZ. W związku z tym rola HR w procesie adaptacji ma początek w zredagowaniu oferty pracy tak, by finalnie odpowiedzieli na nią rzeczywiście poszukiwani dla organizacji pracownicy. Następnie przygotowanie narzędzi weryfikujących wśród kandydatów te umiejętności, które najlepiej wpisują się w potrzeby organizacji, jej kultury i wartości, którymi się kieruje. Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi odpowiadają więc za strukturę i jakość procesu adaptacji oraz za przygotowanie narzędzi rozwoju, motywacji i oceny procesu, by działać w interesie pracowników i organizacji. W dużym uproszczeniu ich odpowiedzialność dotyczy przygotowania i przeprowadzenia profesjonalnych procesów rekrutacyjnych i selekcyjnych oraz wszystkich działań zmierzających do zaspokojenia potrzeb i pracowników i organizacji, które ostatecznie mają zagwarantować wydajną i pracę zgodną z ustaloną strategią i celami organizacji. Specjaliści ZZZ współpracują w procesie onboardingu z przełożonym nowozatrudnionego. Są także odpowiedzialni, na równi z przełożonym nowozatrudnionego za przygotowanie i realizację szkolenia wprowadzającego oraz za prowadzenie dokumentacji pracowniczej. Pełnią też funkcję doradcą dla nowej osoby w organizacji.

Drugą grupą zawodową zaangażowaną w proces adaptacji zawodowej są kierownicy /bezpośredni przełożeni. A. Miś uważa, że zmienia się znaczenie osób zajmujących się zarządzaniem pracownikami w organizacji, a większą rolę zaczynają odgrywać w tym działaniu kierownicy liniowi. Ich pozycja w organizacji umożliwia podejmowanie najbardziej efektywnych decyzji personalnych.¹⁹¹ Najczęściej pod ich okiem nowozatrudniony pracownik rozpoczyna pracę. W każdej organizacji układ kierownik – podwładny ma szczególne znaczenie, po pierwsze z uwagi na nadrzędną rolę przełożonego (autorytet władzy) po drugie z uwagi na odpowiedzialność względem nowozatrudnionego jaka ciąży na przełożonym, za prawidłowe, szybkie i skuteczne działania przystosowawcze. Nie można pominąć faktu, że to menedżerowie są odpowiedzialni za nadanie kierunku procesowi adaptacji i jako pierwsi reprezentują kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.¹⁹² Przykład jaki daje przełożony swoją postawą jest najlepszym sposobem weryfikacji, przez nowozatrudnionego, początkowych ustaleń. Kierownicy pracują z każdym pracownikiem, na każdym szczeblu struktury organizacyjnej i w każdym obszarze działania, powołuje się A. Żarczyńska-Dobiesz na

¹⁹¹ Miś A. (2007), op. cit., s. 56.

¹⁹² Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), s. 54.

J. A. F. Stoner'a.¹⁹³ Przypisuje im odpowiedzialność nie tylko za swoją pracę, ale też pracę wszystkich podległych pracowników. Takie podejście potrzebuje zmiany sposobu funkcjonowania szeroko pojętej kadry menedżerskiej. W szczególności dotyczy to bezpośrednich przełożonych nowozatrudnionych pracowników. To na nich głównie spoczywa ciężar kierowania zespołem. Kierownicy są źródłem informacji i motorem komunikacji w organizacji. Rola kierownika obliguje go do kontaktowania się z pracownikiem i jego otoczeniem w celu przekazywania ważnych informacji o organizacji i jej osiągnięciach i planach, edukacji i motywacji pracowników, przekazywania decyzji menedżerów a także monitorowanie pracy i ocenę wyników.¹⁹⁴

Waga i nadrzędność tej roli nabierają jeszcze większego znaczenia w sytuacji adaptacji nowozatrudnionego. Bezpośredni przełożony ma wpływ na przebieg całego procesu adaptacji w obszarze społecznym i zawodowym. Wiedząc o tym, że motywacja nowego pracownika jest stanem zależnym od czynników społecznych jakimi są relacje zachodzące pomiędzy wszystkimi podmiotami występującymi w organizacji,¹⁹⁵ przełożony wprowadza nowozatrudnionego do struktury zespołu odgrywając kluczową rolę w wyjaśnieniu formalności związanych ze stanowiskiem pracy oraz zasad współpracy przyjętych w zespole. Zadeklarowanie przez przełożonego wsparcia i pomocy w rozwiązywaniu problemów zawodowych, uzgodnienie czasu dostępności lub wskazanie osoby zapewniającej support da nowozatrudnionemu poczucie bezpieczeństwa do czasu osiągnięcia przez niego statusu samodzielnego pracownika. Przełożony może też wyznaczyć *opiekuna*, *tutora* lub *mentora*, który będzie towarzyszył nowemu pracownikowi podczas całego procesu adaptacji pomagając mu zapoznać się z wymogami stanowiska i zaadoptować się w organizacji. Przełożony ma zadbać o dobre przyjęcie nowego pracownika do zespołu, zapewnić równowagę pomiędzy celami, priorytetami i możliwościami pracownika, rozwiązywać problemy i rozstrzygać spory, dawać dobre świadectwo organizacji, w której jest zatrudniony. Fundamentem ich pracy jest zrozumienie roli i zadań im przypisywanych oraz posiadanie umiejętności potrzebnych do pełnienia tych ról.¹⁹⁶ A. Szałkowski wymienia trzy główne role: decyzyjną - związaną z alokacją i oceną zasobów; informacyjną - skupioną wokół czynności gromadzenia,

¹⁹³ Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., Jr. (1991), *Kierowanie*, PWE, Warszawa, [w:] A. Żarczyńska-Dobiesz 2008, s. 48.

¹⁹⁴ Czubasiewicz H., Wróbel P. (2012), *Komunikacja społeczna – wpływ na zachowania w organizacji*, [w:] *Organizacja zachowań zespołowych* (red.) Rutka R., Wróbel P., PWE, Warszawa, s.132.

¹⁹⁵ Mikuła B., Potocki A., *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków1998, s. 52.

¹⁹⁶ Pocztownski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków, s. 203.

przetwarzania i przekazywania informacji; interpersonalną - skoncentrowaną na reprezentacji organizacji wewnątrz i na zewnątrz.¹⁹⁷ Skuteczny i efektywny menedżer umiejętnie rozpoznaje pełnienie jakiej roli wymaga określona sytuacja i elastycznie zmienia ją, jeśli zaistnieje taka potrzeba. Role, jakie przypisuje się menedżerom mają związek z ich umiejętnościami i cechami osobistymi. Szczególnie ważne są według A. Żarczyńskiej-Dobiesz umiejętności społeczne - związane z rozpoznaniem potrzeb i wyrozumiałością w obliczu błędów popełnianych przez nowozatrudnionego; - styl kierowania zależny od sytuacji i dostosowany do dojrzałości zawodowej pracownika; - sposób motywowania oparty na uruchamianiu automotywacji nowozatrudnionego oraz sposób komunikowania się - zadbanie o informatory i podręczniki, udzielanie częstych pozytywnych informacji zwrotnych, rzetelne wskazanie obszarów do zmiany. Autorka przypisuje, menedżerom, będącym w procesie adaptacji nowozatrudnionego aż pięć różnych ról. Od nich zależy w jakim stopniu pracownik zaaprobuje przełożonego i swoją obecność w organizacji. Role i ich charakterystykę przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Charakterystyka ról menedżera będącego w procesie adaptacji nowozatrudnionego

Rola	Charakterystyka
Analitik	Obserwuje, wyciąga wnioski, dba o równowagę zadań, celów i możliwości pracownika
Rozjemca	Rozwiązuje problemy, rozstrzyga spory, arbitralnie wyrokuje, mediuje
Polityk	Umożliwia kontakty, utrzymuje relacje, przedstawia argumenty, perswaduje, wypracowuje kompromisowe rozwiązania
Dyplomata	Podkreśla pozytywy współpracy, wyraża się etycznie o organizacji
Symbol	Jest lustrem organizacji, kojarzy się zarówno z jej sukcesami jak i porażkami, są wzorem do naśladowania, kulturę organizacyjną ujawniają w zachowaniach

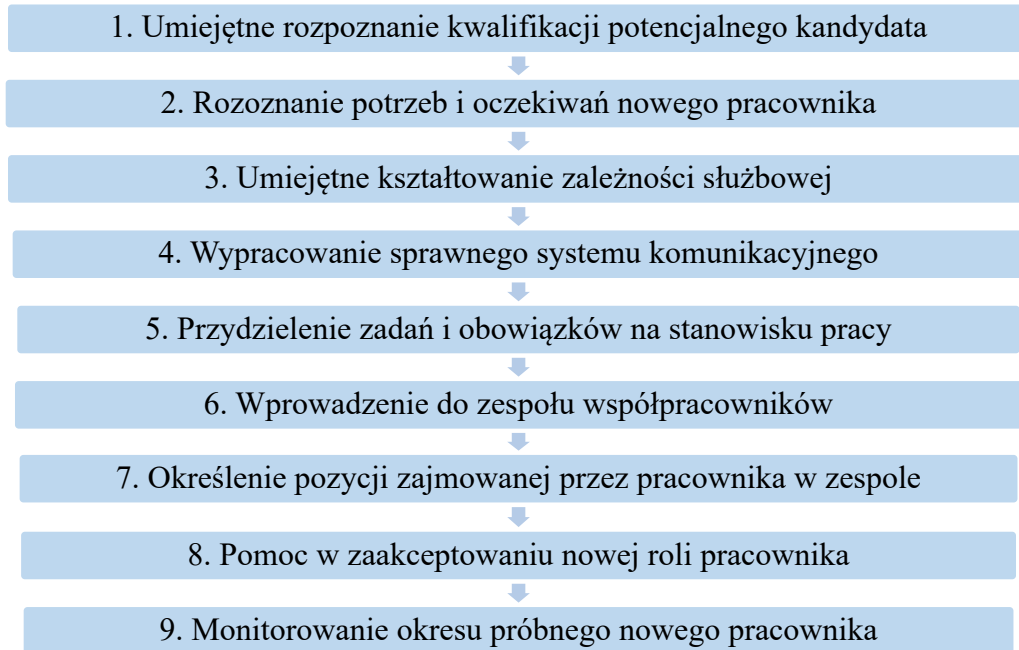
Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Żarczyńska-Dobiesz, 2008, s. 49.

Zadania przełożonego, będącego w procesie adaptacji nowozatrudnionego, A. Żarczyńska-Dobiesz wymienia w dziewięciu¹⁹⁸ hierarchicznie po sobie następujących krokach. Przedstawiono je na schemacie 4.

¹⁹⁷ Szalkowski A. (2000), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 152.

¹⁹⁸ Żarczyńska-Dobiesz A., 2008, s. 51.

Schemat 4. Zadania kierownika w procesie adaptacji



Źródło: A. Żarczyńska-Dobiesz, 2008, s. 51.

Za podstawę adaptacji A. Żarczyńska-Dobiesz uważa pierwsze dwa etapy, w których warto zadbać o komunikacyjny dialog. Daje to możliwość zadawania pytań przez obie strony oraz możliwość odpowiedzi na nie a nowozatrudniony będzie miał okazję do wyrażenia własnych oczekiwań, wyobrażeń i opinii na temat pracy. Dobre rozpoznanie oczekiwań, potrzeb i kwalifikacji, nowego pracownika pozwoli kształtować i zaplanować pozostałe etapy procesu przystosowawczego. Etap trzeci i czwarty procesu związany jest z budowaniem autorytetu przełożonego poprzez określanie granic, sprecyzowanie zależności służbowej oraz ustaleniem sposobu komunikowania się, tak by przekazywane polecenia i instrukcje postępowania dotarły do pracownika i były przez niego zinterpretowane zgodnie z intencją przełożonego.

Bardzo ważnym zadaniem przełożonego jest rozmowa i przydzielenie zadań i obowiązków na stanowisku pracy. To kolejny, piąty etap pracy menedżera w procesie adaptacji. Na tym etapie nowozatrudniony dokonuje porównania rzeczywistych zadań z wyobrażeniami powstałymi jeszcze podczas rekrutacji i ocenia, czy wykonanie zadania nie przerasta jego umiejętności i kwalifikacji. W sytuacji rozbieżnej szybko spada motywacja nowozatrudnionego a konsekwencją tego będzie niska samoocena, brak poczucia bezpieczeństwa, spadek zaangażowania i efektywności.

Kolejne dwa etapy szósty i siódmy dotyczą relacji pracownik-zespół. Menedżer ma obowiązek przedstawić szerzej: sytuację pracownika, jego miejsce w zespole, zadania zespołu, zasady i sposób pracy, przedstawienie stosunków w nim panujących, omówienie

roli każdego z członków zespołu, miejsce działu w organizacji, wzajemne powiązania i zależności w organizacji. W pełni uzasadnione jest też przedstawienie organizacji pracy zespołu, czyli spotkań, na których ustalane i omawiane są zadania, przedstawienie misji zespołu i okoliczności jej powstania. Jasne przedstawienie oczekiwań oraz ich uzasadnienie umożliwi nowozatrudnionemu ich zrozumienie i zaakceptowanie, pomoże też w odnalezieniu się w całej strukturze organizacyjnej.

Dwa ostatnie etapy związane są ze sprawdzaniem postępów adaptacji nowozatrudnionego. Monitorowanie zachowań pracownika w pierwszym okresie jego zatrudnienia powinno być działaniem zorganizowanym, ciągłym i długoterminowym. Przez kilka pierwszych tygodni pracy menedżer monitoruje postępy nowozatrudnionego rozwijając jego umiejętności i motywując do wyzwań konkretnymi, pełnymi i szczerymi pochwałami. Jest to ważne zwłaszcza z punktu widzenia nowozatrudnionego, ponieważ ludzie mają tendencję do powtarzania docenianych zachowań. Przy przekazywaniu oceny na bieżąco przełożony zgłasza też swoje uwagi pomagając w ten sposób w nabraniu właściwych nawyków pracownika, zanim ugruntują się niepożądane, dając tym podwładnemu wyraźne sygnały jakie zachowania cenione są w zespole.¹⁹⁹ Zdaniem J. Moczydłowskiej polskim menedżerom brakuje dobrego przygotowania do wykorzystania w praktyce szans jakie daje właściwe zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi.²⁰⁰

Obserwacja, podczas procesu adaptacji, nie jest li tylko domeną przełożonego. Nowi pracownicy także ze szczególną uwagą przyglądają się swoim nowym przełożonym i współpracownikom odnosząc ich zachowania do niezwerbalizowanych wcześniej własnych oczekiwań. Wielowymiarowość podmiotu, jakim jest organizacja angażująca ludzi, budująca strategię, i wyznaczająca cele wymaga integracji wielu elementów i zrównoważonej koordynacji ich współdziałania.²⁰¹ Dotyczy to także zagadnień związanych z adaptacją pracownika. Owo przystosowanie odbywa się we wszystkich obszarach organizacji i związane jest niewątpliwie z szeroko sięgającą pomocą specjalistów HR i kadry menedżerskiej. Według B. Balas²⁰² bez względu na długość stażu pracy każdy pracownik potrzebuje czasu na adaptację i uczenie się nowych zadań.

¹⁹⁹ Personel i zarządzanie 1/2004, dodatek: *Ekspert personalny*, z 01.01.2004, s. 2.

²⁰⁰ Moczydłowska, J. M. (2019), *Menedżerowie o praktyce zarządzania różnorodnością pokoleniową (wyniki badań jakościowych)*, Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 127(2).

²⁰¹ Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), op. cit., s. 47.

²⁰² Balas B. (2008), *Adaptacja społeczno-zawodowa i jej wpływ na przebieg kariery zawodowej*, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Zielona Góra, Problemy Profesjologii nr 2, s. 114.

Właściwe ukierunkowanie i przygotowanie zawodowe pracownika sprzyjają procesowi adaptacji i przyspieszają go, należy bowiem pamiętać, że istotą podejścia koncentrującego się na wspieraniu i rozwijaniu pracowników jest zbliżenie się pracownika i organizacji do wzorcowych wyników i finalnie do jej sukcesu. Żeby to następowało konieczna jest doskonała komunikacja z osobami wdrażanymi do zawodu, sposób oceny postępów, wsparcia społecznego, atmosfery w pracy.

2.5 Modele adaptacji zawodowej prezentowane w literaturze

Słownik Wyrazów Obcych i zwrotów obcojęzycznych W. Kopalińskiego definiuje model (*modello*) jako zmniejszoną wersję dzieła większych rozmiarów.²⁰³ B. Dembiński opisuje modele jako cyt. (...) *łącznik między ideami a zjawiskami* (...) ²⁰⁴ a T. Szubka uważa, że modele są, cyt. (...) *konstrukcją myślową, ilustracją fenomenów semantycznych, m.in. odniesienia, reprezentowania, czy odwzorowania* (...).²⁰⁵ Według T. Gospodarka pojęcie to oznacza abstrakcyjną konstrukcję myślową, będącą układem pojęć, założeń oraz występujących między nimi zależności, co pozwala w sposób przybliżony opisać pewne kwestie występujące w rzeczywistości. Model może być dopełnieniem teorii lub uproszczeniem teorii zbyt skomplikowanej lub też jako paradygmat, albo teoria przedwstępna.²⁰⁶ W Encyklopedii Zarządzania model opisuje się jako konstrukcję interdyscyplinarną, myślową o charakterze hipotetycznym będącą uproszczonym obrazem obszaru objętego badaniem, uwzględniającą elementy ważne dla danego celu. W procesach badawczych jest narzędziem tworzenia teorii naukowych. Służy ogólnie do zawężania eksplorowanych zjawisk do postaci umożliwiającej ich rozpoznanie i zrozumienie. W głównych zarysach pomaga zdefiniować zjawiska przeszłe jak i przewidywać przyszłe.²⁰⁷ W naukach o zarządzaniu model klasyfikowany jest jako konstrukcja abstrakcyjna, teoretyczna, prezentowana najczęściej w postaci graficznej, przedstawiająca przestrzenne położenie obiektu lub obiektów i ich relacji z innymi

²⁰³ Kopaliński W. (2000), *Słownik Wyrazów Obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa, s.333.

²⁰⁴ Dembiński B. (2019), *Idee są miarami organizacji świata*, „Filozofuj!” 2(26), s. 6–7.

²⁰⁵ Szubka T. (2012), *Neopragmatyzm*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, (Monografie FNP), s. 207.

²⁰⁶ Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 61-63.

²⁰⁷ Encyklopedia Zarządzania, www.mfiles.pl/pl/index.php/Model, dostępność 03.03.2023.

obiektami.²⁰⁸ Jest uproszczonym obrazem badanej sytuacji. Eliminuje się w nim elementy drugorzędne takie jak cechy zjawisk, złożoność relacji między nimi, ich wartość nominalną, itp. Nauki o zarządzaniu tworzą konstrukcję modelu w różnorodnych ujęciach w zależności od tego jaką funkcję model ma spełniać. Uproszczenie modelu musi mieścić się w pewnych granicach tak, żeby wnioski wyciągane na ich podstawie były użyteczne i adekwatne do rzeczywistych zjawisk.²⁰⁹ Warto zaznaczyć, że model to pojęcie niejednoznaczne i może być w różny sposób definiowany zależnie od przyjętej perspektywy badawczej.²¹⁰ Te definicje wyjaśniają istotę stosowania modelu.

W zależności od rodzaju badań wyróżnia się modele hipotetyczno - dedukcyjne i modele indukcyjne.²¹¹ Modele te cechują różne sposoby prowadzenia badań. Model hipotetyczno-dedukcyjny stosowany dla badań ilościowych obejmuje w pierwszej kolejności rozpoznanie podłoża teoretycznego przez przegląd literatury przedmiotu i jej krytykę następnie na podstawie tego stawianie hipotez, określanie ram badania, zbieranie danych a następnie porównanie wyników badań empirycznych z postawioną hipotezą dla jej potwierdzenia lub obalenia. Powstały model objaśnia korelacje pomiędzy badanymi zmiennymi.

Model indukcyjny jest wytworem badań jakościowych, czyli w pierwszej kolejności formułowane są pytania badawcze a następnie w wyniku empirii powstają koncepcje, propozycje, niepewne hipotezy²¹² ujęte w formie modelu. Następstwem modelu indukcyjnego może być model hipotetyczno-dedukcyjny pozwalający na testowanie i weryfikację teorii, prezentowany na rysunku 8.

²⁰⁸ Falkowski A. (1994), *Model, badania, eksperyment, analiza danych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 7-10; Rawski W. (2011), (red.), *Encyklopedia Popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 477.

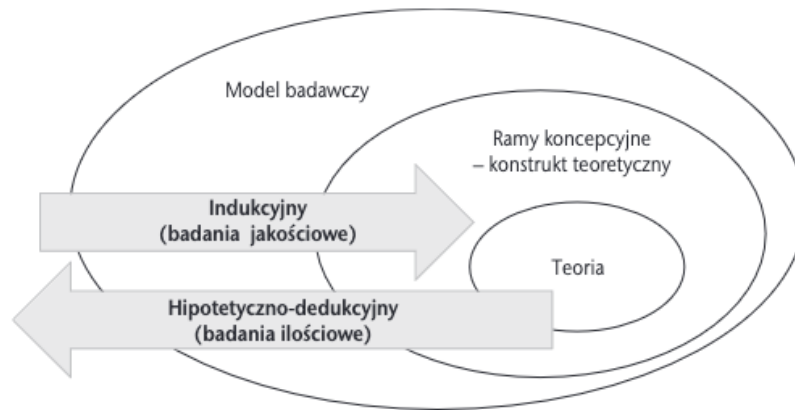
²⁰⁹ Przelaskowski W. (1997), *Modele ekonomiczne w świetle cybernetyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s.1-7.

²¹⁰ Vide: Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, s. 265–284.

²¹¹ Bamberger P. (2016), Ang S., *The quantitative discovery: What is it and how to get it published*, *Academy of Management Discoveries*, Vol. 2, No. 1, pp. 1–6.

²¹² https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/oik/numery/Documents/2018_2
s. 181/zakrzewska-bielawska-modele-badawcze-w-naukach-o-zarzadzaniu.pdf, dostępność 03.03.2023.

Rysunek 8. Model badawczy



Źródło: Zakrzewska-Bielawska A. (2018), *Modele badawcze w naukach o zarządzaniu* [167], za Ngulube P., Mathipa E.R., Gumbo M.T. (2015), *Theoretical and conceptual frameworks in the social and management sciences*, in: Mathipa E.R., Gumbo M.T. (eds.), *Addressing research challenges: Making headway for developing researchers*, Mosala-MASEDI Publishers & Booksellers cc: Noordywk, s. 46.

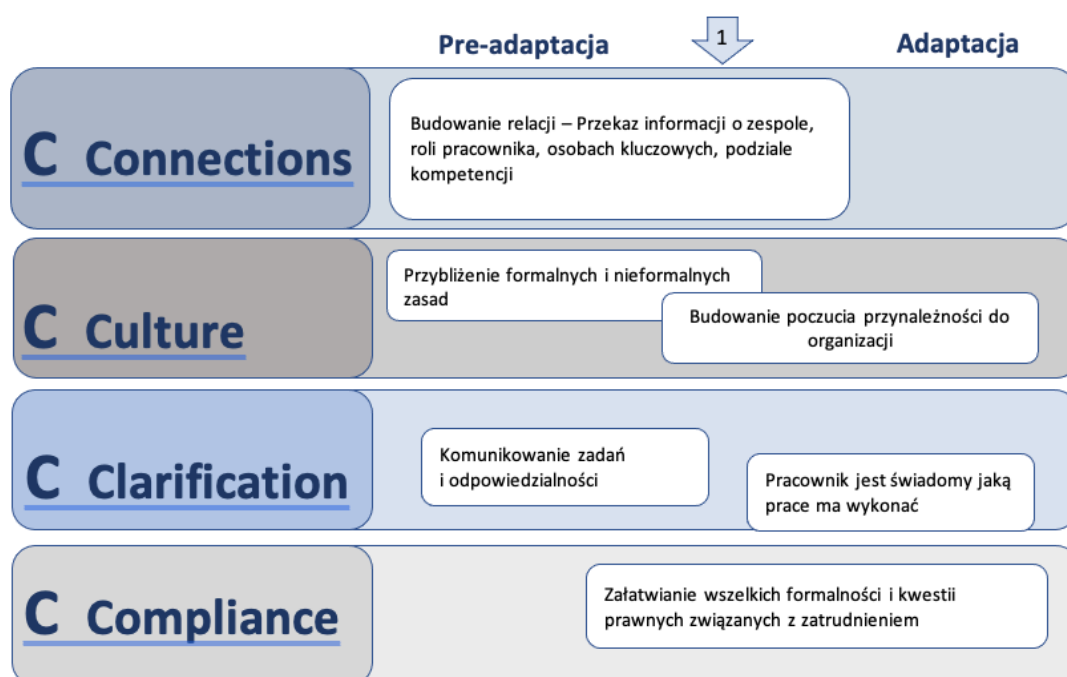
Zmienne, które budują modele, muszą być w sposób przejrzysty nazwane. Szczególnie w modelach hipotetyczno – dedukcyjnych, gdzie na podstawie badań i wnioskowania logicznego potwierdza się lub zaprzecza hipotezę, zmienne klasyfikuje się pod kątem związanych z nimi przyczynami i skutkami.

Wyróżnia się więc – zmienne zależne - będące skutkiem w określonym badaniu. Są one zależne od zmiennych niezależnych, są do wyjaśnienia przez badacza, który poszukuje związków pomiędzy obydwoma zmiennymi, są też podstawą modelu badawczego. Następną kategorią to - zmienne niezależne - będące przyczyną zmian poprzez oddziaływanie na zmienne zależne. Wyróżnia się także - zmienne pośredniczące – na które badacz nie ma wpływu, a które wpływają pozytywnie lub negatywnie na obie opisane powyżej zmienne. Ujawniają także istnienie innych czynników nie wziętych pod uwagę w badaniu a dających możliwość dodatkowego wyjaśnienia zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. I jeszcze jedna kategoria zmiennych – zmienne kontrolne – dzięki którym badacz może ustalić, czy istnieje rzeczywisty czy pozorny związek pomiędzy zmiennymi zależnymi i niezależnymi.²¹³ W graficznym konstruowaniu modelu i jego zmiennych stosuje się figury geometryczne a zależności między zmiennymi nie będące podstawą hipotez badawczych oznacza się strzałkami. Modele hipotetyczno – dedukcyjne mogą uwzględniać kilka różnych zależności co czyni je bardziej złożonymi.

²¹³ Schjoedt L., Bird B. (2014), *Control variables: use, misuse and recommended use*, in: Carsrud A., Brännback M. (eds.), *Handbook of research methods and applications in entrepreneurship and small business*, Edward Elgar, Cheltenham, s. 136–155.

Pierwszy prezentowany model jest autorstwa Taly N. Bauer,²¹⁴ która zaproponowała cztery komponenty udanego onboardingu i nazwała je modelem 4C. Komponenty te począwszy od podstawowego do bardziej szczegółowego wdrożenia obejmują: Connection (połączenie), Culture (kulturę), Clarification (wyjaśnienie) i Compliance (zgodność). Postrzega się je jako elementy składowe a nie odrębne poziomy. Przedstawione komponenty łącznie wpływają na efektywność procesu wdrażania i adaptacji nowych pracowników w miejscu pracy.²¹⁵ Model 4C zaproponowany przez T.N. Bauer Przedstawiono na rysunku 9.

Rysunek 9. Cztery bloki onboardingu wg T.N. Bauer



Źródło: Bauer T.N. (2010), op. cit., s.2-3

Komponent – Connections – związany jest z budowaniem relacji i traktowany jest jako działanie onboardingowe o dużym potencjale, ponieważ osiągnięcie tego poziomu łączy w sobie wysoki poziom zrozumienia przez nowozatrudnionego, roli jaką pełni w organizacji z jednoczesnym, choćby częściowym, zrozumieniem i zaakceptowaniem wymagań dotyczących kultury organizacyjnej. Pracownik dostaje informacje z jakim zespołem pracuje, jaką rolę pełni w zespole i w organizacji, jaki jest podział kompetencji,

²¹⁴ Bauer T.N. (2010), *Onboarding new employees: Maximizing Success*, Alexandria VA, SHRM Foundation, s. 2-3.

²¹⁵ Vide: Keene, K. (2021). *An Effective Onboarding Process: Decreasing Role Ambiguity and Role Conflict and Increasing Employee Acclimation to Increase Employee Job Satisfaction* (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville), s. 6-7.

które osoby w organizacji są kluczowe, z czym i do kogo może się zwrócić, jak zbudować wewnętrzną sieć współpracowników.

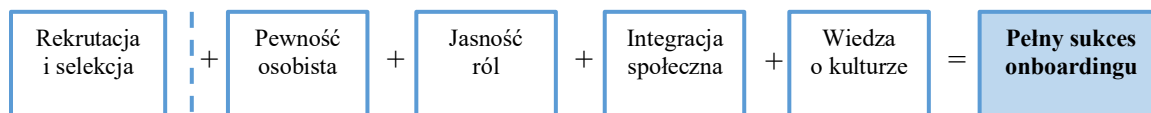
Komponent - Culture - dotyczy przybliżenia pracownikowi kultury organizacyjnej składającej się z formalnych i nieformalnych zasad. Do formalnych T. N. Bauer zalicza zapoznanie nowozatrudnionego z misją i wizją organizacji, wartościami, którymi się organizacja kieruje, jej kluczowymi produktami. Na tym etapie następuje proces budowania poczucia przynależności kandydata do organizacji. Do nieformalnych niespisane zasady, które wypracowali sobie dłużej pracownicy organizacji, których się nie komunikuje natomiast poznaje się je w kontaktach ze współpracownikami.

Komponent – Clarification – dotyczy procesu komunikowania pracownikowi za jakie zadania jest odpowiedzialny na danym stanowisku i jaki jest ich zakres, czego oczekuje od niego pracodawca. T.N. Bauer sugeruje, żeby podobnie jak w części Culture, ten etap miał swój początek już na etapie preadaptacji. Element wyjaśniający odpowiada za to, aby pracownik zrozumiał swoje stanowisko i miał świadomość, jaką pracę ma wykonywać.

Komponent – Compliance – wyróżnia się tym, że organizacje skupiają swoją uwagę głównie na udzielaniu formalnych informacji o zatrudnieniu i wykonywanej pracy. Związany jest z załatwianiem wszelkich formalności i kwestii prawnych związanych z zatrudnieniem nowego pracownika. Dotyczy podpisania umowy o pracę, zapoznania się z niezbędnymi regulaminami, przekazaniem niezbędnego sprzętu, uczestnictwa w szkoleniach początkowych. T.N. Bauer tę część adaptacji pracownika nazywa proaktywnym onboardingiem, ponieważ na tym poziomie nowozatrudniony najaktywniej nawiązuje relacje, współdziała z pozostałymi członkami zespołu, działa w oparciu o jasne kryteria.

Biorąc pod uwagę komponenty 4C T. N. Bauer oraz posługując się określonym planem działania i procesami, które mają na celu wprowadzenie nowego pracownika w struktury organizacyjne na poziomie zadaniowym i społecznym zidentyfikowano cztery główne dźwignie związane zarówno z rolami zawodowymi, jak i środowiskiem społecznym. Organizacje mogą je wykorzystać, aby pomóc nowym pracownikom zmaksymalizować sukces procesu wdrażania.

Rysunek 10. Cztery dźwignie udanego onboardingu



Źródło: Bauer, T.N. (2010), op. cit., s.5-6

Pierwszą dźwignią udanego onboardingu jest poczucie własnej skuteczności, czyli pewność siebie w wykonywaniu pracy. Pobudza to motywację i chęć odnoszenia większych sukcesów.

Drugą dźwignią związaną z zadaniami jest dobre zrozumienie pełnionej roli i zadań na stanowisku. Jasność ról lub jej niejednoznaczność jest wskaźnikiem skuteczności i jakości procesu dostosowawczego nowego pracownika. Miary przejrzystości ról należą do najbardziej spójnych predyktorów satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego nowozatrudnionego podczas procesu wdrażania.

Integracja społeczna to trzecia dźwignia udanego onboardingu. Wiąże się z nawiązaniem efektywnych relacji zawodowych. Nowi pracownicy muszą czuć się komfortowo społecznie, że są akceptowani przez współpracowników i przełożonych. Integracja w grupie społecznej ma pozytywny wpływ na zaangażowanie i rotację nowozatrudnionego.

Czwartą dźwignią udanego onboardingu jest znajomość, zaakceptowanie i dopasowanie się do kultury organizacyjnej. Każda firma ma wyjątkową kulturę, dlatego zrozumienie polityki organizacji, jej celów i wartości oraz poznanie *unikalnego języka* to ważne wskaźniki mówiące o dostosowaniu się pracownika.

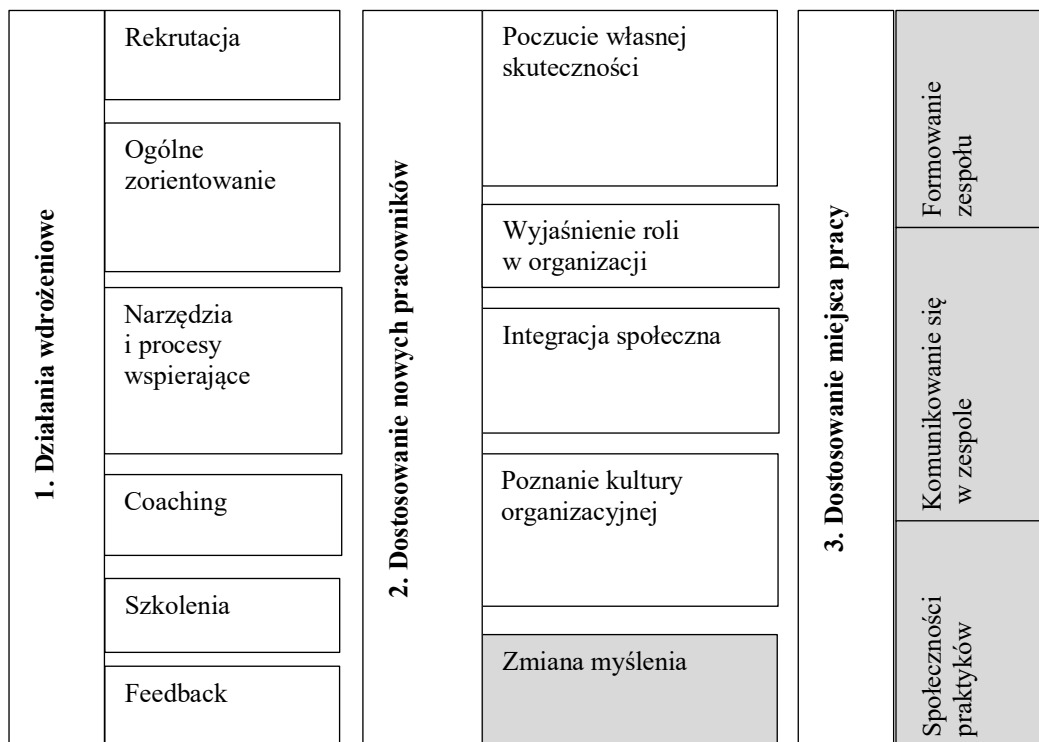
T.N. Bauer, autorka modelu 4C uważa, że proces onboardingu determinuje sposób w jaki organizacje wprowadzają nowozatrudnionego. Tylko spełnienie wszystkich czterech elementów modelu onboardingu przynosi organizacji wiele korzyści np. pozwala usystematyzować proces, zapewnia działania kompleksowe dla wszystkich nowozatrudnionych, zawiera wszystkie funkcje onboardingu oraz ułatwia organizacji działanie oparte na jasnych kryteriach.

Integracyjny model onboardingu dedykowany dla zespołów projektowych zaproponowali P. Gregory, D.E. Strode, H. Sharp i L. Barroca.²¹⁶ Model jest adaptacją modelu T. N. Bauer wzbogacony o elementy integracyjne na rysunku 12 zaznaczone kolorem szarym. Składa się z trzech kategorii zachowań organizacji, każda kategoria

²¹⁶ Gregory P., Strode D. E., Sharp H., Barroca L. (2022). *An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams*. Information and Software Technology, 143, 106792 s. 10.

zawiera jeszcze podkategorie a ich liczba zależy od rodzaju kategorii. Pierwsza kategoria modelu dotyczy działań wdrożeniowych, druga kategoria to działania związane z dostosowaniem i kształtowaniem postaw nowozatrudnionych w organizacji natomiast trzecia kategoria wiąże się z formowaniem zachowań w zespole, jakim jest organizacja i grupa współpracowników. Trzy kategorie modelu wraz z ich podkategoriami zaprezentowano na rysunku 11.

Rysunek 11. Model integratywny onboardingu P. Gregory, D.E. Strode, H. Sharp i L. Barroca



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gregory P., Strode D. E., Sharp H., Barroca L. (2022), op. cit., s. 10.

W kategorii pierwszej (1. Działania wdrożeniowe) modelu opisano, jako podkategorie, sześć działań wdrożeniowych nowych pracowników do zespołu. Są to:

- Rekrutacja – jako proces obejmujący pozyskiwanie, identyfikację luk w wiedzy dotyczącej potrzeb organizacji i wybór odpowiedniego kandydata.
- Ogólne zorientowanie nowozatrudnionego – czyli przekazanie ważnych informacji na temat pracy zespołu ogółem, udostępnienie przewodników i informatorów o metodach i narzędziach stosowanych w organizacji w pracy z klientem wewnętrznym i zewnętrznym. Ta podkategoria jest początkiem zakotwiczenia w zespole poprzez budowanie relacji i zaufania między członkami zespołu.

- Narzędzia i procesy wspierające – ten etap dotyczy doboru różnorodnych narzędzi komunikacji bezpośredniej, online, wizualizację okresowych i bieżących informacji na tablicach ściennych.
- Coaching – szeroko stosowane praktyki wsparcia dla nowych pracowników, takie jak mentoring, modelowanie ról,²¹⁷ motywowanie przez cały zespół do uczenia się.
- Szkolenia – podkategoria związana z uczeniem i douczaniem umiejętności nowozatrudnionych, dzięki którym pracownik radzi sobie w pracy i ma poczucie własnej skuteczności.
- Feedback - w procesie onboardingu informacja zwrotna jest procesem wspomagającym nowozatrudnionego, chroniącym go przed popełnianiem błędów i udzielana jest nie tylko przez bezpośredniego przełożonego, ale też przez współpracowników.

Kategoria druga (2. Dostosowanie nowych pracowników) dotyczy działań dostosowawczych pracownika do organizacji, składa się z pięciu podkategorii i są to:

- Poczucie własnej skuteczności – umożliwienie nowozatrudnionym podejmowanie decyzji, działań i ich samokontroli, co przekłada się na aktywne włączanie w życie organizacji dające nowozatrudnionemu poczucie sprawstwa.
- Rola w organizacji - sprawdzenie jak dobrze nowy pracownik rozumie swoją rolę i oczekiwania organizacji.
- Integracja społeczna – działania zmierzające do stwarzania komfortowych warunków nowym pracownikom, poprzez prowokowanie interakcji społecznych takich jak pogawędki ze współpracownikami, organizowanie spotkań podczas przerw w pracy i imprez firmowych.
- Poznanie kultury organizacyjnej – każda organizacja ma unikalną kulturę, dlatego nowozatrudnionemu pomaga się poruszać po tej kulturze. Wiąże się to ze zrozumieniem polityki organizacji, jej celów i wartości oraz poznanie unikalnego języka firmy.
- Zmiana myślenia – odnosi się do czyjegoś nastawienia lub sposobu myślenia opartego na wartościach i zasadach organizacyjnych np. zaufaniu, odpowiedzialności, poczuciu własności,
- Ciągłe doskonalenie się, chęci uczenia się, otwartości i gotowości do ciągłej adaptacji i rozwoju.

²¹⁷ Bauer T. N. (2010), op. cit., s. 10-12.

Kategoria trzecia (3. Dostosowanie miejsca pracy) to sposoby jakie organizacja i pracownicy wewnętrzni organizacji muszą stosować, aby wspierać wdrażanie nowych pracowników. Jest złożona z trzech podkategorii:

- Formowanie zespołu – zmiana składu zespołu wymusza na przełożonym przydzielenie nowych lub zmiana dotychczasowych zadań członkom zespołu. Zespół rozwija nowe umiejętności by wspierać nowozatrudnionego.
- Komunikowanie się w zespole – dostosowanie *kodu* porozumiewania, by wyjaśnić nowozatrudnionemu aspekty pracy, które normalnie zespół uważa za oczywiste.
- Społeczności praktyków – tworzenie grup pracowników wchodzących w regularne interakcje, dzielących się troską lub pasją do czegoś co robią i uczą się, jak robić to lepiej.

W odróżnieniu do modelu T.N. Bauer i integratywnego modelu, który zaproponowali P. Gregory (i inni) powstał dziesięcioetapowy model adaptacji autorstwa C. Caldwell'a i R. Peters'a.²¹⁸ Elementy modelu powinny się zazębiać, tworząc stabilną platformę wspierającą nowego pracownika i umożliwiającą jak najefektywniejsze kształtowanie procesu onboardingu.

²¹⁸ Caldwell, C., and Peters, R. (2018). *New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives*, Journal of Management Development, 37(5), s. 7-9.

Rysunek 12. Model onboardingu Caldwell'a - Peters'a



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Caldwell C., Peters R. (2018).

Pierwszy krok w modelu Caldwell'a i Peters'a dotyczy nawiązania przez organizację możliwie silnych relacji z pracownikiem przed pierwszym dniem jego pracy. Może to być niezobowiązujące spotkanie z pracownikiem lub rozmowa on-line po rekrutacji w celu zbudowania relacji. Dzięki temu pracownik pierwszego dnia w nowej organizacji czuje się bezpieczniej i pewniej.

Drugim krokiem w modelu onboardingu jest wyznaczenie coacha lub mentora, który pierwszego dnia w pracy wprowadzi nowozatrudnionego w *tajniki* organizacji związane z kulturą i nieformalnymi zachowaniami, które nie są zazwyczaj spisane. Dodatkowo mentor poprzez swoje kontakty ułatwi nowozatrudnionemu nawiązać relacje z innymi pracownikami i zbudować własną sieć społeczną.

Trzeci krok w modelu także jest związany z budowaniem relacji. Nowozatrudniony asymiluje się z zespołem i buduje dobre relacje z przełożonym.

Czwartym krokiem jest dostarczenie nowemu pracownikowi dokładnych informacji i materiałów, które wyjaśnią wszystkie zasady, obowiązki i oczekiwania na danym stanowisku.

Kolejnym piątym krokiem jest przygotowanie miejsca pracy nowego pracownika, np. biurka i obszaru biurowego, niezbędnych materiałów eksploatacyjnych do wykonywania codziennych zadań. Krok ten ma kluczowe znaczenie, ponieważ pracownik może czuć się niedoceniony, jeśli jego miejsce pracy nie zostało odpowiednio wyznaczone i wyposażone pierwszego dnia.

Krok szósty obejmuje pomoc nowemu pracownikowi w procesach logistycznych związanych z zatrudnieniem. Na przykład pomoc w relokacji, jeśli nowy pracownik znajdzie bardziej pasujące do niego stanowisko pracy w organizacji.

Krok siódmy - nowy pracownik poznaje wszystkie swoje obowiązki, priorytety i oczekiwania organizacji, co do jego osoby. Ponadto przełożony poznaje aspiracje i cele, które nowy pracownik chce osiągnąć podczas pracy w organizacji. Taka wymiana wzajemnych oczekiwań buduje godną zaufania relację między stronami, która przekłada się dalej na zaangażowanie i poprawę wyników pracy.

Krok ósmy to etap, w którym pracownik jest zachęcany do angażowania się w sprawy organizacji. Przełożeni umożliwiają swoim pracownikom promowanie kreatywności i oryginalnych pomysłów.

Kolejny dziewiąty krok wymaga zaangażowania ze strony kierownictwa wyższego szczebla, które wyjaśnia wartości i czynniki kulturowe organizacji i swoim zachowaniem daje przykład przestrzegania tych wartości. Nowy pracownik może czuć się bardziej zachęcony do przestrzegania wartości firmy, gdy usłyszy je bezpośrednio od menedżera wyższego szczebla.

Ostatni dziesiąty krok tego modelu to konsekwentny rozwój nowego pracownika. Pracownik na bieżąco otrzymuje informację zwrotną, co do postępów nauki i korektę zachowań nieodpowiednich. Coach lub mentor zachęca do proaktywności i zadawania pytań.²¹⁹

Zdaniem Caldwell'a i Peters'a powyższy model można dalej rozwijać. Poznanie jednostki i aktualnych potrzeb pracownika pozwala na daleko idącą indywidualizację onboardingu, przez co organizacja sygnalizuje pracownikowi, że jego indywidualne potrzeby są dla niej ważne. Jeśli potrzeby organizacji ulegną zmianie, można spodziewać się pętli reakcji zwrotnej, ponieważ pozytywne doświadczenia pracownika spowodują, że będzie on gotowy sprostać zmieniającym się potrzebom organizacji. Caldwell i Peters

²¹⁹ Czopek M., Kazusek M. (2021). *Remote recruitment and onboarding of public administration employees during the COVID-19 pandemic*. Informatyka Ekonomiczna (1), s. 60-69, [za]: Caldwell C., Peters R. (2018), *New employee onboarding—psychological contracts and ethical perspectives*, Journal of Management Development, 37(1), s. 27-39.

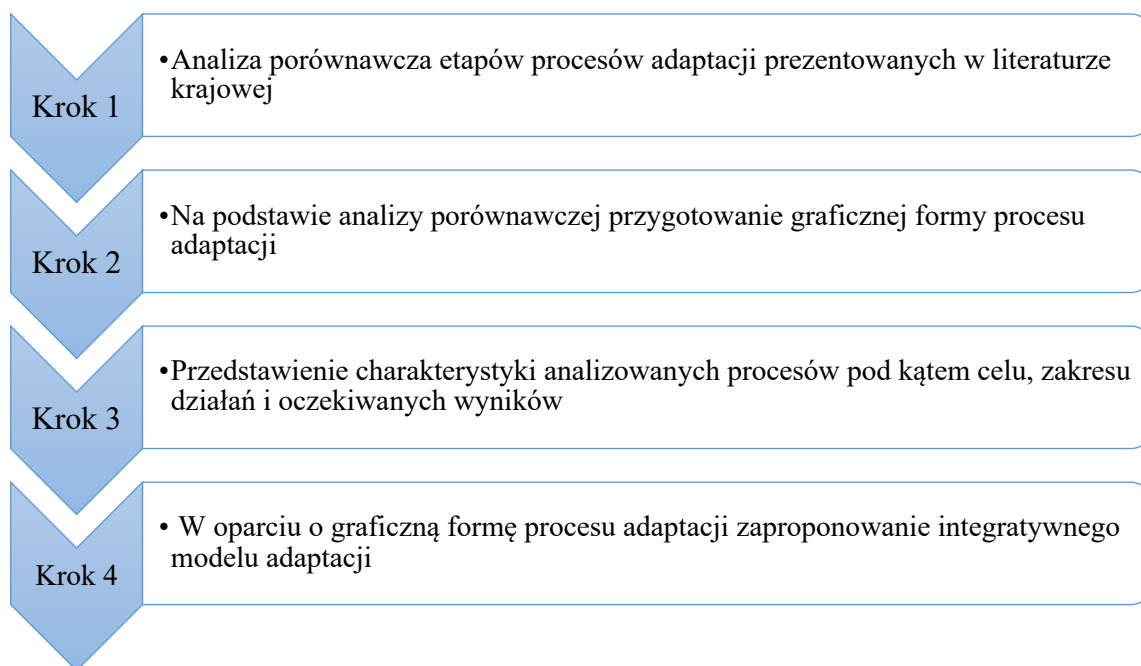
zakładają, że różne doświadczenia organizacji prawdopodobnie wzbogacą model onboardingu o inne ważne elementy. Wszystkie dziesięć poziomów modelu mają zapewnić nowemu pracownikowi poczucie przynależności do organizacji. Model zdaniem jego autorów umożliwi traktowanie nowozatrudnionego podmiotowo, podczas gdy konwencjonalne podejście do onboardingu sprowadza pracownika do poziomu, na którym często pracownik czuje, że nie okazuje się mu należytego zainteresowania. Nie znajduje się potwierdzenia właściwości prezentowanego modelu i badaniach.

Podsumowując, można uznać, że prezentowane w literaturze zagranicznej modele onboardingu wyczerpują temat obejmując obszar przed zatrudnieniem aż do oceny procesu i podjęcia ostatecznej decyzji o zatrudnieniu. Otwierają też pole do rozważań nad modelem onboardingu dostosowanym do indywidualnych potrzeb organizacji tzn. takiego, który można modyfikować, by odpowiadał na rzeczywiste potrzeby organizacji. Tu niezbędna jest wiedza i doświadczenie pracowników HR i liderów zespołów czy potrzebujemy pracowników na określone stanowisko, czy chodzi o wnoszony do organizacji potencjał. Nie wszystkie organizacje mają możliwość zastosowania takiej elastyczności przy doborze pracownika. Podejście to dotyczy głównie tych zawodów i funkcji, dla których ta elastyczność jest możliwa do zastosowania dla dobra pracowników i organizacji.

2.6 Integratywny model adaptacji zawodowej

Modele tworzymy po to, by służyły badaniu interesujących nas zjawisk. W niniejszej dysertacji podjęto próbę opracowania modelu adaptacji nowozatrudnionych opartego na analizie teoriopoznawczej i zgodnego z definicją T. Gospodarka mówiącą o tym, że model jest to konstrukcja abstrakcyjna złożona z pewnych pojęć i założeń oraz zależności między nimi pozwalającymi w przybliżeniu opisać pewne kwestie występujące w rzeczywistości. Punktem wyjścia przy tworzeniu modelu było przygotowanie struktury postępowania, którą rozłożono na cztery działania (rysunek 13).

Rysunek 13. Struktura postępowania przy tworzeniu teoretycznego modelu onboardingu



Źródło: Opracowanie własne

Krok 1.

W pierwszej kolejności tworząc model adaptacji nowozatrudnionych przeprowadzono analizę procesów prezentowanych w literaturze przedmiotu przez P. Davisa, A. Ludwicyńskiego, J. Marciniaka i A. Żarczyńską-Dobiesz, ponieważ każdy z tych autorów przedstawił proces adaptacji w innym ujęciu.

Z uwagi na to, że istotą porównywania i oceniania zjawisk jest interpretacja zmiennych je opisujących²²⁰ a każdy z czterech prezentowanych procesów jest opisywany w różny sposób w tabeli 11 – porównawczej, przedstawiono poszczególne czynności zgodnie z propozycjami cytowanych autorów.

²²⁰ Michaelson J. (1987), *Cross-Validation in Statistical Climate Forecast Models*, Journal of Applied Meteorology and Climatology, 26: s. 1589-1600.

Tabela 11. Zestawienie działań zalecanych w procesach adaptacji przez wybranych autorów

Davis P. (2000)	Ludwicyński A. (2006)	Marciniak J. (2013)	Żarczyńska-Dobiesz A. (2008)
- okres przed zatrudnieniem			- zarejestrowanie zmiany
	- przyjęcie do pracy		- poszukiwanie rozwiązań adaptacyjnych, - wybór odpowiednich form adaptacyjnych, - uruchomienie procesów dostosowawczych
- okres próbny	- wprowadzenie na stanowisko - wybór opiekuna	- ogólne wprowadzenie do pracy, - przekazanie zadań stanowiska	- wdrożenie procesów przystosowawczych do organizacji i stanowiska
- właściwa adaptacja - (przekazanie zadań i wdrożenie)	- szkolenia wstępne i stanowiskowe	- wdrożenie do zadań	- monitorowanie procesu adaptacji
- ocena procesu adaptacji	- ocena pracownika i procesu adaptacji	- wstępna ocena przydatności zawodowej	- osiągnięcie pożądanego stanu równowagi - zakończenie procesu adaptacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury cytowanej w tabeli

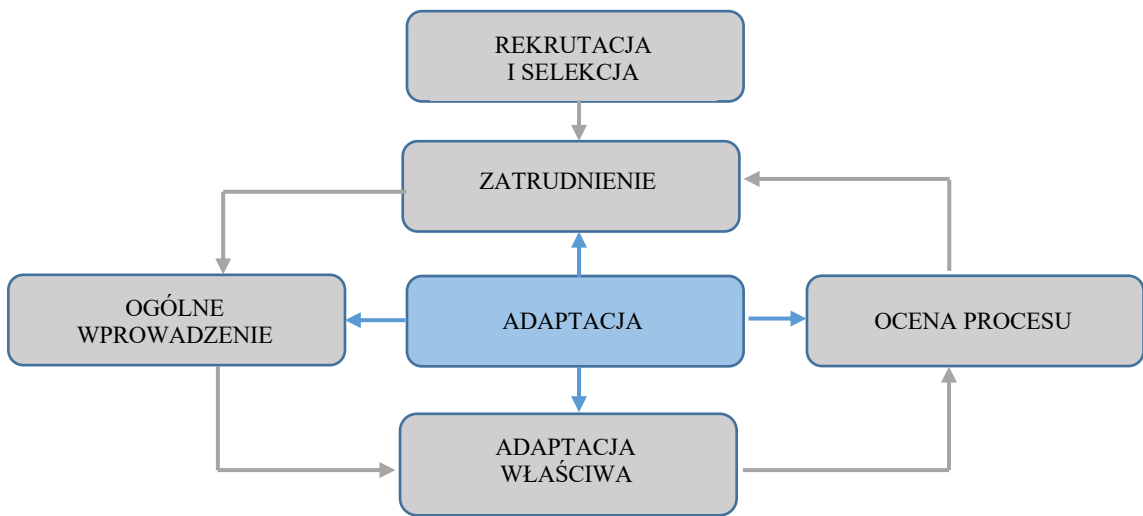
Wyniki tej analizy pozwoliły na wyodrębnienie głównych etapów, które są wspólne dla prezentowanych podejść, mimo że szczegóły i nazewnictwo mogą się różnić w zależności od autora. W ten sposób wyłoniono pięć następujących po sobie etapów procesu adaptacji nowozatrudnionych i są to: - rekrutacja i selekcja, zatrudnienie; - ogólne wprowadzenie, - adaptacja właściwa i - ocena procesu.

W procesie adaptacyjnym P. Davisa uwzględniony jest etap *okres przed zatrudnieniem* a w procesie A. Żarczyńskiej-Dobiesz etap *zarejestrowanie zmian*. Oba etapy zostały umieszczone przez autorów w początkowej fazie procesu, jednak ich mało klarowny opis nie pozwolił na jednoznaczną klasyfikację, ponieważ autorzy nie określają zakresu działań związanych z tym etapem adaptacji. W związku z tym przyjęto, że chodzi o działania przygotowawcze do formalnego doboru i zatrudnienia kandydata i potraktowano je jako elementy rekrutacji i selekcji.

Krok 2

W drugim kroku, wykorzystując porównanie procesów adaptacji z pierwszego kroku, przedstawiono graficzną formę procesu adaptacji definiowanego jako cyt. (...) *zbiór czynności, wzajemnie ze sobą powiązanych, których realizacja jest niezbędna dla uzyskania określonego rezultatu (...)*,²²¹ którą zaprezentowano na rysunku 14.

Rysunek 14. Graficzna, teoretyczna postać procesu adaptacji nowozatrudnionych uwzględniająca standardowe elementy procesu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Żarczyńska-Dobiesz (2008), op. cit., s. 47; J. Marciniak (2013), op. cit., s. 339; A. Ludwiczynski (2006), op. cit., s. 219-220; P. Davis (2003), op. cit., s. 82-83.

Graficzne przedstawienie procesu adaptacji umożliwiło zrozumienie i analizę powiązań poszczególnych etapów oraz ich wzajemnych relacji, co jest trudniejsze do osiągnięcia w zwykłym tekście. Wizualizacja pomogła uchwycić złożoność procesu, uwidaczniając kluczowe punkty i ich zależności. Sprawia, że wyniki badań są bardziej przejrzyste dla środowiska naukowców i praktyków, ułatwia ich analizę i praktyczne zastosowanie.

²²¹ <https://mfiles.pl/>, <https://sjp.pwn.pl/>, dostępność 8.12.2023.

Krok 3

Trzecim krokiem w procesie tworzenia modelu adaptacji nowozatrudnionych było scharakteryzowanie wcześniej określonych pięciu etapów adaptacji pod kątem ich celu, zakresu działań oraz oczekiwanych wyników. Istotną cechą przedstawionych procesów adaptacji było to, że ich opisy, choć różniły się, były podobne dzięki temu możliwe było ich porównanie.

Charakterystyki poszczególnych etapów procesu przedstawione w tabeli 12 oddają ideę zjawiska adaptacji, ale nie obejmują wszystkich możliwych aspektów, koncentrując się jedynie na jego kluczowych elementach istotnych, by zrozumieć i efektywnie wdrożyć model.

Tabela 12. Charakterystyka pięciu etapów adaptacji zawodowej nowozatrudnionych

Etap	Cel etapu	Zakres działań	Oczekiwane wyniki
Rekrutacja i selekcja	<ul style="list-style-type: none">- zidentyfikowanie i przyciągnięcie odpowiednich kandydatów do pracy	<ul style="list-style-type: none">- przygotowanie do formalnego wyboru i zatrudnienia kandydata	<ul style="list-style-type: none">- znalezienie kandydatów, którzy spełniają określone wymagania stanowiska i pasują do kultury organizacyjnej.
Zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none">- zapoznanie z zasadami bezpieczeństwa;- sprawdzenie poziomu przydatności dla organizacji i stanowiska	<ul style="list-style-type: none">- zatrudnienie na czas określony- przydzielenie „opiekuna” dla nowozatrudnionego	<ul style="list-style-type: none">- zaakceptowanie idei, zwyczajów, przekonań oraz sposobów działania nowej organizacji
Ogólne wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none">- przekazanie zasad polityki organizacji i poznanie procedur	<ul style="list-style-type: none">- szkolenia, praca pod nadzorem opiekuna- przydzielenie pracy mało odpowiedzialnej i łatwej do wykonania	<ul style="list-style-type: none">- zaakceptowanie norm i zasad współpracy w zespole, kontaktów ze współpracownikami oraz stylów kierowania
Adaptacja właściwa	<ul style="list-style-type: none">- praca kwalifikująca do samodzielności	<ul style="list-style-type: none">- warsztat pracy- coaching- mentoring- monitorowanie postępów przez opiekuna procesu adaptacji	<ul style="list-style-type: none">- zadowalający poziom internalizacji treści- wysoki wskaźnik retencji

Ocena procesu	<ul style="list-style-type: none"> - samoocena i ocena przez opiekuna procesu - ustalanie dalszych kroków 	<ul style="list-style-type: none"> - rozmowa z nowozatrudnionym - ewentualne podjęcie kroków wspierających – powrót np. do Etapu nr 3 - ostateczna ocena procesu i decyzja 	<ul style="list-style-type: none"> - ukształtowanie właściwego podejścia do obowiązków i zadań oraz przyjaznej postawy względem organizacji - zmniejszenie ryzyka odejścia pracownika z organizacji w krótkim czasie po zatrudnieniu
---------------	---	---	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Żarczyńska-Dobiesz (2008), op. cit., s. 47; J. Marciniak (2013), op. cit., s. 339; A. Ludwicyński (2006), op. cit., s. 219-220; P. Davis (2003), op. cit., s. 82-83.

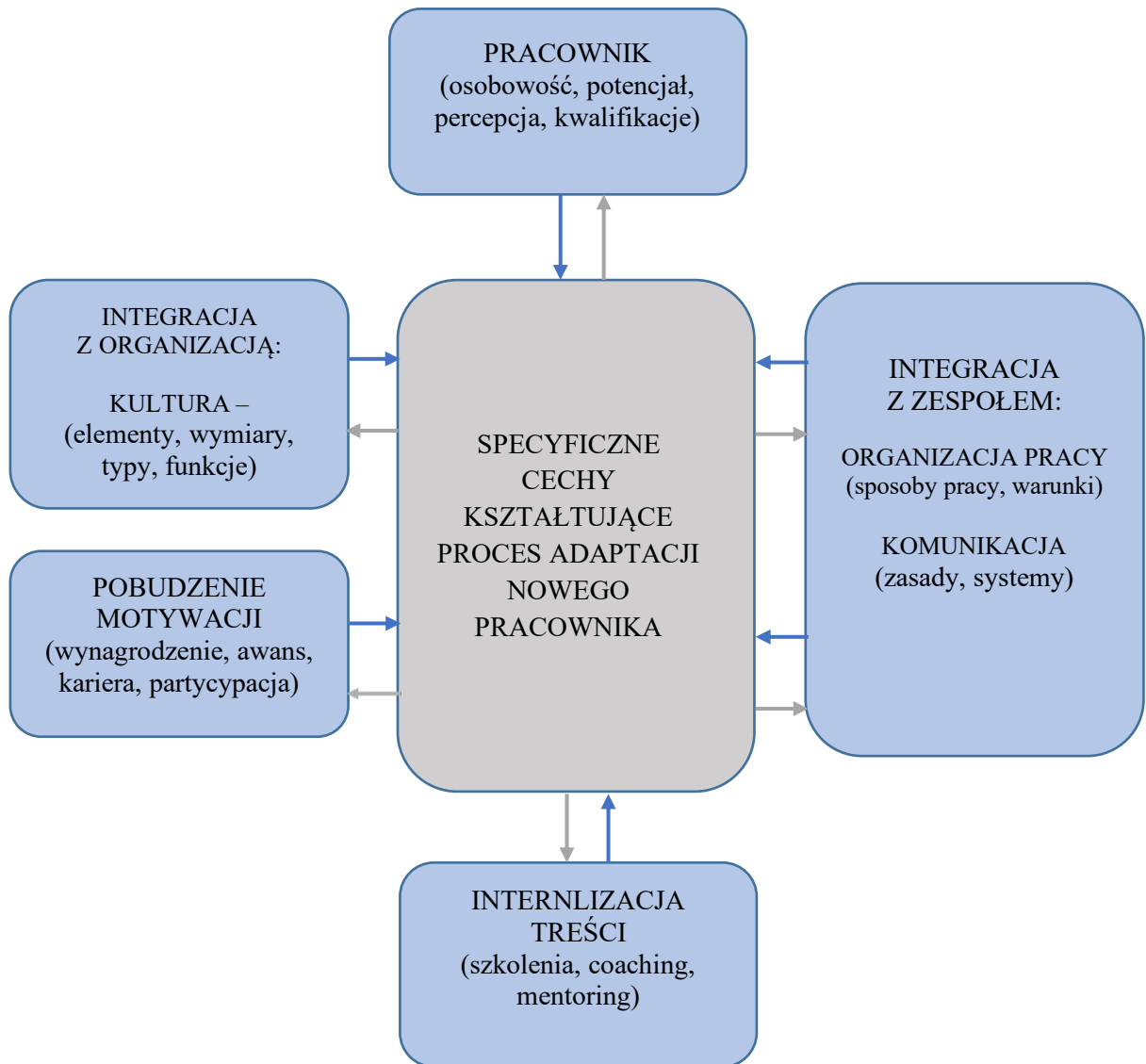
Krok 4

Zaproponowanie modelu adaptacji nowozatrudnionych opartego na definicji T. Gospodarka²²² było ostatnim, czwartym krokiem w strukturze postępowania. W kontekście przeprowadzonej analizy epistemologicznej rozważanie uwarunkowań teoretycznych procesu adaptacji rozpoczęto od zidentyfikowania kluczowych założeń i specyficznych²²³ ram teoretycznych, które kształtują ten proces.

²²² Vide: Gospodarek T. Op. cit (2009), s. 63.

²²³ Słowo specyfika definiowane przez WSJP (Wielki Słownik Języka Polskiego) określa *szczególny i niepowtarzalny charakter czegoś* (<https://sjp.pwn.pl/slowniki/specyfika.html>, dostępność 29.03.2024.) W kontekście badań nad organizacjami specyfika odnosi się do unikatowych cech, warunków i kontekstu, które wpływają na planowanie i wdrażanie określonych procesów np. takich jak adaptacja nowych pracowników

Rysunek 15. Główne cechy kształtujące proces adaptacji nowozatrudnionego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Żarczyńska-Dobiesz (2008), op. cit., s. 90.

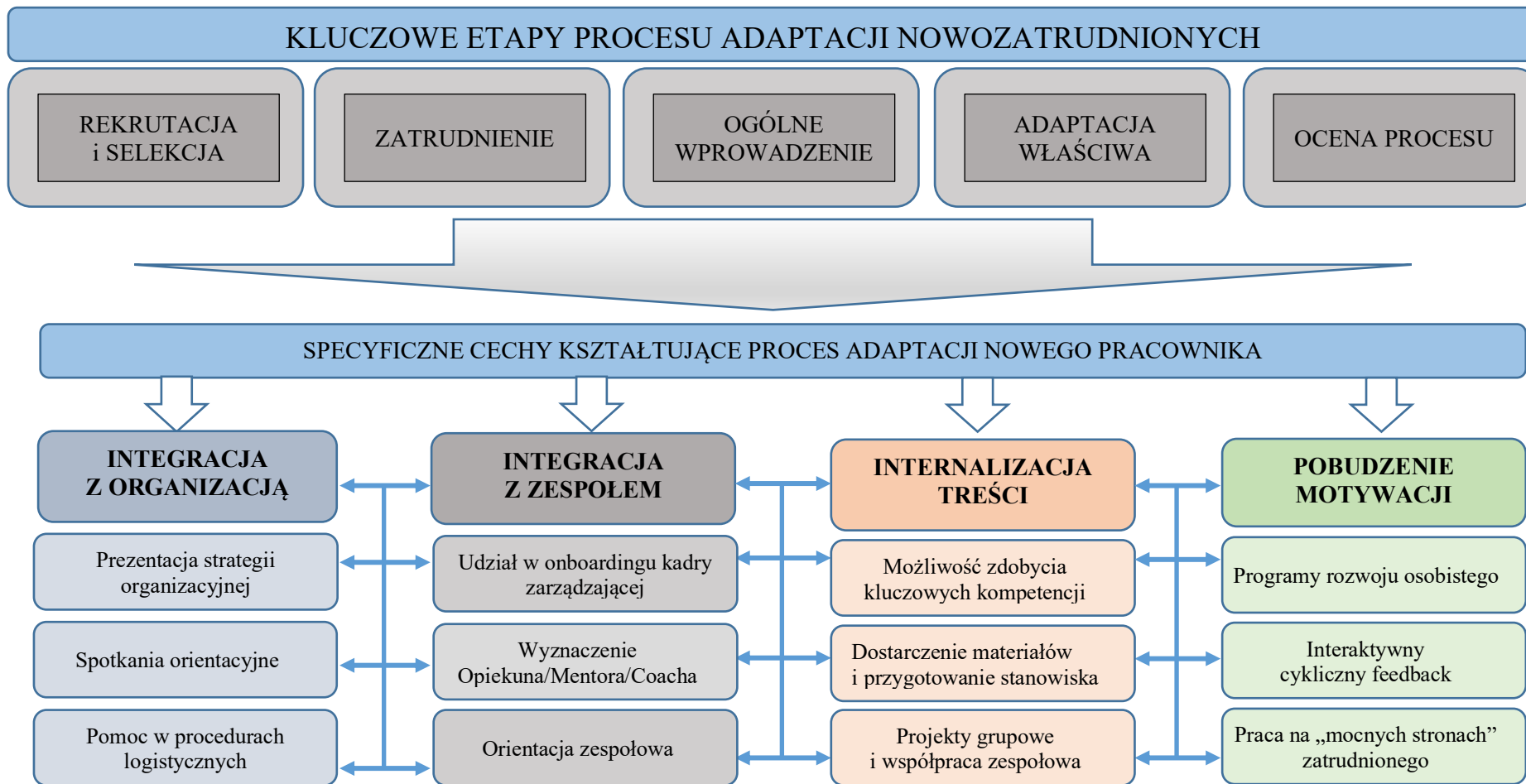
Efektywny proces adaptacji, kluczowy dla sukcesu nowych pracowników i organizacji, charakteryzują wskazane przez A. Żarczyńską-Dobiesz²²⁴ determinanty wspierające nawiązywanie relacji interpersonalnych z przełożonymi i współpracownikami, które mają znaczący wpływ na samopoczucie nowego pracownika, jego zaangażowanie oraz poziom motywacji przystosowania się do nowego środowiska organizacyjnego. Specyficzne cechy adaptacji wyróżniają ją w kontekście innych procesów i stanowią fundament jej skuteczności oraz efektywności. Przedstawione cechy procesu adaptacji obejmują elementy integracji z organizacją, integracji z zespołem oraz pobudzenie motywacji do agregowania nowej wiedzy.

²²⁴ A. Żarczyńska-Dobiesz (2008), op. cit., s. 90

Tworzą one teoretyczny i kompleksowy model adaptacji nowozatrudnionych, który ułatwia nowym pracownikom płynne przejście do nowego środowiska pracy oraz wspiera ich długoterminowy rozwój i zaangażowanie.

Graficzna prezentacja modelu obrazuje jak te elementy integrują się w spójny i efektywny proces wspierający nowych pracowników w organizacji. Poprzez badania możliwe będzie lepsze zrozumienie ich złożoności oraz wzajemnych powiązań, co umożliwi w przyszłości skuteczniejsze zarządzanie procesem adaptacji w organizacji.

Rysunek 16. Teoretyczny model adaptacji nowozatrudnionych w organizacji uwzględniający specyficzne cechy budujące relacje pracownik - pracodawca



Źródło: opracowanie własne

W kontekście przedstawionego na rysunku 16 modelu uwzględnione w nim specyficzne cechy procesu adaptacji scharakteryzowano w tabeli 13.

Tabela 13. Charakterystyka specyficznych cech budujących relacje pracownik - pracodawca

Specyficzne cechy procesu adaptacji	Czynniki charakteryzujące cechę
Integracja z organizacją	<p>Spotkania orientacyjne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zapoznanie z podstawowymi aspektami organizacji, - prezentacje dotyczące misji, wartości, struktury organizacyjnej oraz zasad i głównych procedur organizacji. <p>Pomoc nowozatrudnionym w procedurach logistycznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przygotowanie dokumentów zatrudnieniowych, organizowanie szkoleń dotyczących organizacji (norm, celów działania, hierarchii oraz relacji między różnymi działami czy zespołami w organizacji), - umożliwienie spotkania z kluczowymi osobami w organizacji, takimi jak liderzy zespołów, pracownikami działu HR czy kierownictwem, - ułatwienie dostępu do niezbędnych informacji, dokumentów i zasobów organizacyjnych, co umożliwi szybszą orientację w nowym środowisku pracy. <p>Prezentacja strategii:</p> <ul style="list-style-type: none"> - organizacja spotkań, na których członkowie zarządu mogą przedstawić się nowym pracownikom, omówić strategię organizacji oraz podkreślić znaczenie ich roli w osiągnięciu celów organizacyjnych, - przedstawienie kierunków działania organizacji, - wyjaśnienie jakie są oczekiwania wobec nowozatrudnionego.
Integracja z zespołem	<p>Udział w onboardingu kadry zarządzającej:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktywne uczestnictwo w spotkaniach wprowadzających nowego pracownika, - organizowanie spotkań networkingowych, na których nowi pracownicy mogą bezpośrednio rozmawiać z członkami zarządu, zadawać pytania i nawiązywać kontakty, - prowadzenie warsztatów lub prezentacji dotyczących odpowiedzialności menedżerskich lub najważniejszych projektów organizacji, - okazywanie kultury osobistej i szacunku przez przełożonych.

	<p>Orientacja zespołowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie nowego pracownika do zespołu, zapoznanie go z innymi członkami zespołu ich doświadczeniem zawodowym i zainteresowaniami, - przedstawienie struktury zespołu, ról poszczególnych członków oraz oczekiwań dotyczących współpracy i osiągnięcia celów zespołu, - zapoznanie z konkretnymi zadaniami i odpowiedzialnością na stanowisku poszczególnych członków zespołu, - zaznajomienie z celami i oczekiwaniami przełożonych od samego początku procesu adaptacji, przedstawienie procedury adaptacyjnej - przedstawiającej plan procesu adaptacji, - zapewnienie pomocy i wsparcia ze strony członków zespołu, dzięki czemu nowozatrudniony czuje się pewniej i szybciej dostosuje się do nowego środowiska pracy i dynamiki grupowej, - okazanie zaangażowania ze strony osób lub osoby prowadzącej proces adaptacji, - zadbanie o atmosferę współpracy w zespole. <p>Wyznaczenie Opiekuna/Mentora/Coacha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przypisanie nowym pracownikom doświadczonych członków zespołu, którzy mogą służyć radą i wsparciem, - poszerzyć wiedzę metodyczną osób prowadzących proces adaptacji, która związana jest ze specjalnym podejściem do uczenia osób dorosłych, - rozwijać kompetencje wyznaczonych opiekunów, by umożliwić nowozatrudnionym większe wsparcie.
<p>Pobudzenie motywacji</p>	<p>Programy rozwoju osobistego:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przedstawienie perspektywy rozwoju zawodowego, takiej jak możliwość awansu, szkoleń rozwojowych czy uczestnictwo w projektach specjalnych, aby nowozatrudnieni mieli jasny obraz tego, jak mogą się rozwijać i jakie wsparcie otrzymają w tym procesie, - omówienie narzędzi i kryteriów oceny procesu. <p>Praca „na mocnych stronach” nowozatrudnionego:</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozpoznawanie i uznawanie osiągnięć i postępów i docenianie wysiłku i wkładu nowozatrudnionego w nabywanie nowych umiejętności wzmacnia poczucie wartości i zachęca do dalszego zaangażowania, - regularna ocena postępów w procesie adaptacji, by móc zidentyfikować obszary wymagające dodatkowego wsparcia, - zapewnienie nowemu pracownikowi odpowiednich nagród, korzyści i świadczeń za osiągnięcia w procesie nauki i rozwoju to dodatkowy bodziec do zaangażowania się w proces adaptacji i pozostania w organizacji.

	<p>Interaktywny cykliczny feedback (komunikowanie się):</p> <ul style="list-style-type: none"> - regularne udzielanie konstruktywnej informacji zwrotnej oraz ocena postępów w nabywaniu nowej wiedzy i umiejętności utrzyma motywację nowozatrudnionego do dalszego rozwoju, - umożliwienie nowozatrudnionemu wyrażenia swojej opinii, pomysłów i sugestii dotyczących postępów w procesie, stosowanych narzędzi, atmosfery pracy w zespole, co może sprawić, że będzie się czuł bardziej doceniany i zaangażowany, - tworzenie atmosfery otwartej na naukę i eksperymentowanie, w której błędy są traktowane jako naturalna część procesu uczenia się może zachęcić nowego pracownika do aktywnego uczestnictwa w procesie internalizacji i współpracy z zespołem, - zapewnienie wsparcia emocjonalnego poprzez przejawianie empatii i zrozumienia emocji towarzyszącym nowozatrudnionemu w nowym miejscu pracy.
<p>Internalizacja treści</p>	<p>Możliwość zdobycia kluczowych kompetencji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - klarowne wytyczne, jasne oczekiwania oraz instrukcje dotyczące pracy i procesu adaptacji mogą pomóc nowemu pracownikowi poczuć się pewniej i bardziej zorientowanym w nowym środowisku, - zapewnienie możliwości praktycznego stosowania nowej wiedzy i umiejętności w ramach rzeczywistych zadań i projektów, - dostosowanie procesu adaptacji do indywidualnych potrzeb i umiejętności nowego pracownika, - wprowadzenie formalnych narzędzi oceny poziomu przygotowania nowozatrudnionego do samodzielnej pracy, - zapewnienie nowemu pracownikowi odpowiednich szkoleń, warsztatów i materiałów edukacyjnych dotyczących sposobu postępowania, używanych w organizacji narzędzi, systemów informatycznych i technologii oraz tych potrzebnych do wykonywania obowiązujących na stanowisku zadań, - stworzenie niekłującego miejsca do nauki, w którym pracownik może swobodnie uczyć się i eksperymentować, co redukuje stres i zniechęca do zdobywania wiedzy i umiejętności, buduje większą pewność siebie w wykonywaniu nowych zadań i rozwiązywaniu problemów, - eliminowanie ograniczeń, presji i niepokoju związanych z oceną ze strony innych może pozwolić pracownikowi na bardziej skoncentrowane i efektywne przyswajanie nowej wiedzy, - umożliwienie nowozatrudnionemu skonsultowanie się z przełożonym lub przydzielonym opiekunem daje możliwość uzyskania pomocy i wsparcia w razie potrzeby. <p>Dostarczenie niezbędnych materiałów:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaproponowanie agendy, podręcznika lub planu/przewodnika przeprowadzającego nowozatrudnionego etapami przez cały proces

	<p>adaptacji zawierającego sesje informacyjne, etapy zdobywania i pogłębiania wiedzy i doświadczenia, a także elementy związane z oceną poszczególnych etapów procesu,</p> <ul style="list-style-type: none"> - wykorzystanie zróżnicowanych metod uczenia dopasowanych do potrzeb i preferencji uczącego, by zachęcić nowego pracownika do aktywnego uczestnictwa w procesie uczenia się i zdobywania nowych umiejętności, - przedstawienie trybu końcowej oceny procesu. <p>Projekty grupowe i współpraca zespołowa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - przeprowadzenie szkoleń z zakresu efektywnego współdziałania w zespole, komunikacji interpersonalnej oraz rozwiązywania konfliktów, - organizowanie regularnych spotkań, podczas których zespoły mogą wspólnie planować, omawiać postępy i rozwiązywać problemy, - udział nowych pracowników w projektach pilotażowych lub mniejszych zadaniach, aby zdobyli doświadczenie i wiedzę praktyczną, - organizowanie wydarzeń team buildingowych, które wzmacniają więzi między członkami zespołu i promują współpracę, - umożliwienie uczestnictwa w wydarzeniach, imprezach, zawodowych oraz poza kontekstem zawodowym, co przyczyni się do harmonijnej współpracy w zespole.
--	---

Źródło: Opracowanie własne

Wszystkie przedstawione w tabeli charakterystyczne cechy poszczególnych atrybutów wzajemnie się uzupełniają i pokrywają, tworząc kompleksowy i skuteczny system wsparcia nowozatrudnionego będącego w procesie adaptacji oraz jego motywacji do uczenia się i pozostania w organizacji. Poprzez integrację tych cech nowy pracownik może odczuwać wsparcie na różnych poziomach i w różnych obszarach, co sprzyja jego szybszemu dostosowaniu się do organizacji oraz motywacji do ciągłego rozwoju i osiągania sukcesów. To z kolei przyczynia się do budowania silnych relacji z zespołem i organizacją oraz zwiększenia zaangażowania w miejscu pracy. W każdym z tych obszarów istotne jest, aby proces adaptacji był skoncentrowany na potrzebach i doświadczeniach nowych pracowników oraz dostosowany do specyfiki organizacji i jej kultury.

Problematykę kluczowych uwarunkowań wpływających na budowanie relacji pracownik – pracodawca przeanalizowano w dysertacji z perspektywy MŚP sektora produkcyjnego i usługowego. Postępowanie badawcze prowadzone na potrzeby niniejszej

dysertacji ostatecznie zmierza do porównania i zweryfikowania prezentowanego modelu. W niniejszym zestawieniu graficznym skoncentrowano się na wizualizacji elementów, które stanowią o specyfice procesu o wyróżniających go charakterystycznych i wyjątkowych cechach wpływających na sukces adaptacji nowozatrudnionych. Narzędzia badawcze wykorzystane w badaniu zostały przygotowane w oparciu o integracyjny model i scharakteryzowane w podrozdziale 3.3. Pozyskane dzięki nim informacje, pozwolą na bardziej szczegółowe omówienie obszaru adaptacji nowozatrudnionych w badanych organizacjach oraz na zastąpienie teoretycznego modelu modelem opartym na analizie danych otrzymanych od badanych podmiotów. W ten sposób możliwe będzie wypełnienie luk w tym obszarze.

Rozdział 3.

Metodyka prowadzonych badań

3.1 Identyfikacja empirycznej luki badawczej. Stan badań w obszarze onboardingu

Tworzenie nowej wiedzy wiąże się w pierwszej kolejności z rozpoznaniem istniejącego jej stanu i zidentyfikowania tego, co zostało ustalone we wcześniejszych badaniach.²²⁵

Dla lepszego zrozumienia obecnego statusu badań i określeniu przyszłego kierunku badawczego kluczową rolę odgrywa przegląd dostępnej literatury.²²⁶ W poszukiwaniu informacji na temat procesów onboardingu w literaturze krajowej i zagranicznej dochodzi się do wniosku, że ciągle brakuje badań i opracowań podsumowujących wyniki onboardingu, szczególnie w kontekście wysokiej rotacji w pierwszych tygodniach od zatrudnienia.

Chcąc ustalić w jakim stopniu procesy onboardingu nowozatrudnionych pracowników wpływają na poziom ich rotacji przeanalizowano wybrane badania naukowców dedykowane problematyce wcześniejszych odejść nowych pracowników. W pierwszej kolejności przeanalizowano badania naukowców zagranicznych. W 2015 roku Wynhurst Group przeprowadziła badania sprawdzające wpływ sformalizowanego procesu adaptacji na decyzję pracowników o pozostaniu w organizacji. Wśród badanych organizacji tylko 37% potwierdziło, że dopiero od 2 lat posiada sformalizowany proces adaptacji i widzi korzyści z wprowadzenia procedur adaptacyjnych. Ponad 80% badanych menedżerów uważa, że proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji. Wśród nowych pracowników, którzy zostali poddani takiemu ustrukturalizowanemu procesowi aż 58% było skłonnych pozostać w organizacji 3 lata i dłużej.²²⁷ Natomiast w organizacjach, w których funkcjonowały niesformalizowane procesy adaptacji rotacja pracowników występuje po 45 dniach od zatrudnienia i wynosi aż 22% a z pozostałych nowozatrudnionych 50% odchodzi z organizacji w ciągu

²²⁵ Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, Przegląd Organizacji, 3 (854), s. 57.

²²⁶ Chelariu A., Horomnea E., Florentin T. (2014), *Education Regarding Ethics in the Accounting Profession – a Literature Review*, European Integration – Realities and Perspectives, 9, s. 372–380.

²²⁷ Selwakowska A. (2015), *Jak powitać pracownika na firmowym pokładzie*, Personel i Zarządzanie, s. 11

pierwszych czterech miesięcy.²²⁸ Także Aberdeen Group w 2016 roku przeprowadziła badania w celu porównania procesów adaptacji pod kątem ich sformalizowania.²²⁹ W przebadanych 230 organizacjach wyłoniła znaczące różnice w skuteczności pomiędzy zorganizowanym i niezorganizowanym procesem adaptacji.²³⁰ Badane przedsiębiorstwa oceniono na trzech poziomach; najlepsze, średnie i najslabsze. Skuteczność procesów adaptacyjnych przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Skuteczność sformalizowanego w różnym stopniu procesu adaptacji

Poziom oceny organizacji	Najważniejsze osiągnięcia
Najlepszy – reprezentowało 20% badanych organizacji	91% nowozatrudnionych pozostało w organizacji dłużej niż jeden rok 62% osiągnęło nałożone cele w określonym czasie o 33% wzrosło zadowolenie kierowników z nowozatrudnionych w stosunku do roku ubiegłego
Średni – reprezentowało 50% badanych organizacji	70% nowozatrudnionych pozostało w organizacji dłużej niż jeden rok 29% osiągnęło nałożone cele w określonym czasie o 11% wzrosło zadowolenie kierowników z nowozatrudnionych w stosunku do roku ubiegłego
Najslabszy – reprezentowało 30% badanych organizacji	30% nowozatrudnionych pozostało w organizacji dłużej niż jeden rok 17% osiągnęło nałożone cele w określonym czasie o 3% wzrosło zadowolenie kierowników z nowozatrudnionych w stosunku do roku ubiegłego

Zródło: opracowanie własne na podstawie Laurano M., Onboarding 2013, A New Look at New Hires. <http://aberdeen.com>, dostęp 07.06.2020.

Raport ogólnej rotacji pracowników na polskim rynku pracy został sporządzony przez Manpower Group i opublikowany na stronach GUS.²³¹ Wynika z niego, że poziom przyjęć pracowników do pracy w 2019 roku do poziomu zwolnień w tym samym roku był zbliżony i wynosił 24,5% (przyjęcia do pracy) i 22,6% (zwolnienia z pracy) a w 2020 roku zanotowano spadek do 20,1% (przyjęcia do pracy) i 19,9% (zwolnienia z pracy). Wśród przyjętych do pracy uwzględniono absolwentów szkół, osoby powracające z urlopów wychowawczych oraz osoby, których przerwa w pracy trwała nie dłużej niż jeden miesiąc. Wśród zwolnionych uwzględniono osoby odchodzące w drodze wypowiedzenia przez

²²⁸ Vide: Sibisi S., Kappers G. (2022). Onboarding can make or break a new hire's experience. *Harvard Business Review*, 1-7.

²²⁹ Vide Chudy-Hyski D. (2023), *Onboarding in an organization as an indispensable element of HRM*, University of Silesia in Katowice, s. 93; <https://www.lnup.edu.ua/attachments/article>; dostęp 18.11.2023.

²³⁰ Frögéli E., Jenner B., Gustavsson P. (2023). *Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review*, PloS one, 18(2), e0281823, s. 1-5, <https://journals.plos.org/>, dostępność 10.12.2023

²³¹ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2021>, dostępność 14.06.2023

pracownika lub zakładu pracy, ale także przechodzące na emeryturę lub rentę i odchodzące na urlopy wychowawcze. Z podanych liczb w latach 2019 i 2020 wynika, że poziom rotacji nieznacznie zmalał natomiast dane z I kwartału 2022 roku wskazują, że średnia rotacja zewnętrzna pracowników w ostatnich sześciu miesiącach wzrosła o prawie 1% w stosunku do roku 2020 i wynosiła 21%. Powody rezygnacji z pracy najczęściej wskazywane przez respondentów tego badania to wynagrodzenie, chęć rozwoju, korzystniejsze warunki pracy i brak zadowolenia w poprzedniej pracy.²³² Badania GUS nie odnoszą się do powodów rotacji nowozatrudnionych w pierwszych tygodniach pracy i tę lukę badawczą postanowiono uzupełnić poprzez badania procesów onboardingu w wybranych organizacjach.

3.2 Problem badawczy, pytania oraz model badawczy

W obecnej dobie, kiedy zasoby ludzkie w znacznym stopniu decydują o organizacyjnym „być albo nie być” proces adaptacji jest działaniem kluczowym, który formuje postawy nowozatrudnionego w stosunku do nowego otoczenia, pobudza motywację do pracy, wpływa na kluczowe decyzje. Poziom nadmiernej rotacji pracowników w trakcie procesu adaptacji i krótko po nim zasygnalizował potrzebę przyjrzenia się temu zjawisku. Sytuacja ta dotyczy szczególnie stanowisk robotniczych małych i średnich organizacji. W związku z tym proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacjach podniesiono jako problem w niniejszej dysertacji. Niewiele badań naukowych i dostępnych publikacji dotyczących onboardingu skupia się na konkretnych praktykach stosowanych w organizacjach ich skuteczności w ułatwianiu dostosowywania się nowozatrudnionych do nowych warunków pracy i wpływu na decyzje pracownika o pozostaniu lub nie w organizacji. Aby uzupełnić tę lukę w pierwszej kolejności w badaniach skoncentrowano się na analizie konkretnych praktyk związanych z wprowadzaniem nowozatrudnionego do organizacji, o których informacje uzyskano z materiałów wtórnych i wywiadów prowadzonych w badanych organizacjach. Następnie określono ramy tego działania i skuteczność wdrażania, by w konsekwencji tych czynności wypracować rozwiązania umożliwiające nowozatrudnionemu pełną adaptację do nowych warunków pracy związaną z jego przywiązaniem i oddaniem nowej organizacji, co z dużym prawdopodobieństwem wpłynie na ograniczenie rotacji.

²³²https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_kwiecien_2022, dostępność 14.06.2023.

W przygotowaniu i realizacji badania, które miałyby określić jakie działania w związku z powyższym podjąć, priorytetem jest sformułowanie celu jakiego owe badanie ma służyć.²³³ Właściwe określenie celu badania ułatwia gromadzenie odpowiednich informacji oraz determinuje cały jego dalszy proces.²³⁴ Powyższe rozważania doprowadziły do sformułowania celu głównego rozprawy, który przeanalizowano w trzech aspektach: poznawczym, metodycznym i empirycznym. Wyjaśnienie aspektów celów zawarto w tabeli poniżej.

Tabela 15. Klasyfikacja celów dysertacji

Cel	Wyszczególnienie
Cel główny	Opracowanie modelu adaptacji nowozatrudnionych w organizacji
Cel poznawczy	Usystematyzowanie wiedzy dotyczącej procesu adaptacji w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem: uwarunkowań tego procesu, specyfiki przebiegu oraz ograniczeń.
Cel metodyczny	Skonstruowanie narzędzia do badania uwarunkowań oraz przebiegu procesu adaptacji w organizacji
Cel empiryczny	Diagnoza i ocena uwarunkowań i przebiegu procesu adaptacji w badanych organizacjach.

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione cele zostały zrealizowane po uzyskaniu odpowiedzi na poniżej sformułowane pytania badawcze (PB): (PB1) Jakie są kluczowe czynniki oddziałujące na proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacji? (PB2) Jaka jest specyfika planowania i wdrażania procesu adaptacji w badanych organizacjach? (PB3) Jakie kompetencje organizacji są kluczowe w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji? (PB4) Jakie korzyści osiągają organizacje realizujące zorganizowany i integracyjny proces adaptacji nowozatrudnionych pracowników? Do sformułowania odpowiedzi na postawione w dysertacji pytania dochodzono drogą indukcyjno-dedukcyjną poprzez wcześniejsze określenie głównych przesłanek następnie przeprowadzono badania w kierunku zrozumienia zjawiska, by finalnie dojść do określonego celu głównego formułując ostateczne wnioski ułatwiające rekonstrukcję i opis deklarowanego modelu adaptacji nowozatrudnionych i jego elementów. Planując badanie założono pozyskanie wskazówek do zweryfikowania treści *twierdzeń teoretycznych* zawartych w Rozdziale 1 i 2 niniejszej

²³³ Klepacki B. (2009), *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, SGGW, Warszawa, Seria G, T zeszyt 2, s. 41.

²³⁴ Szreder M. (2010), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 38.

dysertacji. Analiza teorii z wykorzystaniem metod rekomendowanych w badaniach jakościowych, zestawienie jej z praktykami obecnymi w każdej badanej organizacji oraz zrozumienie używanych przez nie strategii onboardingu, ułatwi identyfikację zadań oraz zrozumienie ich wpływu na proces onboardingu. Dla osiągnięcia zamierzonych rezultatów powstał schemat organizacyjny działań (tabela 16) ułatwiający organizację i realizację badania oraz monitorowanie i dostosowywanie działań w trakcie procesu badawczego.

Tabela 16. Struktura działania

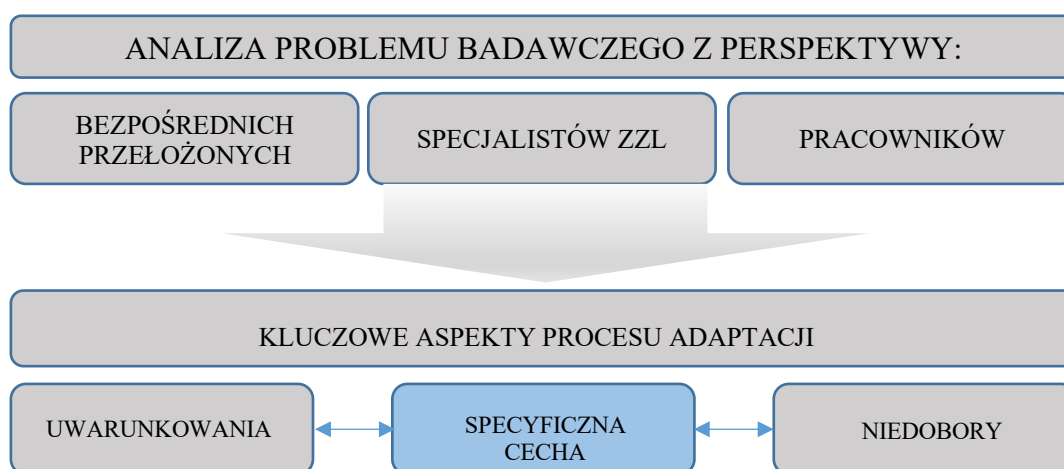
Elementy planu	Działania w ramach przyjętej struktury
Cel badania	Opracowanie modelu adaptacji nowozatrudnionych w organizacji.
Pytania badawcze	(PB1) Jakie kluczowe czynniki oddziałujące na proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacji? (PB2) Jaka jest specyfika planowania i wdrażania procesu adaptacji w badanych organizacjach? (PB3) Jakie kompetencje organizacji są kluczowe w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji? (PB4) Jakie korzyści osiągają organizacje realizujące zorganizowany i integracyjny proces adaptacji nowozatrudnionych pracowników?
Metody badawcze	1. Analiza i krytyka piśmiennictwa 2. Analiza materiałów źródłowych wtórnych 3. Studium przypadku
Proces zbierania danych	1. Wywiad ustrukturalizowany 2. Kwestionariusz Ankiety
Analiza danych	Analiza indukcyjno-dedukcyjna, wyniki badania ankietowego i wywiadów w kierunku zrozumienia zjawiska, formułowanie ostatecznych wniosków, opis deklarowanego modelu teoretycznego i jego elementów.
Etyka badawcza	1. Zapewnienie poufności. 2. Zgody uczestników. 3. Eliminacja wpływu badacza na wyniki

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując, przedstawiona struktura działania umożliwia logiczne i spójne zorganizowanie poszczególnych elementów badania. Określenie celów badawczych, pytań badawczych oraz metod ułatwiło zrozumienie, czego dokładnie oczekuje się od badania. Struktura działania pokazuje jakie kroki zostaną podjęte, aby osiągnąć cele badawcze, umożliwia kontrolę postępów badania i śledzenie tego, co zostało już zrobione, a co jeszcze jest do zrobienia. Takie zorganizowane podejście do badania wspiera jego efektywność, ponieważ planowanie wszystkich etapów i kroków pozwala uniknąć chaotyczności i niepewności w trakcie przeprowadzania badań. Struktura działania może zwiększyć wiarygodność badania, gdyż jasno określa proces i kryteria, według których

będzie się oceniać rezultaty, służy jako organizacyjny szkielet, co przyczynia się do skutecznego i logicznego przeprowadzenia badań. Następną czynnością było skonstruowanie modelu badawczego umożliwiającego zbadanie specyficznych cech procesu adaptacji warunkujących budowanie relacji i integrację nowozatrudnionych z uwzględnieniem jego uwarunkowań i ograniczeń. Zaproponowany na rysunku 17 model został wykorzystany jako podstawa do określenia ram badawczych oraz ustalenia terminologii opisującej istotę podniesionego problemu badawczego.

Rysunek 17. Model badawczy procesu adaptacji nowozatrudnionych



Źródło: Opracowanie własne.

Ścisłe powiązanie poprawności zbudowanego modelu badawczego oraz jego adekwatności w stosunku do celu badań ze sformułowanymi pytaniami badawczymi umożliwiło prowadzenie badania, zapewniając jego spójność i naukową wiarygodność. Dzięki temu uproszczonemu modelowi badawczemu możliwe stało się skupienie na kluczowych czynnikach wpływających na ten obszar, co ułatwiło prowadzenie bardziej skoncentrowanych badań oraz podejmowanie działań mających na celu poprawę procesu adaptacji nowozatrudnionych pracowników.

3.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze wykorzystane w rozprawie

Aby właściwie zbadać określone zjawisko lub problem potrzeba odpowiednio dobranej metody badawczej, technik i narzędzi badawczych. W naukach o zarządzaniu badania prowadzi się metodami ilościowymi i/lub metodami jakościowymi a wybór metody zależy od przyjętego modelu badania. W badaniach hipotetyczno – dedukcyjnych stosuje się metody ilościowe natomiast w badaniach indukcyjnych lub indukcyjno - dedukcyjnych metody jakościowe.

Badania w niniejszej dysertacji prowadzono metodą jakościową opisującą rzeczywistość kategoriami jakościowymi pokazując wielostronność badanego zjawiska a nie częstotliwość występowania.²³⁵ Metoda umożliwia dogłębne poznanie i lepsze zrozumienie danego zjawiska, ponieważ umożliwia zidentyfikowanie i analizę przyczyn jego występowania. Koncentruje się na tych zjawiskach, których nie da się skwantyfikować za pomocą liczb. Opiera się na wiedzy, poglądach i opiniach ujawnionych przez respondentów oraz wnioskowaniu indukcyjnym badacza. Istotą jej jest określenie i eksploracja problemu badawczego.²³⁶ Badanie jakościowe wymaga zastosowania narzędzi analitycznych umożliwiających zogniskowanie danych i sformułowanie problemu badawczego. Ma formę opisową dzięki czemu możliwe jest uzyskanie odpowiedzi na pytania „co?”, „jak?” i „dlaczego?” dane zjawisko wystąpiło. Metoda jakościowa umożliwia wykorzystanie różnych technik i narzędzi badawczych do gromadzenia, analizy oraz interpretacji danych. Należą do nich: analiza danych z różnych źródeł; badanie dokumentacji w organizacji; techniki obserwacyjne; wywiady i ankietowanie.²³⁷ S. Sudoł o technikach badawczych jakościowych pisze, że wywodzą się z obszaru nauk społecznych i zalicza do nich: badanie dokumentów, studia przypadków (case study), obserwacje, ankiety i wywiady.²³⁸ J. Apanowicz do rodzaju metod

²³⁵ Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Badania_jakościowe, dostępność 14.12.2023.

²³⁶ Hałas E. (2010). Wstęp. W: J. Lofland, D.A. Snow, L. Anderson i L.H. Lofland (2010), *Analiza układów społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, [w]: Piecuch T., Molter A. (2014), *Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości*, Problemy Zarządzania 12/3, s. 249-250, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Zarządzania/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n3/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n3-s248-268/Problemy_Zarządzania-r2014-t12-n3-s248-268.pdf, dostępność 15.12.2023.

²³⁷ Kostera M. (red.), (2011), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa, [w]: Grzegorz W. (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 10, [w]: Piecuch T., Molter A. (2014), op. cit. s. 252-252.

²³⁸ Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń, s. 70-72.

badawczych zalicza: analizę i krytykę piśmiennictwa; metodę badania dokumentów; metodę sondażu diagnostycznego i metodę indywidualnych przypadków.²³⁹ Sposób klasyfikacji metod zaprezentowany w tabeli 18 opiera się na teorii J. Apanowicza traktującej wybraną metodę jako wiodącą i taką w niniejszej pracy jest studium przypadku, a pozostałe zastosowane w badaniu, jako wspierające.²⁴⁰

Tabela 17. Metody, techniki i narzędzia zastosowane w części empirycznej rozprawy

CZĘŚĆ TEORETYCZNA				
Metody	<ul style="list-style-type: none"> • analiza i krytyka piśmiennictwa • analiza materiałów źródłowych wtórnych 			
CZĘŚĆ EMPIRYCZNA				
Nr pytania	Pytanie badawcze	Metoda	Technika	Narzędzie badawcze
PB1	Jakie są kluczowe czynniki oddziałujące na proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacji?	studium przypadku	wywiad, ankietowanie	Arkusze Wywiadu Kwestionariusz Ankiety
PB2	Jaka jest specyfika planowania i wdrażania procesu adaptacji w badanych organizacjach?	studium przypadku	wywiad, ankietowanie	Arkusze Wywiadu Kwestionariusz Ankiety
PB3	Jakie kompetencje organizacji są kluczowe w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji?	studium przypadku	wywiad, ankietowanie	Arkusze Wywiadu Kwestionariusz Ankiety
PB4	Jakie korzyści osiągają organizacje realizujące integracyjny proces adaptacji nowozatrudnionych?	studium przypadku	wywiad, ankietowanie	Arkusze Wywiadu Kwestionariusz Ankiety

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza i krytyka piśmiennictwa²⁴¹ to proces oceny, interpretacji i syntetyzacji istniejących publikacji naukowych, książek, artykułów, raportów i innych tekstów związanych z danym obszarem tematycznym. Celem tej techniki jest nie tylko zrozumienie istniejącej literatury, ale także ocena jej wartości, wiarygodności, celowości

²³⁹ Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa, s. 57.

²⁴⁰ Apanowicz J. (2002), *Metodologia Ogólna*, Wyd. Diecezji IV Plińskiej Bernardinum, Gdynia, s. 61.

²⁴¹ Termin „metoda analizy i krytyki piśmiennictwa” po raz pierwszy pojawia się w Ścibor E. (1976), *Przegląd metod badawczych stosowanych w nauce o informacji*, [w]: *Metodologia bibliotekoznawstwa i nauki o informacji naukowej*, red. Stanisław Kubiak, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, s. 100-101.

i ograniczeń. Pierwszym krokiem jest identyfikacja i zebranie odpowiednich źródeł literatury związanej z badanym zagadnieniem. Mogą to być książki, artykuły naukowe, raporty, studia przypadków czy inne publikacje. Badacz analizuje i syntetyzuje zawartość tych źródeł, starając się zidentyfikować główne koncepcje, teorie, modele czy wyniki badań. Może to obejmować porównywani i zestawianie różnych perspektyw, odwołując się do podobieństw, sprzeczności i trendów. Badacz analizuje mocne i słabe strony każdego źródła, wskazuje na ewentualne braki starając się wydobyć istotne informacje. Na końcu analizy, badacz formułuje wnioski oparte na zbadanej literaturze. Obejmuje to podsumowanie głównych ustaleń, możliwości dalszych badań oraz ewentualne zalecenia lub implikacje dla dziedziny badawczej. Analiza i krytyka piśmiennictwa stanowią istotny element procesu badawczego. Pozwalają badaczowi na zrozumienie aktualnego stanu wiedzy w danej dziedzinie oraz określenie kierunków dalszych badań poprzez wskazanie ewentualnych luk w badanym obszarze, które należy poznać poprzez badania i określenie na ile podjęty problem badawczy uzupełnia dotychczasowe odkrycia naukowe w tym obszarze.²⁴²

Analiza materiałów źródłowych odnosi się do procesu zbierania, badania i oceny różnorodnych dokumentów oraz danych istotnych dla funkcjonowania i rozwoju organizacji. Polega na gromadzeniu dokumentów, raportów, danych statystycznych, raportów finansowych, strategii biznesowych, dokumentów operacyjnych, procedur, komunikatów i raportów, danych rynkowych, analiz konkurencyjnych, opinii klientów i innych materiałów związanych z badanym tematem. Źródła te mogą pochodzić zarówno z wewnętrznych, jak i zewnętrznych zasobów organizacji. Badacz analizuje treść dokumentów, szukając kluczowych informacji, trendów, wzorców czy istotnych danych liczbowych. Zebrane dane badacz interpretuje w kontekście celów badawczych, starając się zrozumieć ich implikacje dla działalności organizacji. Na podstawie przeprowadzonej analizy, formułowane są wnioski oraz ewentualne rekomendacje, które mogą dotyczyć np. efektywności operacyjnej czy też możliwości rozwoju firmy. Ta technika ma na celu uzyskanie pełniejszego i bardziej wszechstronnego zrozumienia badanego zagadnienia poprzez skonfrontowanie różnych perspektyw i danych.²⁴³ Studium przypadku jest trzecią metodą zastosowaną przy pisaniu dysertacji. Jest to metoda, która opisuje rzeczywistość kategoriami, pokazującymi wielostronność badanego zjawiska, a nie to, jak często ono

²⁴² Cisek S. (2010), *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, Przegląd Biblioteczny t. 78 nr 3, s. 273-284.

²⁴³ Apanowicz J. (2002), op. cit., s. 56-58.

występuje.²⁴⁴ Metoda ta opiera się na analizie i omawianiu konkretnych sytuacji, co umożliwia zgłębienie złożoności danego zagadnienia i zrozumienie nieznanych dotąd problemów.²⁴⁵ Wykorzystanie różnorodnych technik gromadzenia danych i analizy w studium przypadku przyczynia się do rozwiązywania zarówno problemów naukowych, jak i praktycznych.²⁴⁶ Jedną z zalet studium przypadku, jako narzędzia rozwoju teorii naukowej, jest możliwość zbierania szczegółowych informacji na temat badanego zjawiska, co pozwala na lepsze opisanie, zrozumienie i wyjaśnienie jego istoty. Analiza studium przypadku pozwala na zdobycie zarówno wiedzy teoretycznej, jak i praktycznej dotyczącej konkretnego przedmiotu badań i najczęściej prezentowana jest w formie pisemnej. Głównymi źródłami pozyskiwania danych do analizy studium przypadku są: dokumenty, materiały archiwalne, obserwacje, wywiady, ankiety a nawet przedmioty fizyczne.²⁴⁷ Wysoką wartość przekazu tej metody stanowi jej rzetelność, klarowność, jak i dążenie do obiektywizmu poprzez zawieranie tylko istotnych detali.²⁴⁸ Właściwe przeprowadzenie studium przypadku zależy od wcześniejszego przygotowania się do procesu jego tworzenia. Proces powinien być stopniowy, gdzie każdy jego etap łączy się z poprzednim lub wynika z niego. Przygotowanie do studium przypadku opisano w tabeli 18.

Tabela 18. Etapy przygotowania do metody badawczej *studium przypadku*

Etap	Zadania do wykonania
Przygotowanie projektu	Przygotowanie do realizacji badania obejmuje określenie celu i zakresu badania, stworzenie formularzy badawczych z pytaniami oraz wybór przedmiotu badania i zgromadzenie na jego temat wstępnych informacji.
Zbieranie i analiza danych	Zebranie informacji o badanym przedmiocie z wszystkich możliwych źródeł informacji oraz stworzenie o nim bazy danych.
Wnioskowanie	Wnioskowanie - analiza zgromadzonych danych, ich uporządkowanie, wyciąganie wniosków i wykorzystanie ich do celów określonych w projekcie badawczym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Mielcarek P. (2014), *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych...*²⁴⁹

²⁴⁴ Encyklopedia Zarządzania, https://mfiles.pl/pl/index.php/Badania_jakościowe, dostępność 14.12.2023.

²⁴⁵ Palka S. (red.), (1998), *Orientacje w metodologii badań pedagogicznych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 125-127.

²⁴⁶ Grzegorzczak W. (red.), (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 9-10.

²⁴⁷ Mielcarek P. (2014), op. cit., s. 112.

²⁴⁸ Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, e-mentor, 1 (48), [w]: Piecuch T., Molter A. (2014), op. cit., s. 248-268.

²⁴⁹ Mielcarek P. (2014), *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, Organizacja i kierowanie, nr 1 (161), [w] https://mfiles.pl/pl/index.php/Case_study, dostępność 27.12.2023.

W przypadku badań prowadzonych w odniesieniu do nauk o zarządzaniu zastosowanie tej metody wiąże się z możliwie szczegółowym opisem samej organizacji, jej otoczenia, sposobu zarządzania, co ułatwi formułowanie wniosków na temat przebiegu badanego zjawiska.²⁵⁰ Wykorzystując tę metodę badawczą zachowuje się jej standardowe elementy struktury opisu poczynając od wstępu poprzez rozwinięcie i zakończenie. We wstępie określa się jakiej organizacji badanie dotyczy i przedstawia przedmiot problemu, który jej dotyczył. W rozwinięciu określa się podejście badacza do problemu oraz plan przeprowadzonych badań wraz z użytymi metodami, technikami i narzędziami. W zakończeniu prezentuje się efekty działań badacza i podsumowuje się całe case study. Opis poszczególnych elementów struktury metody studium przypadku zamieszczono w tabeli 19.

Tabela 19. Struktura opisu metody *studium przypadku*

Element struktury	Opis
Wstęp	<ul style="list-style-type: none"> – Wprowadzenie do tematu: Wstęp prezentuje ogólny kontekst i tematykę badania. Opisuje, o czym będzie studium przypadku i dlaczego jest istotne dla danej dziedziny. – Cel i zakres: Określa obszar, na którym skupia się studium przypadku. – Podstawowe pytania badawcze: Wstęp często zawiera pytania, na które badanie ma odpowiedzieć. Te pytania pomagają określić główne obszary, na które skoncentruje się analiza. – Opis badanego przypadku: krótki opis przypadku lub sytuacji, która będzie poddana analizie. To miejsce, gdzie czytelnik dowiaduje się, co dokładnie jest przedmiotem badania. – Struktura studium przypadku: Czasami wstęp przedstawia jak całe studium przypadku zostało zorganizowane i jakie etapy czy sekcje będą obejmować dalsze części pracy.
Rozwinięcie	<p>Rozwinięcie w studium przypadku to główna część analizy, gdzie szczegółowo opisuje się badany przypadek, dokonuje analizy danych i prezentuje wyniki. W ramach rozwinięcia studium przypadku można znaleźć:</p> <ul style="list-style-type: none"> – opis sytuacji: Szczegółowe omówienie kontekstu, w którym ma miejsce badany przypadek. To miejsce, gdzie przedstawia się obszar, który podlega analizie, – prezentacja danych: Przedstawienie zgromadzonych danych i faktów, które odnoszą się do badanego przypadku. Może to obejmować informacje z różnych źródeł, takie jak dokumenty, wywiady, obserwacje czy analizy danych numerycznych, – analiza danych: Interpretacja i analiza zebranych informacji w kontekście pytań badawczych. W tej części przedstawia się wnioski i próbuje

²⁵⁰ Grzegorzczak W. (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 10.

	<p>zrozumieć znaczenie zgromadzonych danych w kontekście badanego przypadku</p> <ul style="list-style-type: none"> – prezentacja wyników: Przedstawienie uzyskanych wyników, które są rezultatem analizy danych. Może to być zestawienie faktów, diagramy, tabelki czy inne sposoby wizualizacji danych, – dyskusja: Omówienie znalezionych wyników, ich znaczenia oraz ewentualnych implikacji dla dziedziny badawczej lub praktyki. Często podczas dyskusji porównuje się uzyskane wyniki z wcześniejszymi badaniami lub teorią, – podsumowanie rozwinięcia: W końcowej części rozwinięcia studium przypadku często zawiera się podsumowanie osiągnięć, kluczowych wniosków i ewentualnych dalszych kierunków badań.
Zakończenie	<p>Zakończenie w studium przypadku to sekcja, która podsumowuje i integruje całą analizę oraz prezentuje ostateczne wnioski. Zwykle zawiera następujące elementy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – podsumowanie wyników: Zestawienie głównych wniosków i odkryć, które wynikają z analizy danych oraz dyskusji przeprowadzonych w ramach studium przypadku, – ostateczne wnioski: Wyrażenie konkretnych wniosków i interpretacji, które zostały osiągnięte w wyniku analizy. Wartościowe jest podkreślenie najważniejszych punktów i ich związku z celem badania, – zweryfikowanie celu: Przypomnienie głównego celu badania i ocena, czy udało się go osiągnąć na podstawie zebranych danych i przeprowadzonej analizy, – przydatność i implikacje: Omówienie praktycznych i teoretycznych implikacji uzyskanych wyników. Często zwraca się uwagę na to, jakie wnioski mogą być przydatne dla praktyki lub dalszych badań, – otwarte pytania i dalsze kierunki badań: Wskazanie ewentualnych obszarów, które pozostają otwarte lub potrzebują dalszego zgłębienia. Może to być zachęta do przyszłych badań lub kontynuowania pracy nad danym tematem, – podsumowanie całego studium przypadku: Ostateczne podsumowanie analizy, podkreślenie kluczowych punktów i uwydatnienie znaczenia badań w kontekście szerszej dziedziny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Grzegorzcyk W. (2015), op. cit., s. 12-14.²⁵¹

²⁵¹ Grzegorzcyk W. (red.), (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 12-14;

https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/14266/2-009_016-Grzegorzcyk.pdf; dostęp 28.12.2023.

Bernat T. (2012), *Metodologia opracowania studiów przypadku we współpracy z przedsiębiorcami. Podręcznik dobrych praktyk*, Opracowanie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Szczecin, s. 18-21, 79-82;

https://ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/users/264/Konkurs_ekon_dla_uczniow/Tworzenie-Studium-Przypadku-Ksiazka.pdf; dostęp 28.12.2023;

Yin R. K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, [w] Księżopolska K., *Recenzja- Robert K. Yin, Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Przegląd Socjologiczny LXIV (64) / 4; https://www.academia.edu/44309343/Recenzja_Robert_K_Yin_Studium_przypadku_w_badaniach_naukowych_Projektowanie_i_metody

Zastosowanie określonych metod badawczych umożliwiło wykorzystanie różnorodnych technik oraz narzędzi badawczych stosowanych w obszarze nauk o zarządzaniu, co umożliwiło badaczowi holistyczną analizę zjawisk występujących w strukturze adaptacji nowozatrudnionych. Ta metodyka prowadzi do pełniejszego zrozumienia i interpretacji danych, co pozwala na lepsze spojrzenie na badane procesy i interakcje w kontekście onboardingu.

W niniejszej dysertacji techniki oraz narzędzia badawcze zostały dobrane w sposób elastyczny, wykorzystując te, które wykazały najwyższą efektywność w analizie przedmiotowej sytuacji były to: wywiad i ankietowanie. Mając na uwadze fakt, że czynniki i motywy wpływające na decyzję pracownika o przerwaniu procesu adaptacji mogą być znane trzem grupom interesariuszy zawodowych, zdecydowano się opracować trzy narzędzia badawcze w celu zebrania jak największej ilości informacji dotyczących poziomu procesu adaptacji nowozatrudnionych. Są to: Arkusz Wywiadu, Kwestionariusz Ankiety dla kierowników i Kwestionariusz Ankiety dla pracowników.

Wywiad jest jakościową metodą badawczą polegającą na przygotowaniu, inicjowaniu i prowadzeniu rozmowy z podmiotem będącym przedmiotem analizy. Dzięki niej badacz poznaje fakty, opinie, postawy, zależności i układy względem badanego problemu.²⁵² Jest to badanie obarczone dużym subiektywizmem, ale też dające dużo informacji, które mogłyby pozostać nieuchwycone przy zastosowaniu innej metody, na przykład ankiety. Aktywne zaangażowanie osoby prowadzącej wywiad może przyczynić się do uzyskania bardziej wszechstronnych i wartościowych odpowiedzi, co w rezultacie wpływa na wyższą jakość prowadzonych badań. W praktyce w zależności od problemu i możliwości badacza wykorzystuje się wywiady jawne lub ukryte; standaryzowane (ustrukturalizowane) lub niestandaryzowane; indywidualne lub zogniskowane wywiady grupowe.²⁵³

²⁵² Pilch T. i Bauman T. (2001), *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak” [w]: Piecuch T., Molter A. (2001), op. cit., s. 252 – 254.

²⁵³ Maszke A.W. (2004), *Metodologiczne podstawy badań empirycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, [w]: Piecuch T., Molter A. (2001), op. cit., s. 264 – 265.

Tabela 20. Rodzaje wywiadów stosowanych w badaniach jakościowych

Rodzaj wywiadu	Wyszczególnienie
Jawny	Badający komunikuje swoją rolę i jasno informuje rozmówcę/rozmówców o celu, treściach i zastosowaniu zbieranych danych. Jest to typ rozmów, zwykle prowadzonych przy użyciu standaryzowanych narzędzi badawczych, przeprowadzanych najczęściej na szerokich grupach respondentów.
Ukryty	Badacz zachowuje anonimowość co do swojej roli oraz celów wywiadu, tworząc sytuację, która wygląda jak przypadkowa i swobodna rozmowa między dwiema osobami, gdzie jedna stara się pozyskać interesujące informacje od drugiej.
Standaryzowany (ustrukturalizowany)	Opiera się na narzuceniu jednolitych warunków przeprowadzania wywiadu poprzez zadawanie identycznych, zazwyczaj zamkniętych pytań, wszystkim respondentom na podstawie wcześniej przygotowanego kwestionariusza.
Niestandaryzowany	Charakteryzuje go nieformalna, nieograniczona rozmowa na temat określony przez badacza, który nie kieruje się wcześniej przygotowanymi pytaniami ani ich ściśle określoną kolejnością. Zazwyczaj używa się w nim pytań otwartych.
Indywidualny	Przeprowadzany z jedną osobą.
Zogniskowany	Uczestniczy w nim większa grupa respondentów jednocześnie (kilka lub kilkanaście osób).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Maszke A.W. (2004), s 264-265.

W niniejszej dysertacji korzystano z indywidualnego jawnego wywiadu prowadzonego z zastosowaniem ustrukturalizowanego Arkusza Wywiadu zbudowanego z siedmiu głównie otwartych pytań. Przeprowadzono łącznie 6 wywiadów, z których każdy odbył się według tego samego arkusza. Pytania otwarte pozwoliły na uzyskanie bardziej szczegółowych odpowiedzi od respondentów, dając im swobodę w wyrażaniu swoich, doświadczeń, opinii i poglądów na temat badanego zagadnienia.

Ankieta tradycyjnie jest uznawana za metodę ilościową, ale może być również używana w badaniach jakościowych. W takich przypadkach Kwestionariusz Ankiety zawiera pytania zamknięte i otwarte, co umożliwia poznanie opinii respondentów na temat danego tematu oraz ich postaw wobec analizowanego problemu. Znacznie lepsze wyniki badania osiąga się, gdy wywiad prowadzony jest po wcześniejszym przeprowadzeniu ankiety dającej ogólny obraz sytuacji.²⁵⁴ Kolejność zastosowania ankiety i wywiadu może

²⁵⁴ Smith J. (2022), *The use of surveys and interviews in research: Sequential methodology*, Journal of Research Methods, 10(3), 215-230; Krajewski M. (2020), *O metodologii nauk i zasadach pisarstwa naukowego*, WN NOVUM Sp. z o.o., Płock, s. 74-77, 83-84; Pilch T. (red.)(1998), *Zasady badań pedagogicznych, wyd. drugie poprawione i rozszerzone*, opr. Bauman T. rozdział 4, opr. Radzko A. rozdział

się różnić w zależności od kontekstu badawczego, ale wykorzystanie obu metod zazwyczaj pozwala na uzyskanie bardziej kompleksowego i pogłębionego zrozumienia badanego zjawiska.

W pracach badawczych najczęściej wykorzystywane są narzędzia kwestionariuszowe a ich skuteczność warunkują dobrowolność i poufność dzięki czemu pracownicy odpowiadają zgodnie ze swoimi przekonaniem nawet w odniesieniu do najtrudniejszych pytań. Różnice jakości informacji uzyskanych w wyniku ankiety i wywiadu przedstawiono w tabeli 21.

Tabela 21 Różnice w informacji pozyskiwanych z ankiety i wywiadu

Cechy ankiety	Cechy wywiadu
Dostarcza ogólnej wiedzy	Można tę wiedzę uszczegółowić
Identyfikuje konkretne obszary	Pogłębia zrozumienie kluczowych zagadnień
Dostarcza podstawowych danych od większej liczby respondentów w krótszym czasie	Bardziej precyzyjny, skierowany na konkretną liczbę respondentów lub kwestie
Analiza wyników z ankiety może pozwolić na lepsze dostosowanie pytań do wywiadu	Można wtedy dostosować pytania do specyficznych doświadczeń lub opinii
Uczestnik ankiety koncentruje się na odpowiedzi na konkretne pytania	Uczestnik może swobodnie wyrazić swoje opinie i doświadczenia w bardziej otwartej formie
Analiza wyników z ankiety może pomóc w identyfikacji potencjalnych luk lub niejasności w pytaniach	Dzięki temu możliwe jest wprowadzenie poprawek przed przeprowadzeniem wywiadów, zmniejszając ryzyko błędnych interpretacji

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Smith J. (2022), op. cit., s. 215-230; Krajewski M. (2020), op.cit., s. 74-77, 83-84; Pilch T. (1998), op. cit., s. 82-88.

W dysertacji wykorzystano dwa formularze ankiety: Kwestionariusz Ankiety dla pracownika zbudowany z dwunastu pytań w tym siedem pytań zamkniętych i pięć pytań otwartych oraz Kwestionariusz Ankiety dla kierowników, który zawiera dziesięć pytań w tym: trzy pytania zamknięte i siedem otwartych. W obu kwestionariuszach część zamieszczonych pytań miała opcjonalnie możliwość wyboru odpowiedzi (typ kafeteria).

Aby osiągnąć cel badawczy i zweryfikować postawione w kwestionariuszu pytania badawcze konieczne jest jego właściwe skonstruowanie, czyli zadbanie o część informacyjną, część właściwą (pytania) i zakończenie metryczką.

W sekcji informacyjnej Kwestionariusza Ankiety zastosowanego w badaniach znalazły się informacje dotyczące prowadzącego badanie, celu badania, inspirującego

7, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa, s. 82-88, <https://fliphtml5.com/pl/smjdj/uuis/basic> dostęp 31.12.2023.

apelu do respondentów z prośbą o udział w badaniu, sposobu udzielania odpowiedzi oraz zapewnienie anonimowości udzielanych informacji. W części właściwej kwestionariuszy zawarto pytania dotyczące istotnej problematyki badawczej. Zamieszczono więc pytania dotyczące: głównych problemów związanych z procesem adaptacji i jej wpływu na decyzję pracownika o dalszej współpracy; wpływu procesu adaptacji na identyfikację pracownika z organizacją; umiejętności i postaw osób prowadzących proces, oczekiwań, co do procesu i organizacji.

Podczas układania pytań przestrzegano odpowiedniej treści, zasad formułowania oraz właściwej kolejności. Oznacza to uwzględnienie logicznego ciągu myślowego tak, aby pytania były spójne, precyzyjne i adekwatne do badanej tematyki. Kolejność została tak zaplanowana, aby respondent mógł płynnie przechodzić od ogólnych do bardziej szczegółowych kwestii, zachowując logiczną strukturę i chronologię tematyczną. Wszystkie formularze zakończono metryczką informacyjną, dzięki której pozyskano niezbędne informacje o indywidualnych cechach respondenta. Podczas tworzenia formularzy przestrzegano zasad formułowania jasnych i zrozumiałych pytań oraz unikanie konstrukcji, które mogłyby prowokować nieszczerą odpowiedź.

W ramach sukcesywnych działań przygotowawczych do badania w pierwszej kolejności sporządzono konsolidację metod badawczych oraz czynności realizowanych w kontekście tychże metod. W następstwie tego przeprowadzono analizę korelacji pomiędzy poszczególnymi czynnościami a pytaniami badawczymi. Celem było upewnienie się że metody użyte w procesie badawczym będą wystarczające i adekwatne do rzetelnego oraz kompleksowego zbadania i opisanego procesów adaptacji nowozatrudnionych. Dodatkowo zestawienie, które przedstawiono w tabeli 22 miało zwizualizować, czy metody zastosowane w badaniu są wystarczające, aby odpowiedzieć na pytania postawione w ramach dysertacji.

Tabela 22. Metody badawcze i czynności realizujące poszczególne pytania badawcze

LP.	METODY BADAWCZE	CZYNNOŚCI REALIZOWANE W RAMACH DANEJ METODY	PB1	PB2	PB3	PB4
1.	Analiza i krytyka piśmiennictwa	Usystematyzowanie wiedzy dotyczącej procesu adaptacji w organizacji ze szczególnym uwzględnieniem: uwarunkowań tego procesu, istoty przebiegu oraz ograniczeń.	✓	✓	✓	✓
		Koncentracja na rozpoznaniu działań i efektów stosowanych narzędzi w procesach adaptacji oraz ich wpływu na postawę pracowników.	✓	✓		✓
		Poznanie czynników sprzyjających i blokujących proces adaptacji oraz porównanie z czynnikami zidentyfikowanymi w badanych organizacjach.	✓	✓	✓	✓
		Zlokalizowanie korzyści i strat organizacji wynikających z zastosowanych w organizacjach procesów adaptacji.				✓
2.	Analiza materiałów źródłowych wtórnych	Określenie etapów i czynników procesu ze wskazaniem tych, które unifikują proces lub czynią go interdyscyplinarnym oraz działań wspierających internalizację postaw norm i wartości organizacji.	✓	✓		
		Określenie w jaki sposób organizacje badają i analizują prowadzone procesy adaptacji pod kątem wpływu procesu na dobre przygotowanie nowozatrudnionego z uwzględnieniem zadowolenia pracownika i jego wpływu na decyzję o kontynuowaniu zatrudnienia.	✓	✓	✓	✓
		Rozpoznanie osiągniętych korzyści i strat ponoszonych przez organizacje w wyniku prowadzonych procesów adaptacji w odniesieniu do mocnych i słabych stron procesów.	✓	✓		✓
3.	Studium przypadku	Określenie kompetencji podmiotów realizujących programy adaptacji najlepiej spełniających kryteria procesu na poszczególnych etapach wdrażania pracownika.			✓	✓
		Zidentyfikowanie elementów procesu potencjalnie sprzyjających lub utrudniających prawidłowe przeprowadzenie adaptacji pod kątem integracji z organizacją i porównanie ich z procesami prezentowanymi w literaturze.	✓	✓		✓
		Ustalenie skuteczności i efektywności stosowanych metod i narzędzi adaptacji w opinii wszystkich interesariuszy zaangażowanych w proces adaptacji ze szczególnym uwzględnieniem oceny przebiegu procesu w opinii pracowników.	✓	✓	✓	✓

Źródło: Opracowanie własne, gdzie PB – pytanie badawcze

W drugiej kolejności przystąpiono do redagowania zestawu pytań zastosowanych w obu kwestionariuszach. Arkusz Wywiadu i Kwestionariusze Ankiety przygotowano opierając się na teoretycznym aspekcie krajowej oraz międzynarodowej literatury dotyczącej badanego obszaru oraz na skodyfikowanej wiedzy będącej w zasobach badanej organizacji. Zdefiniowanie grup interesariuszy w kontekście problemów badawczych niniejszej dysertacji ułatwiło tworzenie tych narzędzi. Normatywność zastosowanych narzędzi umożliwiła określenie czynników warunkujących adaptację nowozatrudnionych w organizacji i czynników dominujących i uznawanych za kluczowe w procesach prezentowanych w literaturze.

Formularze badawcze powstały na podstawie narzędzia pomocniczego (matrycy), które umożliwiło usystematyzowanie oraz ograniczenie liczby pytań zawartych w kwestionariuszach.²⁵⁵ Formatowanie za pomocą matryc to skonstruowanie tabeli, gdzie dane są rozmieszczone w kolumnach i wierszach.

M. Miles i A. Huberman²⁵⁶ podkreślają, że sposób organizacji matryc oraz wybór danych do umieszczenia w nich zależy od celu analizy. Dane w matrycach mogą być ułożone według różnych kryteriów. Matrycę, którą przedstawiono w tabeli 23 ułożono według kryterium – pytania badawcze vs grupy interesariuszy i w strukturalnym ujęciu zaznaczono obszary tematyczne, które przypisano poszczególnym pytaniom badawczym. W ten sposób przedstawiono logiczną zależność pomiędzy wyznaczonymi kryteriami a pytaniami badawczymi. Zabieg miał na celu ułatwienie analizy i selekcji pytań empirycznych zastosowanych w formularzach badawczych. Matryca uporządkowała sposób tworzenia narzędzi badawczych oraz wpłynęła na zredukowanie pytań w nich zawartych a tym samym zdobywania, przetwarzania i interpretowania informacji od respondentów. W ten sposób powstały trzy formularze badań różniące się pytaniami zgodnie z powstałą matrycą, które dołączono do dysertacji w formie Załączników od nr 1 do nr 3.

²⁵⁵Miles M.B., Huberman A.M. (2000), *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok, s. 99–146.

²⁵⁶ Ibidem, s. 98-99.

Tabela 23. Zestawienie grup interesariuszy w kontekście pytań badawczych

PYTANIE BADAWCZE	SPECJALIŚCI PERSONALNI	MENEDŻEROWIE	PRACOWNICY
(PB1) Jakie są kluczowe czynniki oddziałujące na proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacji?	Pytania dotyczące procedury procesu adaptacji, poziomu rotacji, kosztów adaptacji, oceny procesu.	Pytania o procedury, o poziom i przyczyny rotacji nowozatrudnionych w trakcie procesu adaptacji, o kluczowe czynniki skuteczności procesu, o czynniki warunkujące współpracę nowozatrudnionego z organizacją.	Pytania dotyczące informacji o organizacji, o kluczowe czynniki skuteczności procesu, o materiały wspomagające uczenie się, o prawidłowość przebiegu procesu.
(PB2) Jaka jest specyfika planowania i wdrażania procesu adaptacji w badanych organizacjach?	Pytania o częstotliwość naboru nowych pracowników, o sposób organizacji procesu, o badania dotyczące wpływu procesu adaptacji na decyzję pracownika o kontynuacji współpracy z organizacją.	Pytania o rotację w trakcie procesu, o sugestie zmian w procesie z korzyścią dla tego procesu.	Pytania o relację z nowym zespołem, o sugestie zmian w procesie z korzyścią dla tego procesu.
(PB3) Jakie kompetencje są kluczowe w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji?	Pytania o kompetencje i przygotowanie osób prowadzących proces adaptacji, o sposób oceny gotowości pracownika do samodzielnej pracy.	Pytania o osoby wdrażające do zawodu, przygotowanie tych osób do procesu, umiejętności osób prowadzących procesy adaptacji.	Pytania o osoby wdrażające do zawodu, o przygotowanie tych osób do prowadzenia procesu adaptacji.
(PB3) Jakie kompetencje są kluczowe w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji?	Pytania o kompetencje i przygotowanie osób prowadzących proces adaptacji, o sposób oceny gotowości pracownika do samodzielnej pracy.	Pytania o osoby wdrażające do zawodu, przygotowanie tych osób do procesu, umiejętności osób prowadzących procesy adaptacji.	Pytania o osoby wdrażające do zawodu, o przygotowanie tych osób do prowadzenia procesu adaptacji.

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, część empiryczną procesu badawczego sprofilowano w sposób umożliwiający poznanie i zrozumienie zjawiska adaptacji pracownika w badanej organizacji oraz określenie czynników skuteczności narzędzi stosowanych w tym procesie. Metody i narzędzia zastosowane w badaniach pozwoliły na głębsze zanurzenie się w tematyce onboardingu, dały możliwość zgłębienia przekonań, doświadczenia, opinii, emocji i kontekstu społecznego, co doprowadziło do bardziej kompleksowego zrozumienia badanego problemu. Ta wielowymiarowość wspiera bardziej holistyczne podejście do analizy, wszechstronną interpretację danych i informacji. Prowadzi do subtelnych, kontekstualnych i złożonych wniosków.

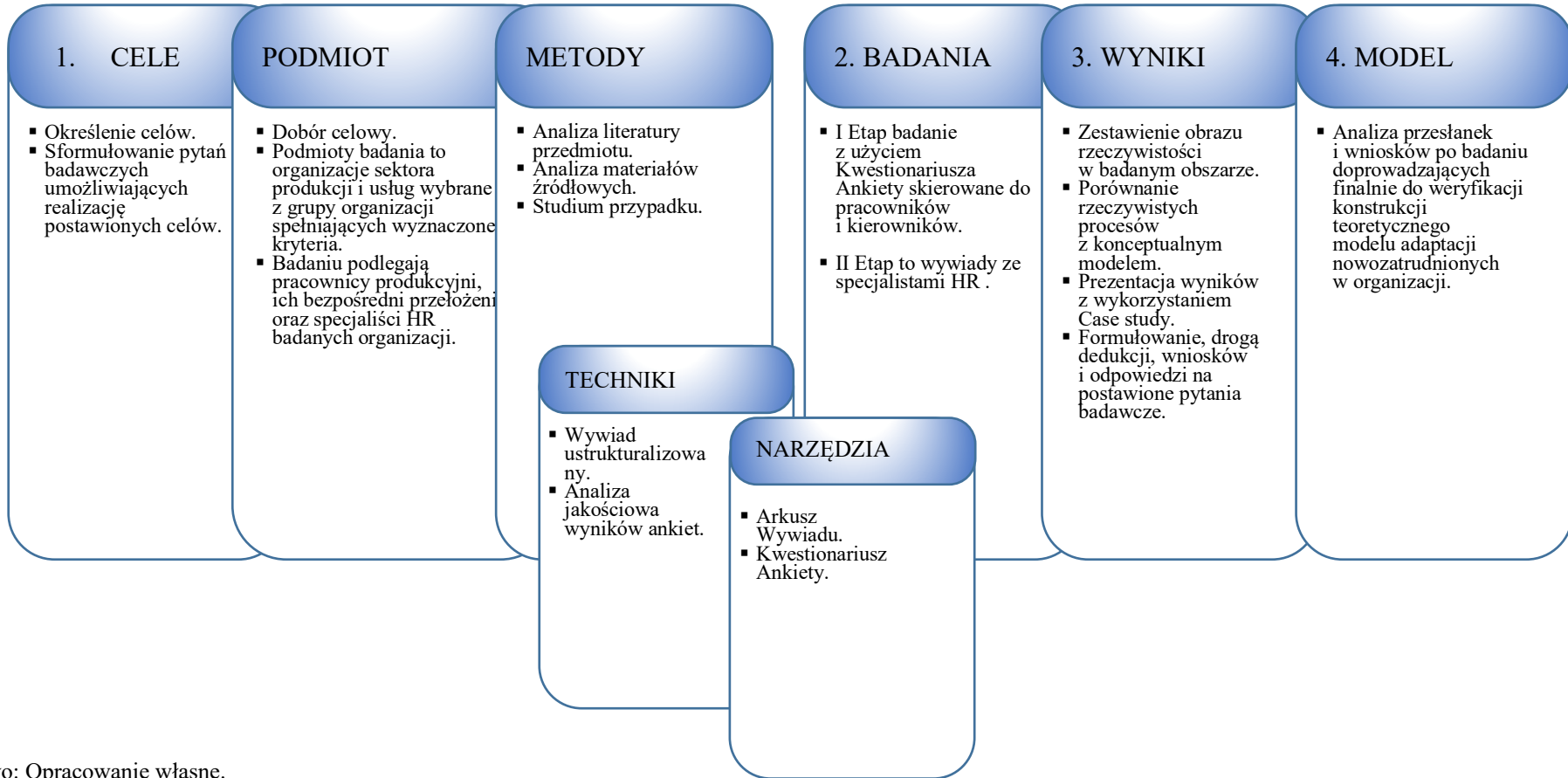
3.4 Etapy postępowania badawczego

Na potrzeby realizacji celów przed przystąpieniem do badań zaplanowano cały proces badawczy. Badania własne stanowiły uzupełnienie dotychczasowych badań i analiz procesu adaptacji dostępnych w literaturze krajowej, w których wskazywano na potrzebę uzupełnienia luki badawczej co do jakości prowadzonych procesów adaptacji nowozatrudnionych i ich wpływu na poziom rotacji nowozatrudnionych w pierwszych miesiącach po zatrudnieniu.

Proces badawczy zaplanowano w sposób przedstawiony na rysunku 18. Koncepcja koncentruje się na czterech krokach. Krok 1 - zaprojektowanie badań - to czynności, które miały wpływ na skuteczność metod zbierania, analizowania, udostępniania i przydatności pozyskanych informacji tak, by cyt. (...) *najlepiej zaspokoić określone potrzeby informacyjne*.²⁵⁷ Te czynności to: wyznaczenie celu, określenie podmiotów badania oraz określenie metod badawczych, technik i narzędzi badawczych. Krok 2 - realizacja badań, czyli koncentracja na samym procesie zaplanowanym dwuetapowo. Pierwszy etap to wypełnienie Kwestionariuszy Ankiety przez pracowników i ich przełożonych, drugi etap to wywiady ze specjalistami HR i analiza materiałów wtórnych. Krok 3 - analiza wyników badań, porównanie i stawianie wniosków by w kroku 4 zaproponować optymalne rozwiązanie w postaci zweryfikowanego modelu przedstawionego w podrozdziale 2.6.

²⁵⁷ Szreder M. (2010), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 37.

Rysunek 18. Proces przygotowawczy prowadzenia badań niniejszej dysertacji



Źródło: Opracowanie własne.

Takie uporządkowanie procesu badawczego pozwoliło zachować przejrzysty porządek prowadzonego badania. Pozyskane tą drogą wyniki ułatwiły porównanie teoretycznych założeń dotyczących procesu adaptacji z wynikami badań w wybranych w sposób celowy podmiotach. Dobór badanych podmiotów jest kluczowym elementem procesu badawczego, decydującym o reprezentatywności i trafności wyników. W odróżnieniu od metod losowych, nielosowe metody doboru próby nie zakładają, że każdy element populacji ma równą szansę do udziału w badaniu. Nielosowe metody są stosowane w sytuacjach, gdy istnieje potrzeba celowego wyboru określonych jednostek lub kiedy trudno jest osiągnąć dobór losowy.²⁵⁸ Dobór celowy opiera się na subiektywnej decyzji badacza przy wyborze podmiotów do badania. Badacz dokonuje wyboru na podstawie własnej wiedzy, doświadczenia i celów badawczych, ignorując przy tym metody losowe czy inne bardziej obiektywne kryteria wyboru próby.²⁵⁹ Z uwagi na to, że w niniejszej pracy jako metodę badania zadeklarowano studium przypadku a metoda ta w większości przypadków jest realizowana w trybie doboru celowego, dlatego też w dysertacji zastosowano właśnie ten sposób. Podmioty do badania wybrano w oparciu o kryterium sektora, w którym działa organizacja, reprezentatywności opartej na liczbie zatrudnionych pracowników oraz gotowości organizacji do współpracy.

Badaniem objęto organizacje z sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP) województwa pomorskiego. Badaczka podjęła decyzję o wyborze województwa pomorskiego jako obszaru badawczego ze względu na zakres jej działalności szkoleniowej w MŚP w latach 2020 - 2023 obejmujący ten region. Dlatego dodatkowym kryterium wyboru podmiotów do badania był poziom rotacji pracowników produkcyjnych i usługowych będących w procesie adaptacji zgłaszany przez organizacje, z którymi współpracowała. W tym kontekście istotne było, aby badana próba była reprezentatywna dla sektora MŚP, który odgrywa kluczową rolę w gospodarce regionu, dlatego zdecydowano się na dobór podmiotów do badania zrzeszonych w organizacji Pracodawcy Pomorza działającej na podstawie ustawy o organizacjach pracodawców (Dz. U. z 1991r. Nr 55, poz. 235), ponieważ jest organizacją najstarszą (działa od 1991r.) i największą - zrzesza około 1000 pracodawców z różnych sektorów gospodarki. Spośród wszystkich branż reprezentowanych w organizacji Pracodawcy Pomorza wyselekcjonowano przedsiębiorstwa z branż: Handel i usługi (214 członków), Przemysł i Gospodarka Morska (132 członków) oraz Transport i Motoryzacja (52 członków).

²⁵⁸ Szreder M., (2010), op. cit., s. 50-51.

²⁵⁹ Ibidem, s. 56-57.

Wybrane branże reprezentowały przedsiębiorstwa od profilu mikroprzedsiębiorstw po wielkie koncerny, dlatego następnym działaniem było wyselekcjonowanie podmiotów z sektora produkcja i usługi w MŚP działających w województwie pomorskim. Ostatecznie w wyniku analizy wyselekcjonowano 61 firm z branży Handel i Usługi, 18 firm z branży Przemysł i Gospodarka Morska i 9 firm z branży Transport i Motoryzacja. Atutem tego działania była możliwość włączenia do samego aktu wyboru wstępnej wiedzy badacza o badanej organizacji.

Do każdego z 88 podmiotów skierowano oficjalne zapytanie o pozwolenie przeprowadzenia badania w obszarze adaptacji nowozatrudnionych pracowników. Pismo *Prośba o pozwolenie na badania* stanowi Załącznik nr 4 do niniejszej dysertacji. Odpowiedzi pozytywnej udzieliło 12 organizacji, z których następnie wycofało się 5 podając różne powody odmowy. Zatem badaniem objęto siedem organizacji, oznaczonych w dysertacji jako Organizacja nr 1 do Organizacja nr 7 (w zestawieniach tabelarycznych O1 do O7) z sektorów: przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjno-usługowe oraz przedsiębiorstwa produkcyjne. Taki dobór podmiotów do analizy pozwolił na określenie jak największej liczby zmiennych zależnych umożliwiających dopełnienie zadeklarowanego modelu adaptacji nowozatrudnionych.

Pierwotnie założono, że badaniami zostaną przeprowadzone w jednorodnej grupie objęte, czyli wśród byłych pracowników organizacji, którzy zrezygnowali z pracy w trakcie procesu adaptacji, jednakże ograniczenia wynikające z przepisów o ochronie danych osobowych wymusiły modyfikację doboru próby badawczej.

Badania empiryczne prowadzono w dwóch etapach. W pierwszym etapie badanie przeprowadzono wśród pracowników i ich przełożonych wykorzystując Kwestionariusz Ankiety – pracownik i Kwestionariusz Ankiety – kierownik. Oba kwestionariusze nieznacznie różniły się zestawem pytań. Ankieta dla obu grup interesariuszy była dostępna w formie elektronicznej. W drugim etapie przeprowadzono wywiady ze specjalistami HR badanych podmiotów na podstawie Arkusza Wywiadu. Wywiad został przeprowadzony w formie bezpośredniego kontaktu a w niektórych przypadkach telefonicznej, co umożliwiło elastyczność w komunikacji z respondentami.

W dążeniu do uzyskania wiarygodnych wyników w pierwszej kolejności przeprowadzono pilotażowe badanie w organizacji o profilu produkcyjno-usługowym. W ramach badania pilotażowego zaproszono pracowników produkcji, niezależnie od ich stażu pracy oraz ich bezpośrednich przełożonych. Brak określania okresu zatrudnienia miał na celu zachowanie maksymalnej obiektywności w badaniu. Celem pilotażu było po pierwsze sprawdzenie trafności i rzetelności pytań zawartych w obu kwestionariuszach po

drugie ocena wartości udzielanych przez respondentów odpowiedzi. Po pilotażu, bez znaczących zmian w pytaniach kwestionariuszowych, przeprowadzono badania zasadnicze w pozostałych organizacjach z zachowaniem tych samych warunków względem respondentów jak w badaniu pilotażowym. Badanie służyło zidentyfikowaniu kluczowych elementów, które najbardziej wpływają na jakość procesu adaptacji w kontekście decyzji nowozatrudnionego o pozostaniu w organizacji i zaangażowaniu się w jej działanie. W każdym podmiocie analiza została przeprowadzona na trzech poziomach: pracownicy i ich bezpośredni przełożeni oraz specjaliści ZZL. Z uwagi na to, że żadna z badanych organizacji nie wyraziła zgody na jawność, tak więc badane organizacje zostały oznaczone w sposób przedstawiony w tabeli 25. Zachowanie anonimowości ułatwia realizację badania, przyczyniając się do minimalizacji oporu ze strony osób reprezentujących badane organizacje w kontekście udzielania odpowiedzi na pytania.²⁶⁰

3.5 Charakterystyka badanych podmiotów

Badanie jakościowe w formie wywiadu ustrukturalizowanego oraz ankiet badawczych zostało przeprowadzone wśród 7 zakwalifikowanych do badania organizacji. Osoby uczestniczące w badaniach ankietowych reprezentowały różne szczeble w strukturze zatrudnienia w tym: pracownicy produkcyjni i usługowi, kierownicy liniowi oraz pracownicy reprezentujący kadrę zarządzającą średniego szczebla. Natomiast osoby biorące udział w wywiadzie to: specjaliści do spraw socjalnych i ZZL o zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym oraz dyrektorzy do spraw personalnych i dyrektorzy zarządczy.

Wszystkie organizacje uczestniczące w badaniach sklasyfikowano w segmencie MŚP. Z uwagi na to, że nie było zgody na ujawnianie szczegółowych danych dotyczących tych podmiotów w niniejszym rozdziale przedstawiono jedynie ogólną charakterystykę ich działalności.

Pierwszą przebadaną grupą byli pracownicy Organizacji nr 1. Jest to organizacja działająca na rynku polskim od 17 lat. Działa w sektorze produkcyjnym stale rozwijając się organizacyjnie i technologicznie w obszarze produkcji etykiet samoprzylepnych, termokurczliwych oraz opakowań z serii flexible packaging. Zatrudnia około

²⁶⁰ Sadkowska J. (2021), *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Dyfin, Warszawa, s. 209, [w]: Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership, management, and control affect firm value?* Journal of Financial Economics, 80 (2).

150 specjalistów posiadających ekspercką wiedzę w zakresie projektowania i tworzenia opakowań. Firma dysponuje dwiema synergicznie współpracującymi technologiami druku: fleksograficzną i cyfrową. Dzięki nim jest w stanie efektywnie sprostać zróżnicowanym potrzebom rynku, obejmując zarówno wysoko- jak i niskonakładową produkcję etykiet oraz opakowań. Wykorzystując specjalistyczną wiedzę opartą na badaniach rynkowych dotyczących najnowszych trendów w projektowaniu opakowań oraz współpracę z wiodącymi ekspertami branżowymi, firma oferuje profesjonalne rozwiązania w dziedzinie skutecznej identyfikacji i kreacji opakowania produktu. Reprezentację badanej grupy w podziale na pracowników i kierowników, uwzględniając płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy z podziałem na staż pracy ogółem i staż pracy w obecnej organizacji w tabeli 24.

Tabela 24. Charakterystyka Organizacji nr 1

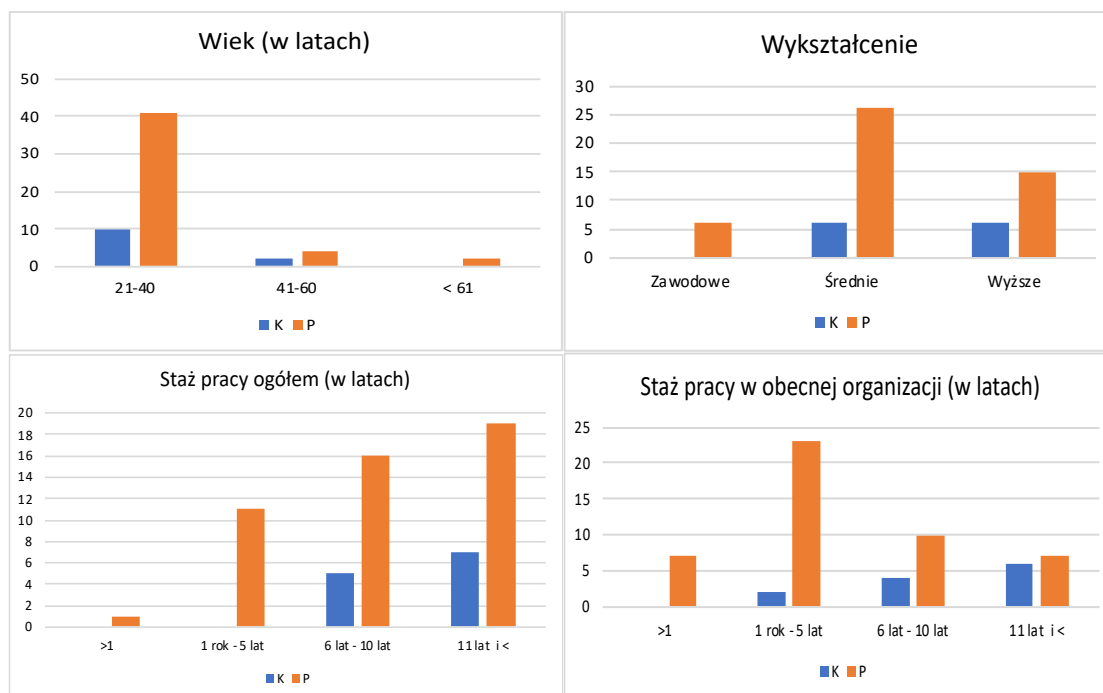
Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i <	>1	1-5	6-10	11-20 i <
Kierownicy																
K	3		1	2				3				3		1		2
M	9		9				6	3			5	4		1	4	4
Pracownicy																
K	19		15	3	1	3	11	5		6	4	9	3	14	1	1
M	28		26	1	1	3	15	10	1	5	12	10	4	9	9	6
R	59		51	6	2	6	32	21	1	11	21	26	7	25	14	13
%	100		86,4				54,2					49,2		44,0		

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

W badaniu wzięło udział 59 osób w tym 12 kierowników i 47 pracowników. Największą grupę reprezentowały osoby w wieku 21-40 lat 51 osób - 86,4%; z wykształceniem średnim 32 osoby - 54,2%; ze stażem pracy ogółem od 11-20 lat i więcej 26 osób - 49,2% oraz stażem pracy w obecnej organizacji od 1-5 lat 25 osób - 44%.

Wśród wszystkich badanych stażem pracy ogółem do 5 lat legitymowało się 12 osób natomiast w grupie pracowników do 5 lat w obecnej organizacji 32 pracowników w tym 7 pracowników ze stażem do 1 roku. Zatem można by wnioskować, że co najmniej 7 pracowników miało w pamięci niedawno odbyte procesy adaptacji.

Wykres 2. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 24, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Kolejnym podmiotem objętym badaniem była Organizacja nr 2 należąca do sektora telekomunikacyjnego o profilu produkcyjnym, która szczyci się długoletnią historią i imponującymi tradycjami sięgającymi 1947 roku. W przeciągu wielu lat przedsiębiorstwo rozwijało się dynamicznie, stopniowo poszerzając swoją ofertę produktową i zakres świadczonych usług. Jest producentem i dostawcą urządzeń łączności na potrzeby bezpieczeństwa i obronności kraju. Założona jako prywatna spółka akcyjna przez grupę inżynierów specjalizowała się w remontach i konserwacji morskich urządzeń radiowych instalowanych na polskich statkach. Po dwóch latach firma przekształciła się w przedsiębiorstwo państwowe. Po etapie skoncentrowanym na serwisowaniu różnorodnych urządzeń firma zajęła się opracowywaniem i produkcją autorskich konstrukcji, co dało początek jej dynamicznemu rozwojowi. Przez ponad 75 lat swojej działalności organizacja wyprodukowała niebotyczną liczbę ponad miliona urządzeń o różnorodnym przeznaczeniu. Organizacja, obecnie jedna z najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, ponieważ od lat utrzymuje swoją ugruntowaną pozycję jako producenta niezwykle niezawodnych urządzeń, zatrudnia ok. 250 specjalistów: inżynierów techników i monterów w zakresie projektowania, montażu i testowania urządzeń łączności oraz handlowców utrzymujących kontakty z klientami w kraju i za granicą, którymi są wojskowe i cywilne służby bezpieczeństwa. Strukturę badanej grupy w podziale na

pracowników i kierowników uwzględniając płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy z podziałem na staż pracy ogółem i staż pracy w obecnej organizacji przedstawiono w tabeli 25.

Tabela 25. Charakterystyka Organizacji nr 2

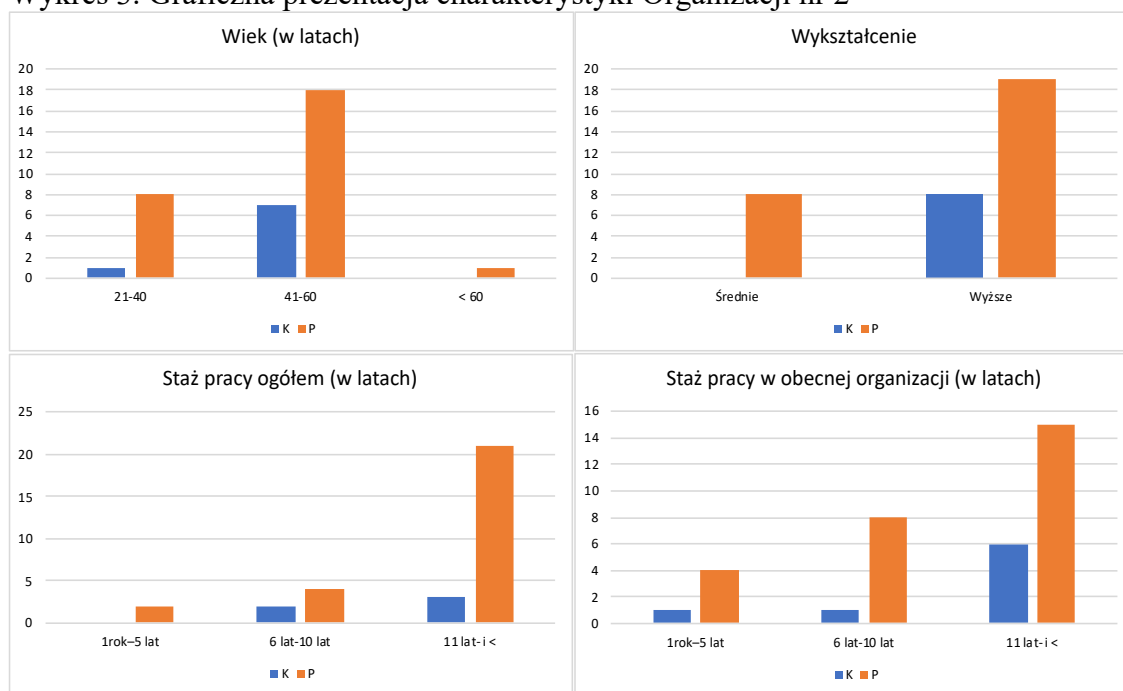
Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i <	>1	1-5	6-10	11-20 i <
Kierownicy																
K	4		1	3			4				1	3		1		3
M	4			4			4				1	3			1	3
Pracownicy																
K	13		3	10		4	9			1	12			3	10	
M	14		5	8	1	4	10		2	3	9		4	5	5	
R	35		9	25	1	8	27		2	6	27		5	9	21	
%	100			86,4			77,1				77,1				60,0	

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

Na ankietę odpowiedziało 35 osób w tym 8 kierowników i 27 pracowników. Największą grupę reprezentowały osoby w wieku 41-60 lat - 25 osób - 86,4%; z wykształceniem wyższym 27 osób – 77,1%; ze stażem pracy ogółem od 11-20 lat i więcej 27 osób – 77,1% oraz stażem pracy w obecnej organizacji od 11-20 lat i więcej 21 osób - 60%.

Wśród badanych stażem pracy ogółem do 5 lat legitymowały się 2 osoby natomiast w grupie pracowników do 5 lat w obecnej organizacji legitymowało się 5 pracowników. W tej grupie 5 pracowników podzieliło się swoimi opiniami i emocjami z procesów adaptacji sprzed 5 lat natomiast biorąc pod uwagę reprezentację wieku 41 – 60 lat i ich staż pracy można założyć, że to osoby nie tylko doświadczone zawodowo, ale też długo obserwujące w swojej organizacji procesy adaptacji nowych pracowników i poziom ich skuteczności.

Wykres 3. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 2



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 25, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Następna zbadana organizacja - Organizacja nr 3 działa na rynku 33 lata (od 1990 roku). Zajmuje się projektowaniem i produkcją wyposażenia mieszkań o różnorodnym wzornictwie. Stawia w produkcji na naturalne materiały, głównie drewno. Wieloletnie doświadczenie przekłada się na opracowywanie wyjątkowych, charakterystycznych tylko dla tej organizacji konstrukcji. Inspiracje czerpie z natury, do której ma ogromny szacunek i na niej opiera swoją produkcję. Zatrudnia obecnie (jak twierdzi dyrektorka do spraw personalnych) 180 (...) *zaangażowanych* (...) pracowników z czego ponad połowa to pracownicy produkcyjni. Posiada nowoczesny park maszyn dzięki czemu od lat udaje się jej łączyć rzemieślnicze umiejętności załogi ze sztuką tworzenia wyposażenia wnętrz na większą skalę. Świadczą o tym zamówienia klientów na dedykowane i personalizowane zamówienia tworzące wyjątkowe wnętrza. Charakterystykę badanej grupy w podziale na pracowników i kierowników uwzględniając płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy z podziałem na staż pracy ogółem i staż pracy w obecnej organizacji przedstawiono w tabeli 26.

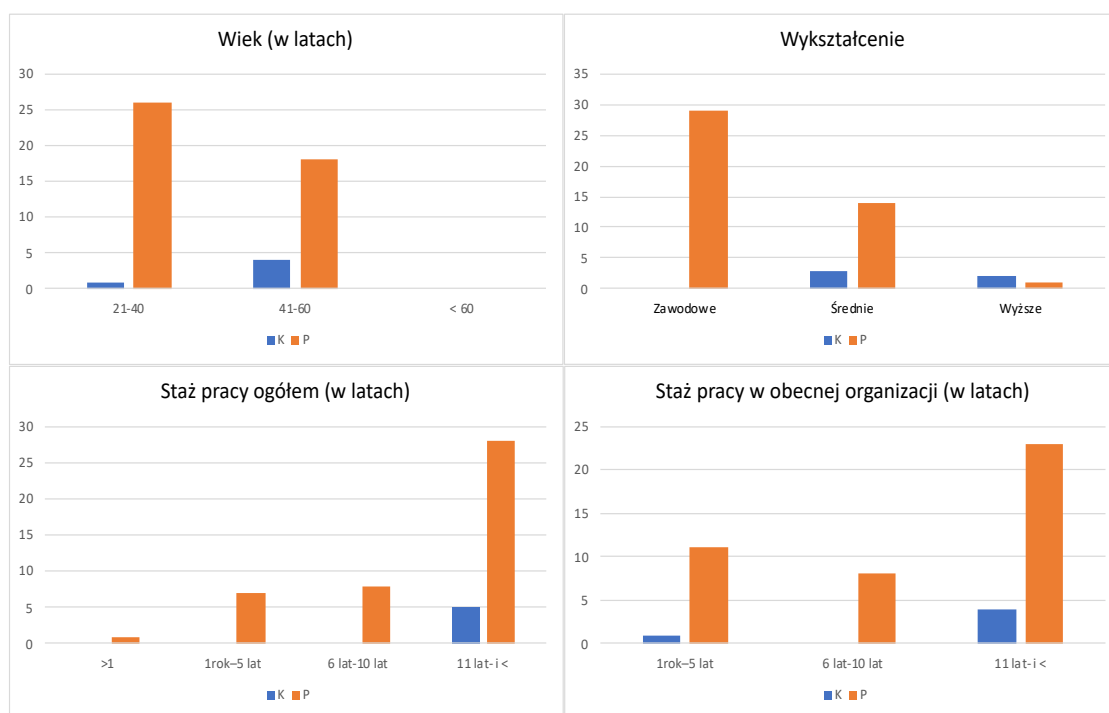
Tabela 26. Charakterystyka Organizacji nr 3

Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i >	>1	1-5	6-10	11-20 i >
Kierownicy																
K																
M	5		1	4			3	2				5		1		4
Pracownicy																
K	12		8	4		5	6	1		5	2	5	1	7	2	2
M	32		18	14		24	8		1	2	6	23	1	4	6	21
R	49		27	22		29	17	3	1	7	8	33	2	12	8	27
%	100		55,1			59,1						67,3				55,1

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

W badaniu Organizacji numer 3 wzięło udział 49 pracowników w tym 5 kierowników i 44 pracowników. Największą grupę stanowiły osoby w wieku 21-40 lat (27 osób - 55,1%) z wykształceniem zasadniczym (29 osób - 59,1%), stażem pracy ogółem od 11-20 lat i więcej (33 osoby - 67,3%) i stażem pracy w obecnej organizacji (27 osób – 55,1%). Wśród wszystkich badanych aż 14 osób ma staż pracy w obecnej organizacji w przedziale do 5 lat natomiast w tym 8 osób ma ogólny staż pracy do 5 lat, co może oznaczać, że te osoby podzieliły się doświadczeniem z odbytych sprzed 5 lat procesów adaptacji.

Wykres 4. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 3



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 26, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Organizacja nr 4 to kolejny podmiot, który poddał się badaniu ankietowemu. Jest spółką prywatną od 2007 roku działającą w branży usług informatycznych. Dostarcza rozwiązania IT korporacjom, bankom, agencjom reklamowym, startupom oraz instytucjom publicznym. Jej wielkość to 200 specjalistów w obszarze projektowania infrastruktury serwerowej, wdrażania chmury obliczeniowej, opieki administracyjnej i bezpieczeństwa danych. Misją Organizacji nr 4 jest nadawanie tempa biznesowi swoich partnerów poprzez dostarczanie kompleksowych rozwiązań w zakresie projektowania infrastruktury serwerowej, opieki administracyjnej, optymalizacji wydajności serwisów internetowych, doradztwa oraz bezpieczeństwa i outsourcingu IT. Dąży do jak najwierniejszego odzwierciedlenia oczekiwań swoich klientów. Jest organizacją otwartą na zmiany, elastycznie podejmującą decyzje, ponieważ stale doskonali wiedzę ekspertów. W swoich rozwiązaniach stosuje wyłącznie zaawansowane technologie oraz sprzęt gwarantujący najwyższy stopień bezpieczeństwa. Reprezentację badanej grupy w podziale na pracowników i kierowników uwzględniając płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy z podziałem na staż pracy ogółem i staż pracy w obecnej organizacji przedstawiono w tabeli 27.

Tabela 27. Charakterystyka Organizacji nr 4

Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i >	> 1	1-5	6-10	11-20 i >
Kierownicy																
K	8		2	5	1		1	7				8	1	2	1	4
M	15		14	1			7	8				2	5	8	2	4
Pracownicy																
K	16	2	12	2			6	10	2	2	10	2	4	6	4	2
M	6			6		2	2	2				6			4	2
R	45	2	28	14	1	2	16	27	2	4	15	24	7	13	13	12
%	100		62,2					64,4				53,3		28,9	28,9	

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

W badaniu Organizacji numer 4 wzięło udział 45 osób w tym 23 kierowników i 22 pracowników. Największą grupę stanowiły osoby w wieku 21-40 lat (28 osób-62,2%), z wykształceniem wyższym (27 osób-64,4%), stażem pracy ogółem od 11-20 lat i więcej (24 osoby-53,3%) oraz stażem pracy ogółem 1-5 lat i 6-10 lat w obecnej organizacji (po 13 osób-28,89%).

Wśród wszystkich badanych aż 20 osób ma staż pracy w obecnej organizacji w przedziale do 5 lat natomiast 6 osób ma ogólny staż pracy do 5 lat. Może to oznaczać, że osoby te miały jeszcze w pamięci wiedzę i emocje związane z ich procesem adaptacji sprzed 5 lat.

Wykres 5. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 4



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 27, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Organizacja nr 5 należy do sektora usług. W swych usługach stawia na jakość, ilość oraz dostępność oferowanego sprzętu. Od 40 lat na polskim rynku współpracuje z profesjonalistami wielu branż realizując różnorodne projekty. Umożliwiło to organizacji stworzyć najbardziej nowoczesny i kompletny park maszynowy i usług na rynku. Zatrudnia 150 pracowników w całej Polsce w tym mechaników i serwisantów sprzętu budowlanego do prac wykończeniowych, ziemnych, energetycznych, klimatyzacji i przeładunku oraz narzędzia związane z utrzymaniem ogrodu czy domu. Pracownicy ci codziennie udzielają klientom wsparcia dzieląc się fachową wiedzą o sprzęcie, który udostępniają klientom, zasad jego obsługi i stosowania a także wiedzy jak planować prace na budowie. Pomimo dużej liczebności pracowników odzew od respondentów był bardzo słaby. Odzworowanie liczebności badanej grupy w podziale na pracowników i kierowników uwzględniając płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy z podziałem na staż pracy ogółem i staż pracy w obecnej organizacji przedstawiono w tabeli 28.

Tabela 28. Charakterystyka Organizacji nr 5

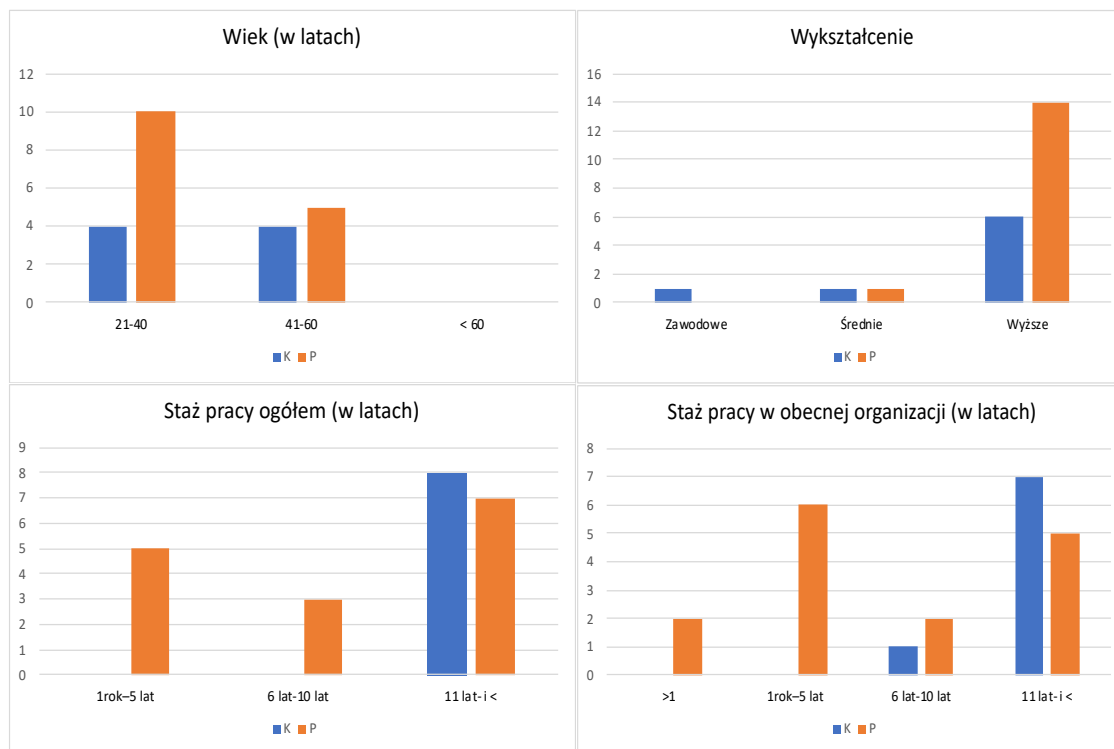
Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i >	>1	1-5	6-10	11-20 i >
Kierownicy																
K	1		1				1					1				1
M	7		3	4		1	1	5				7			1	6
Pracownicy																
K	4		1	3				4				4		1		3
M	11		9	2			1	10		5	3	3	2	5	2	2
R	23		14	9		1	2	20		5	3	15	2	6	3	12
%	100		60,9					87,0				65,2				52,2

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

Organizację w badaniach reprezentowały 23 osoby w tym 8 kierowników i 15 pracowników. Największa grupa to osoby w wieku 21-40 lat (14 osób-60,9%) z wykształceniem wyższym (20 osób-87,0%) stażem pracy ogółem 11-20 lat i więcej (15 osób-65,2%) i stażem pracy w obecnej organizacji w tym samym przedziale (12 osób-52,2%). Wśród badanych 8 osób nie przekroczyło stażu pracy 5 lat i prawdopodobnie to one miały w pamięci najwięcej szczegółów z własnych procesów adaptacji.

Graficznie charakterystykę Organizacji nr 5 przedstawiono na wykresie 6.

Wykres 6. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 5



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 28, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Następnym badanym podmiotem była Organizacja nr 6 należąca do sieci agencyjnej współpracującej z firmami telekomunikacyjnymi. Od ponad 20 lat na rynku, zatrudniająca pracowników na umowy stałe i czasowe w charakterze bezpośrednich doradców w kontakcie bezpośrednim z klientami oraz obsługi back-office. Zajmuje się obsługą klientów indywidualnych i instytucjonalnych w zakresie telefonii stacjonarnej i komórkowej, Internetu stacjonarnego i mobilnego, telewizji cyfrowej i energetyki. Sprzedaje usługi największego operatora komórkowego w Polsce. Na ankietę odpowiedzieli pracownicy kontaktujący się z klientami bezpośrednio i była to najslabiej reprezentowana w badaniach organizacja. Wielkość badanej grupy w podziale na pracowników i kierowników uwzględniając płeć, wiek, wykształcenie i staż pracy z podziałem na staż pracy ogółem i staż pracy w obecnej organizacji przedstawiono w tabeli 29.

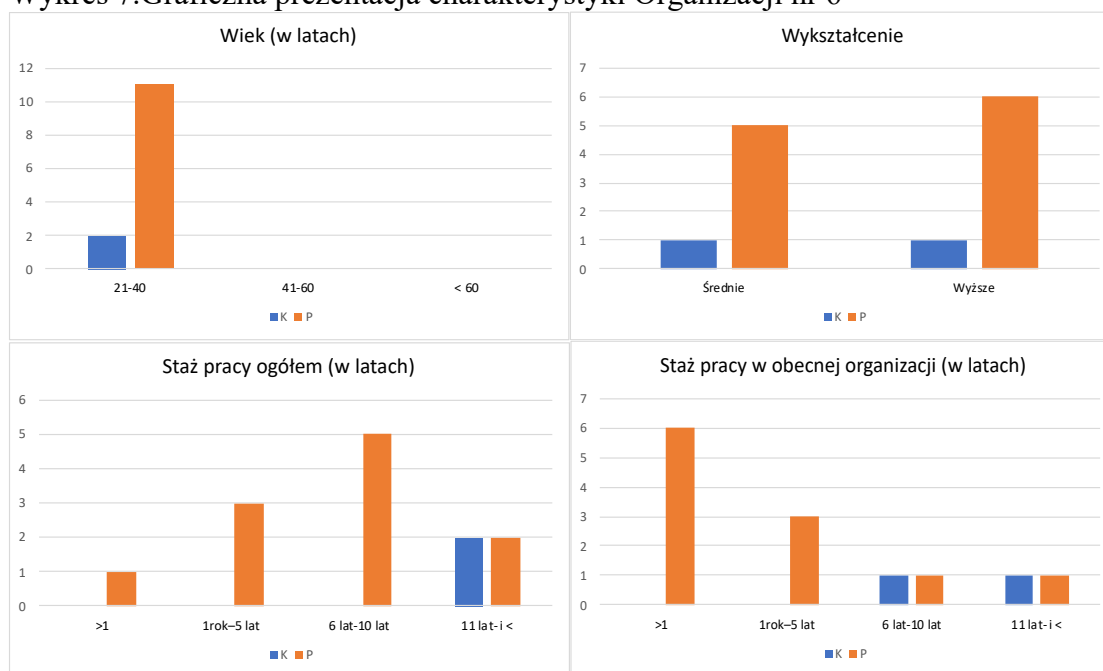
Tabela 29. Charakterystyka Organizacji nr 6

Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i >	>1	1-5	6-10	11-20 i >
Kierownicy																
K	2		2				1	1				2			1	1
M																
Pracownicy																
K	9		9				4	5	1	3	4	1	5	3		1
M	2		2				1	1			1	1	1		1	
R	13		13				6	7	1	3	5	4	6	3	2	2
%	100		92,9					53,8			35,7		46,2			

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

Organizację reprezentowało 14 osób w tym 2 kierowników i 12 pracowników. Najliczniejszą grupę reprezentowały osoby w wieku 21-40 lat i było ich 13 (92,9%) z wykształceniem wyższym 7 osób (53,8%) stażem pracy ogółem 6-10 lat 5 osób (35,71%) i stażem w obecnej organizacji do 1 roku 6 osób (46,2%). Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że informacje, co do procesu adaptacji w tej organizacji pochodzą od osób, które niedawno go zakończyły. Wyraźnie też widać, że w ciągu roku 5 osób dołączyło do organizacji.

Wykres 7. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 6



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 29, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Kolejną badaną organizacją jest Organizacja nr 7 działająca na rynku polskim od 1999 roku. Jest organizacją dbającą o obiekty portowe. Organizacja zatrudnia 70 pracowników a w sezonie letnim zatrudnia od 20 do 40 pracowników sezonowych. Wieloletnie działanie pozwoliło organizacji wyspecjalizować się równolegle w wielu uzupełniających się obszarach, dlatego organizacja zatrudnia fachowców o wielu specjalnościach. Pracownicy tej organizacji zajmują się: pracami remontowo-budowlanymi w zakresie infrastruktury kolejowej portu oraz pracami ziemnymi, remontami i rozbiórką obiektów budowlanych, dostarczaniem pracowników do prac przeładunkowych, utrzymaniem czystości w biurach i obiektach przemysłowych, całorocznym utrzymaniem infrastruktury terenów zielonych. Ponad 25 letnie doświadczenie i zbudowane zaplecze techniczne pozwoliło organizacji wyjść z ofertą dla biznesu poza granice portu.

Tabela 30. Charakterystyka Organizacji nr 7

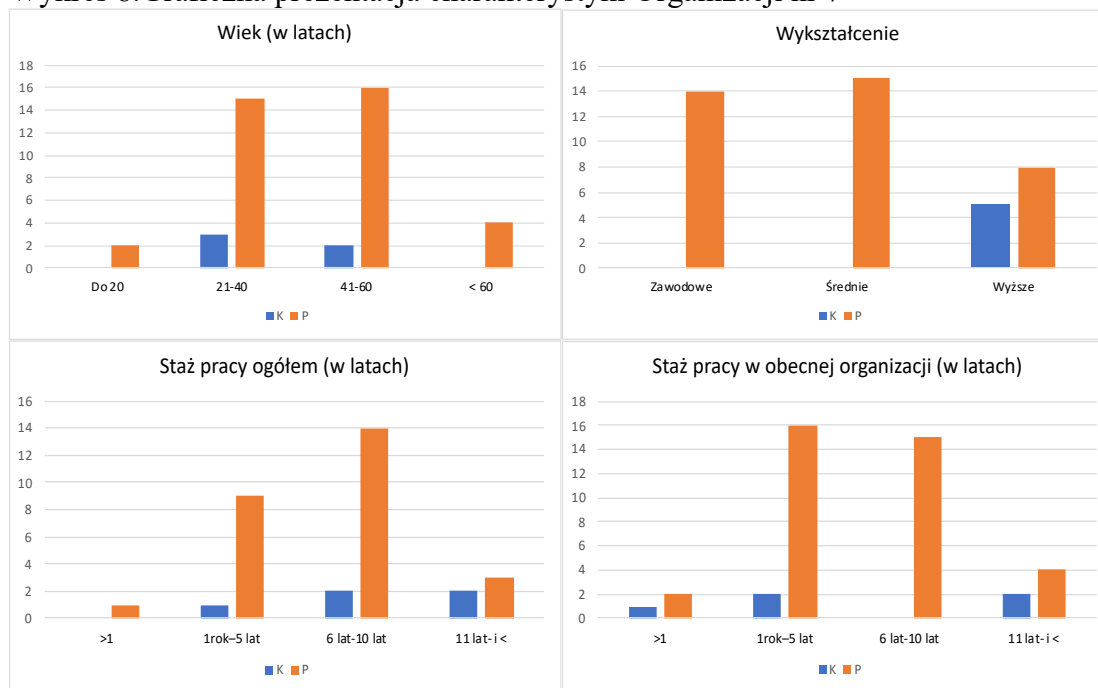
Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i >	>1	1-5	6-10	11-20 i >
Kierownicy																
K	4		3	1			4		1	2	1	1	2		1	
M	1			1			1				1				1	
Pracownicy																
K	7		4	3		1	3	3		2	4	1		4	2	1
M	30	2	11	13	4	13	12	5	1	7	10	12	2	12	13	3
R	42	2	18	18	4	14	15	13	1	10	16	15	3	18	15	6
%	100		42,9	42,9			35,7				38,1			42,9		

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W-Wyższe; R-razem.

Organizację reprezentowały 42 osoby w tym 5 kierowników i 37 pracowników. Najliczniej badaną grupę reprezentowały osoby w wieku 21-40 lat (18 osób-42,9%) i 41-60 lat (18 osób - 42,9%) z wykształceniem średnim (15 osób-35,7%), stażem pracy ogółem od 6-10 lat (16 osób-38,1%) i stażem pracy w obecnej organizacji od 1-5 lat (18 osób-42,9%).

Z dużym prawdopodobieństwem można założyć, że informacje, co do procesu adaptacji w tej organizacji pochodzą od osób o bardzo zróżnicowanym doświadczeniu. Aż 21 osób ze stażem pracy w obecnej organizacji do 5 lat podzieliły się doświadczeniem z niedawno odbytych procesów adaptacji. Analiza stażu pracy ogółem do stażu pracy w obecnej organizacji pokazuje, że w ciągu roku do organizacji dołączyło dwóch pracowników.

Wykres 8. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 7



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 30, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Podsumowując, w tabeli 31 przedstawiono reprezentację całej badanej grupy, uwzględniając podział na pracowników i kierowników według płci, wieku, wykształcenia oraz stażu pracy, zarówno ogólnego, jak i w obecnej organizacji.

Tabela 31. Ogólna charakterystyka siedmiu badanych podmiotów

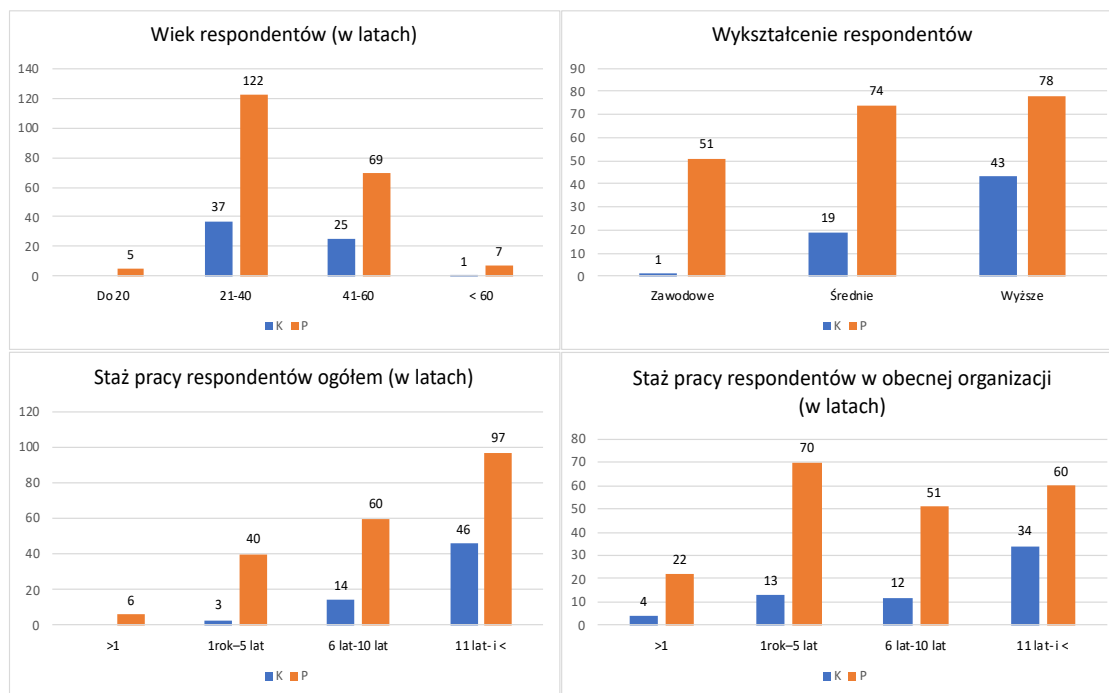
Płeć	N	Wiek (w latach)				Wykształcenie			Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)			
		do 20	21-40	41-60	< 61	Z	S	W	>1	1-5	6-10	11-20 i <	>1	1-5	6-10	11-20 i <
Kierownicy																
K	22		10	11	1		2	20		1	3	18	2	6	2	12
M	41		27	14		1	17	23		2	11	28	2	7	9	21
Pracownicy																
K	80	3	51	25	1	9	33	38	3	19	25	33	13	36	11	20
M	123	2	71	44	6	42	41	40	3	21	35	64	9	34	40	40
R	266	5	159	94	8	52	93	121	6	43	74	143	26	83	63	94
%	100		59,8					45,5				53,8				35,2

Źródło: Opracowanie własne: gdzie: N – liczba respondentów ogółem; K – kobieta; M – mężczyzna; Z – zawodowe; S – średnie W- Wyższe; R-razem.

Całą grupę badawczą reprezentowało 266 osób w tym 63 kierowników i 203 pracowników zatrudnionych w organizacjach spełniających kryteria określone przy celowym doborze próby. W grupie kierowników znaleźli się także majstrowie, brygadziści i liderzy zespołów. Najliczniej grupę reprezentowały osoby w wieku 21-40 lat 159 osób (59,8%)

w tym 37 kierowników i 122 pracowników; z wyższym wykształceniem 121 osób (45,5%) w tym 43 kierowników i 78 pracowników; ze stażem pracy ogółem 11-20 lat i więcej 143 osoby (53,8%) w tym 46 kierowników i 97 pracowników oraz stażem pracy w obecnej organizacji 11-20 lat i więcej 94 osoby (35,2%) w tym 34 kierowników i 60 pracowników.

Wykres 9. Graficzna zbiorcza prezentacja charakterystyki siedmiu badanych podmiotów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 30, gdzie K – kierownik; P – pracownik.

Dla całej badanej grupy wykonano porównanie stażu pracy pracowników w obecnej organizacji do stażu pracy ogółem, grupując dane w przedziały czasowe: zatrudnienie do 1 roku i do 5 lat, 6 -10 lat, 11 - 20 lat i więcej. Celem tego działania było sprawdzenie zjawiska rotacji pracowników w poszczególnych okresach zatrudnienia, co pozwoliło na lepsze zrozumienie dynamiki personelu w organizacji oraz identyfikację ewentualnych obszarów wymagających uwagi w kontekście rotacji kadry. Porównanie przedstawiono w tabeli 32.

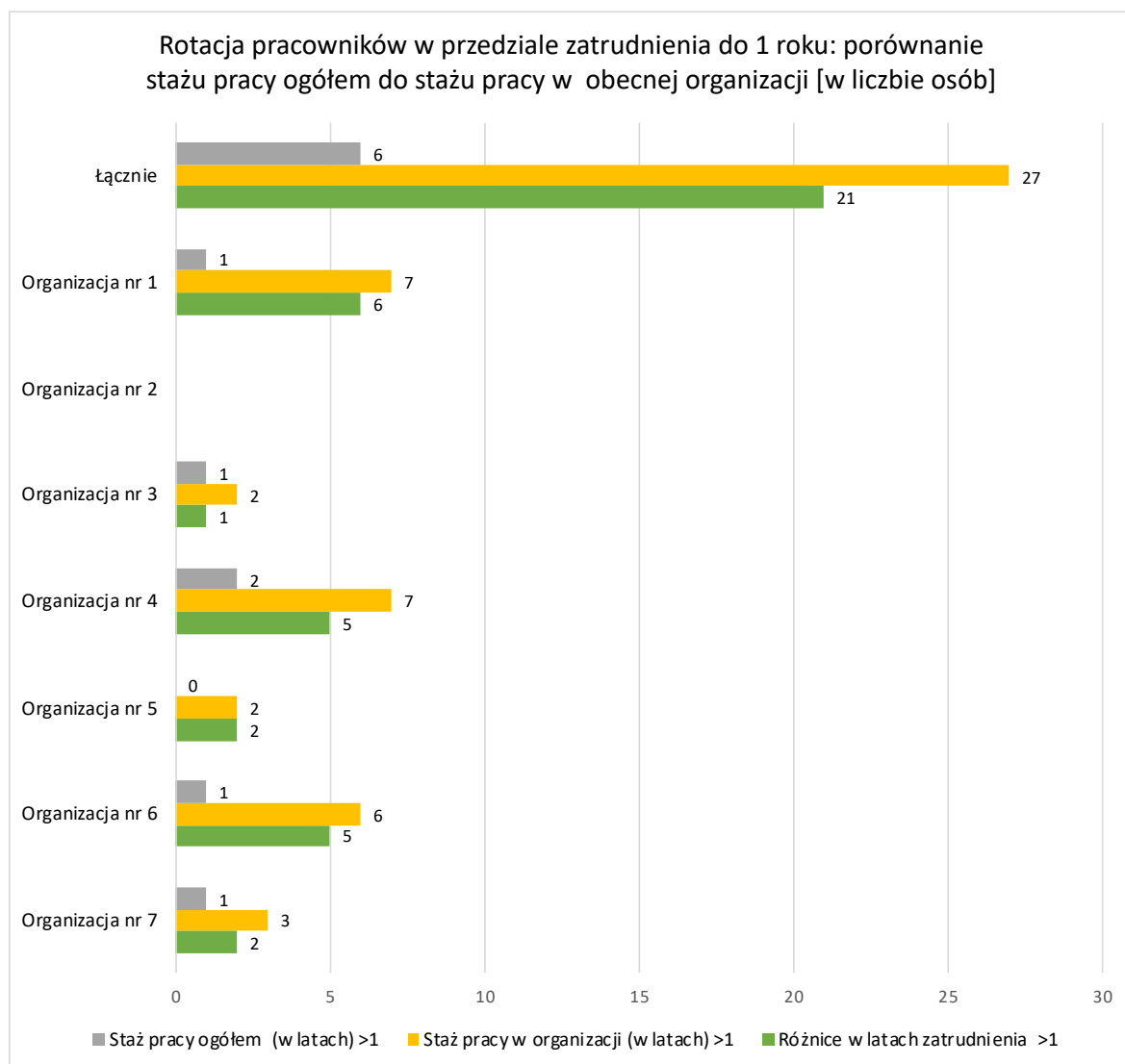
Tabela 32. Porównanie rotacji pracowników wg stażu pracy w organizacji

	Staż pracy ogółem (w latach)				Staż pracy w organizacji (w latach)				Różnice w latach zatrudnienia			
	>1	1-5	6-10	11-20	>1	1-5	6-10	11-20	>1	1-5	6-10	11-20
Organizacja nr 1	1	11	21	26	7	25	14	13	6	14	-7	-13
Organizacja nr 2	0	2	6	27	0	5	9	21	0	3	3	-6
Organizacja nr 3	1	7	8	33	2	12	8	27	1	5	0	-6
Organizacja nr 4	2	4	15	24	7	13	13	12	5	9	-2	-12
Organizacja nr 5	0	5	3	15	2	6	3	12	2	1	0	-3
Organizacja nr 6	1	3	5	4	6	3	2	2	5	0	-3	-2
Organizacja nr 7	1	10	16	15	3	18	15	6	2	8	-1	-9
Łącznie	6	42	74	144	27	82	64	93	21	40	-10	-51

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z uwagi na pozyskane dane dotyczące liczby respondentów oraz ich stażu pracy, podjęto próbę oszacowania wskaźnika rotacji pracowników. Analizę oparto na liczbie pracowników, którzy posiadają staż pracy do 1 roku. Dane te pozwalają na ocenę dynamiki rotacji w krótkim okresie zatrudnienia, co jest kluczowym wskaźnikiem stabilności zatrudnienia w organizacji. Ten przedział wybrano z uwagi na sygnały specjalistów ZZL, że największa rotacja pracowników następuje w tym okresie zatrudnienia. Graficznie rotację pracowników w tym przedziale przedstawiono na wykresie 10.

Wykres 10. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia do 1 roku

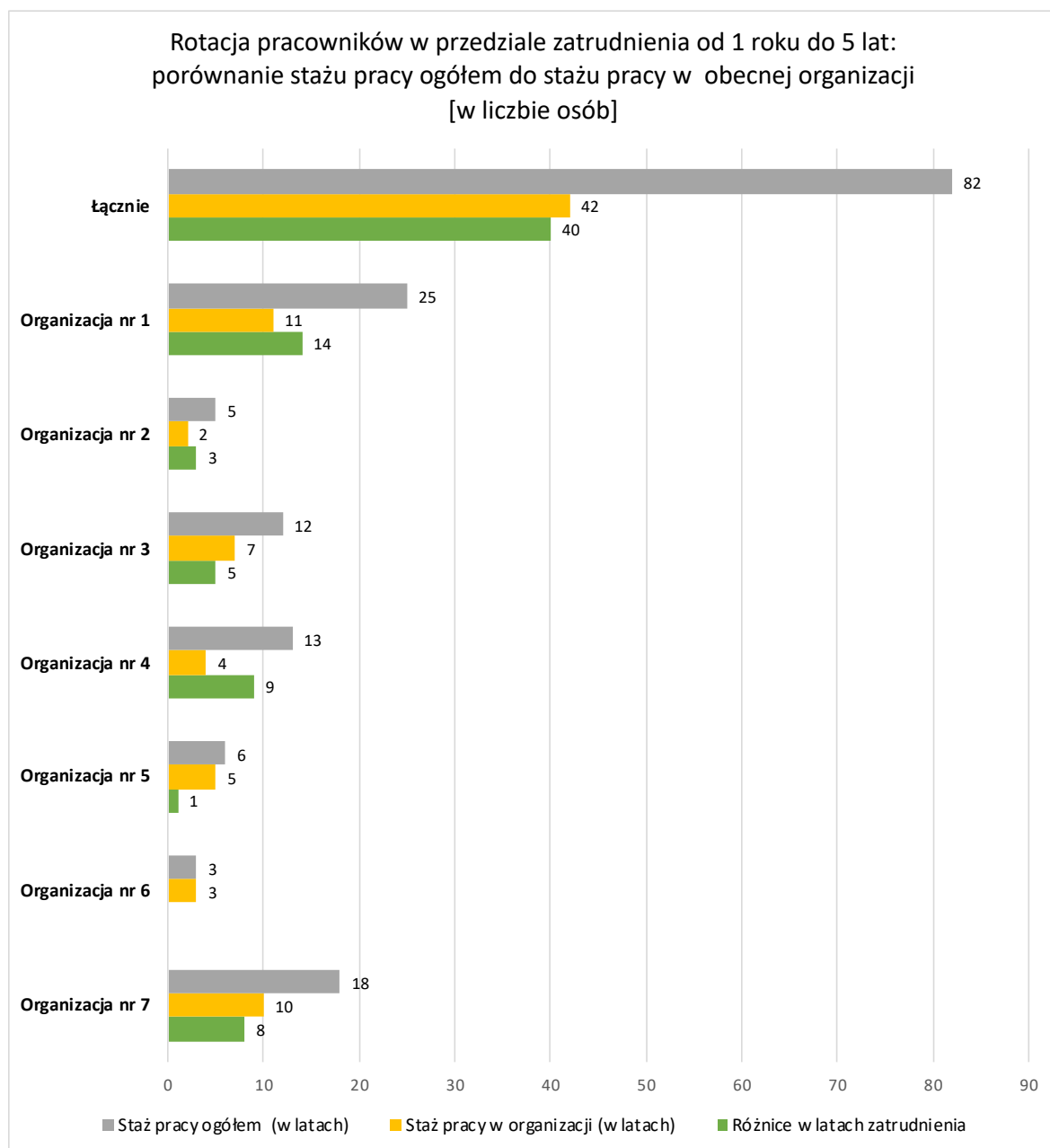


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 10.

Łącznie w tym przedziale czasowym liczba respondentów o ogólnym stażu pracy do 1 roku wynosiła 6 osób (2,26%), podczas, gdy liczba pracowników zatrudnionych w obecnej organizacji w tym samym przedziale czasowym wynosiła 27 osób (10,15%). Zakładając, że dla 6 osób ze stażem pracy ogółem do 1 roku praca w obecnej organizacji jest pierwszą to 21 osób, które stanowią 7,89% badanych prawdopodobnie zmieniło pracę z różnych powodów. Te dane mogą potwierdzać zgłaszane przez specjalistów ZZL wysokie wskaźniki rotacji w pierwszym okresie od zatrudnienia chociaż na ich podstawie nie można jednoznacznie określić procentowego udziału pracowników rezygnujących z pracy w trakcie lub bezpośrednio po procesie adaptacji.

Przeanalizowano także przedział zatrudnienia od 1 roku do 5 lat. Graficzną prezentację przedstawiono na wykresie 11.

Wykres 11. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia od 1 roku do 5 lat



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 10.

W tym przedziale czasowym liczba pracowników o ogólnym stażu pracy wynosiła 42 osoby (15,79%) a liczba pracowników zatrudnionych w obecnej organizacji w tym samym przedziale czasowym wynosiła 82 osoby (30,83%). Różnica wskazuje na napływ nowych pracowników do organizacji i może być interpretowana jako wskaźnik rotacji na poziomie całej organizacji.

Rotacja pracowników obejmuje zarówno tych, którzy opuszczają organizację, jak i tych, którzy do niej przychodzą. Jeśli w ciągu określonego czasu do organizacji przybyło 40 nowych pracowników to można to interpretować dwojako. Po pierwsze może to

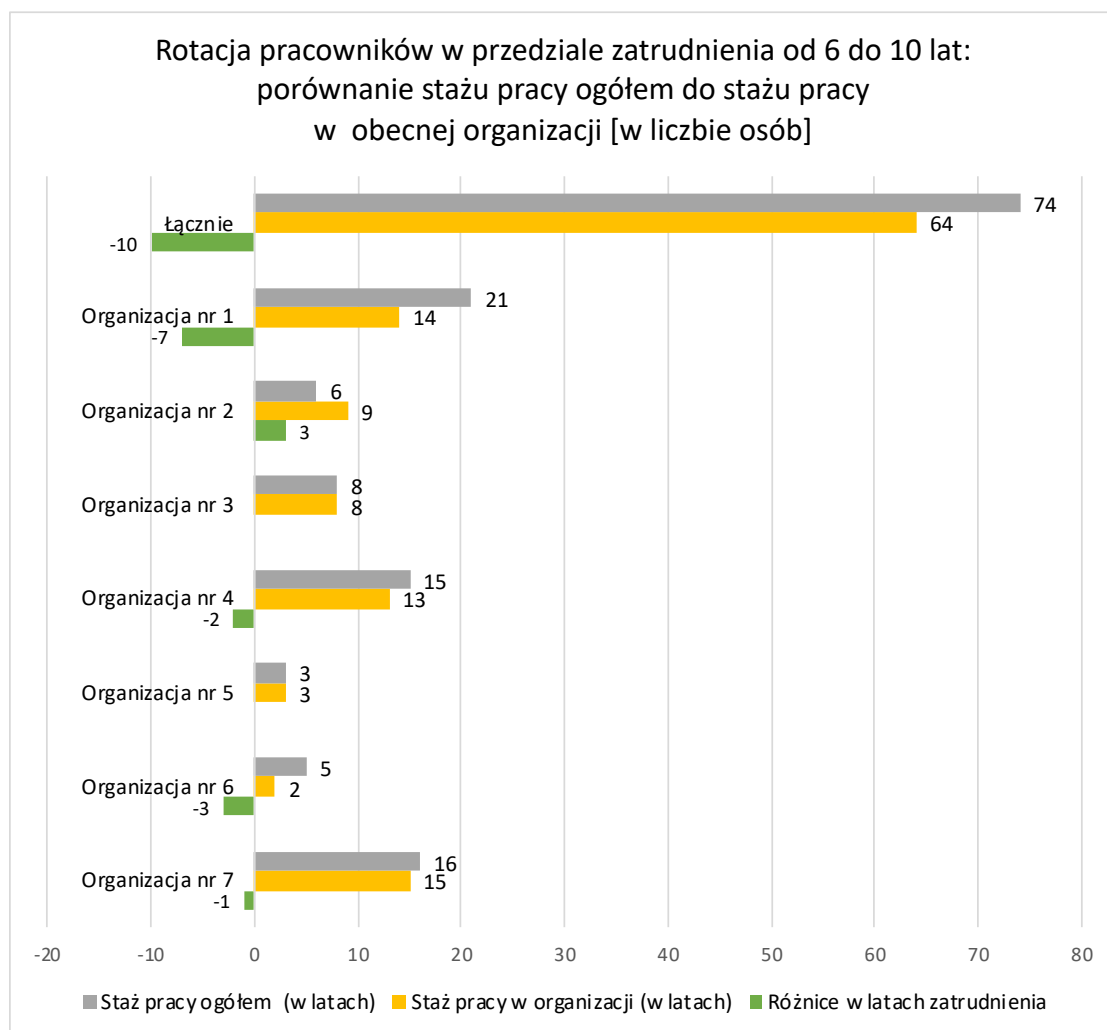
wskazywać, że powodem napływu pracowników jest uzupełnienie wakatów po pracownikach, którzy opuścili organizację. Po drugie znaczny napływ nowych pracowników może być związany z ekspansją firmy, otwarciem nowych działów lub realizacją nowych projektów wymagających zwiększenia zatrudnienia.

Prawie 50% napływ pracowników w ciągu 5 lat także może wskazywać to na dużą rotację wewnętrzną bez wskazania w jakim okresie od zatrudnienia odeszli pracownicy. Określenie pełnej oceny wskaźnika rotacji będzie możliwe, jeśli uwzględni się liczbę pracowników, którzy w tym samym czasie opuścili organizację.

Analiza poziomu zatrudnienia w przedziale do 5 lat wskazuje na to, że pracownicy napływają do badanych organizacji natomiast w przedziale powyżej tego poziomu obserwuje się wyraźniejszą rotację.

Przeanalizowano również pozostałe przedziały czasu zatrudnienia i zauważono, że liczba pracowników ze stażem pracy w przedziale 6-10 lat i w przedziale 11-20 i dłużej w obecnej organizacji jest mniejsza niż liczba pracowników ze stażem pracy ogółem. Graficznie to zjawisko ilustruje wykres 12. i wykres 13.

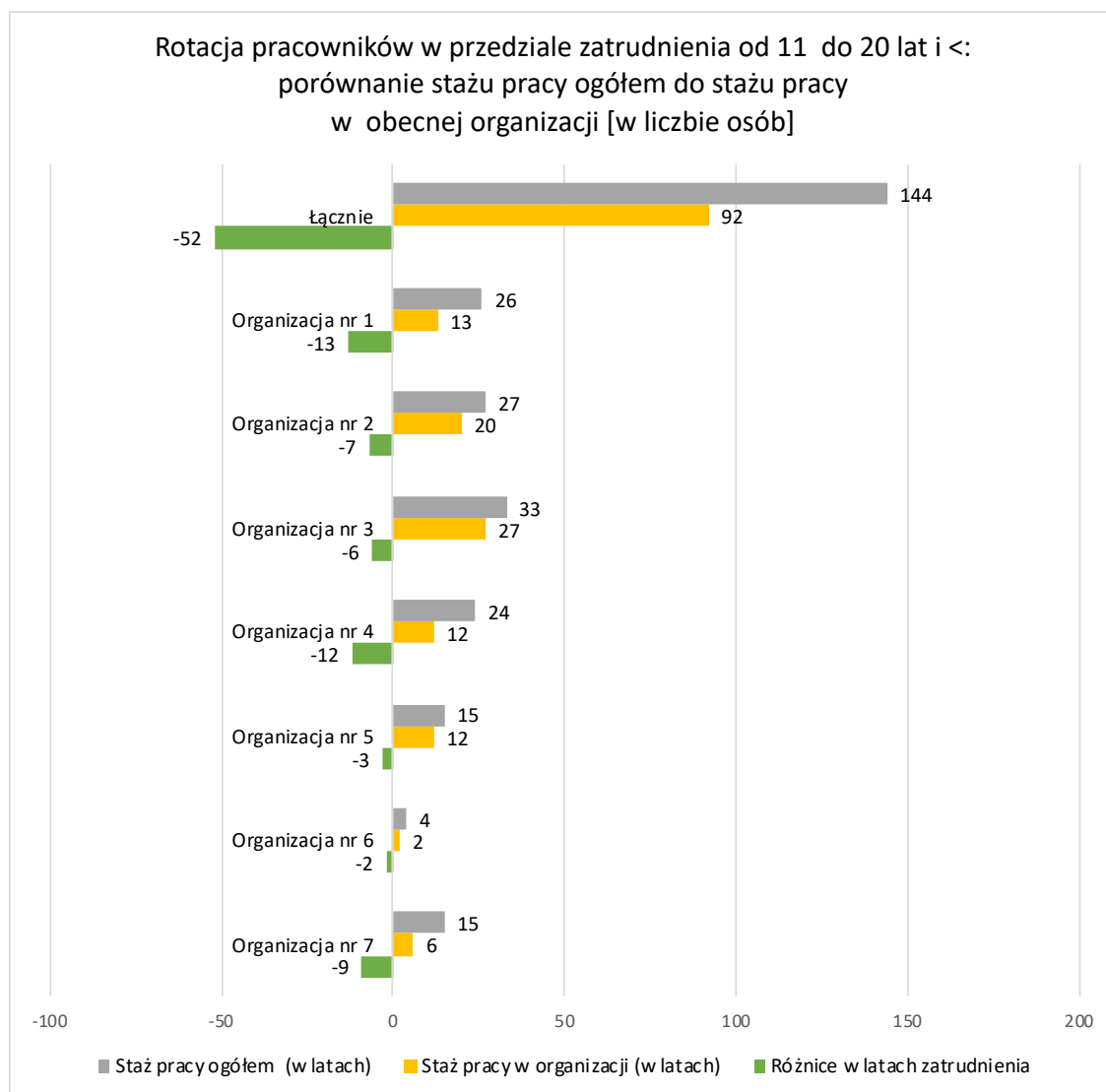
Wykres 12. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia od 6 do 10 lat



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 10.

Wyniki wskazują, że pracownicy, którzy osiągnęli ogólny staż pracy między 6 a 10 lat, spędzili część tego czasu w innych organizacjach. Nasuwa się więc wniosek, że pracownicy jednak zmieniają pracodawców w ciągu pierwszych kilku lat od zatrudnienia zanim osiedlą się na dłużej w jednej firmie. Może to wskazywać na problemy z retencją pracowników po początkowym okresie zatrudnienia wynikające np. z braku perspektyw rozwoju, niewystarczającymi warunkami pracy, niską satysfakcją z pracy lub innymi czynnikami, które skłaniają pracowników do poszukiwania nowych możliwości poza organizacją.

Wykres 13. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia od 11 do 20 lat i <



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z tabeli 10.

W przedziale zatrudnienia 11-20 lat i więcej liczba 144 pracowników ze stażem pracy ogółem w porównaniu do 92 pracowników ze stażem pracy w obecnej organizacji w tym samym przedziale wskazuje na znaczną, ale przeszłą rotację. Istnieje prawdopodobieństwo, że pracownicy obecnie zatrudnieni zdobywali doświadczenie w innych firmach, zanim dołączyli do obecnej organizacji. Liczba 92 pracowników ze stażem 11-20 lat i dłużej w obecnej organizacji sugeruje istnienie grupy lojalnych i długoterminowych pracowników.

Długoterminowe zatrudnienie może świadczyć o efektywności procesu adaptacji. Jeśli organizacja skutecznie wspiera zatrudnionych pracowników podczas ich adaptacji do nowych warunków można oczekiwać, że ci pracownicy będą bardziej skłonni pozostać w organizacji na dłuższy okres, ponieważ czują się dobrze zintegrowani oraz zadowoleni

z pracy. Z kolei zbyt wysoka rotacja w tym przedziale zatrudnienia mogłaby wskazywać na pewne niedoskonałości w procesie adaptacji. Chociaż początkowo proces ten może być efektywny, problemy takie jak brak dalszego wsparcia, ograniczone możliwości rozwoju zawodowego lub brak motywacji do długoterminowego pozostania w organizacji mogą pojawić się później.

Aby zapewnić skuteczność procesu adaptacji i zmniejszyć rotację w przedziałach zatrudnienia długoterminowego organizacja powinna:

- monitorować proces adaptacji i upewniać się, że jest skuteczny na każdym etapie zatrudnienia pracownika,
- zadbać o możliwość awansu i zapewnić programy szkoleniowe i jasne ścieżki kariery,
- wspierać pracownika przez cały okres pracy w organizacji,
- regularnie badać satysfakcję pracowników z pracy, reagować na ich potrzeby i obawy.

Na podstawie danych w tabeli 32 podjęto próbę obliczenia ogólnego poziomu rotacji w badanych organizacjach. Do tych wyliczeń przyjęto algorytm:

$$\frac{A-B}{N} * 100\% = P$$

A – liczba pracowników stażem >1 do 5 lat w obecnej organizacji (109 pracowników)

B - liczba pracowników stażem >1 do 5 lat ogółem (48 pracowników)

N – liczba respondentów ogółem (266 pracowników)

P – poziom rotacji

$$\frac{109 - 48}{266} * 100\% = 22,93\%$$

Podsumowując, badania prowadzone przez ManaHR²⁶¹ pokazują, że rotacja pracowników w latach 2017–2019 utrzymywała się na poziomie między 15% a 16%, ale nie określono w jakim okresie od zatrudnienia to zjawisko występuje.

Wykonany szacunek ruchu pracowników w organizacjach objętych badaniem kształtuje się na poziomie 22,93%, co może wskazywać na tendencję wzrostową w tym obszarze w latach 2020-2023. Jednakże na podstawie tych danych nie można jednoznacznie określić procentowego udziału pracowników, którzy zrezygnowali z pracy w trakcie lub bezpośrednio po procesie adaptacji. Badania prowadzone w siedmiu

²⁶¹ ManaHR (2017 – 2019), op. cit., s. 62 niniejszej dysertacji

organizacjach także nie dostarczą tych danych. Jednakże analiza przeprowadzonych badań kwestionariuszowych wskaże na elementy procesu, które mogą mieć wpływ na retencję nowozatrudnionych.

Dodatkowo należy uwzględnić koszty związane z rotacją pracowników nowozatrudnionych, które sięgają 50-60% średnich rocznych zarobków w organizacji.²⁶² Biorąc to pod uwagę, można wysnuć wniosek, że organizacje mogą odnieść korzyści, redukując poziom odejść pracowników w trakcie procesu adaptacji. Te wnioski sugerują także potrzebę opracowania strategii zarządzania personelem, które będą skutecznie zmierzać do zmniejszenia rotacji i poprawy retencji pracowników.

²⁶² Society of Human Resources Management (2017), op. cit., s. 62 niniejszej dysertacji.

Rozdział 4.

Adaptacja nowozatrudnionych jako proces budowania relacji interesariuszy – ujęcie empiryczne

W niniejszym rozdziale zaprezentowano wyniki badań dotyczących procesu adaptacji nowozatrudnionych jako kluczowego elementu budowania relacji pomiędzy obu interesariuszami. W badaniach przeprowadzonych na próbie pracowników zatrudnionych w średnich, co do wielkości, organizacjach skupiono się na analizie różnych aspektów adaptacji zaprezentowanych tematycznie w poszczególnych podrozdziałach. Każdemu z podrozdziałów zostały przypisane odpowiednie pytania zadane w kwestionariuszach ankiet i arkusza wywiadu zgodnie z ich tematyką.

Przyporządkowanie pytań z kwestionariuszy do konkretnych podrozdziałów zapewniło kompleksowe pokrycie tematów badawczych. Dzięki temu przeprowadzone badania empiryczne dostarczyły praktycznych wskazówek oraz nowego spojrzenia na proces adaptacji nowozatrudnionych, umożliwiając organizacjom lepsze zrozumienie i zarządzanie tym kluczowym procesem poprzez identyfikację czynników wpływających na jego skuteczność i efektywność.

4.1 Kluczowe czynniki oddziałujące na proces adaptacji nowozatrudnionych w organizacji

Skuteczne wdrażanie zawodowe wymaga holistycznego podejścia, uwzględniającego zarówno indywidualne potrzeby pracowników, jak i cele organizacji. Proces ten jest dynamiczny i powinien dostosowywać się do ewolucji umiejętności pracowników oraz zmian w otoczeniu biznesowym. Systematyczna ocena skuteczności tych działań umożliwia ich elastyczne dostosowywanie się do bieżących potrzeb, co sprzyja utrzymaniu pozytywnej dynamiki w trakcie procesu adaptacji nowozatrudnionych. Wdrażanie pracownika odgrywa kluczową rolę w rozwijaniu ich umiejętności i kompetencji. W ramach niniejszej dysertacji przeanalizowano uwarunkowania istotne dla konstrukcji procesu adaptacji nowozatrudnionych i zarządzania relacjami z pracownikami będącymi w tym procesie, nie przyjmując odrębnych perspektyw dla przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Takie podejście do procesu badawczego zostało celowo wybrane w celu maksymalizacji rzetelności uzyskanych wyników, przy

jednoczesnym zachowaniu obiektywizmu poznawczego. W trosce o jak najbardziej kompleksową perspektywę badawczą, analiza kluczowych czynników oddziałujących na proces adaptacji nowozatrudnionych została przeprowadzona wśród specjalistów ds. zasobów ludzkich, pracowników oraz ich bezpośrednich przełożonych z użyciem Arkusza Wywiadu oraz Kwestionariuszy Ankiety. To podejście metodologiczne pozwoliło uzyskać wnikliwe i zróżnicowane spojrzenie na problematykę adaptacji nowozatrudnionych z perspektywy różnych grup respondentów, co stanowi istotny wkład w rozwój teorii i praktyki związanej z tym obszarem badawczym.

W ramach badania przeprowadzono wywiady z przedstawicielami poszczególnych organizacji odpowiedzialnymi za proces adaptacji nowych pracowników. Wywiady obejmowały pytania dotyczące oceny obecnych praktyk adaptacyjnych, identyfikacji głównych wyzwań oraz działań mających na celu ich przezwyciężenie. Wywiady były przeprowadzane w sposób jednolity, aby zapewnić porównywalność danych.

Zebrane w kwestionariuszach odpowiedzi zostały przedstawione w formie tabelarycznej, gdzie każda tabela odnosi się do jednej organizacji. Tabele zawierają odpowiedzi na kluczowe pytania dotyczące sformalizowania procesu adaptacji. Układ tabelaryczny umożliwia łatwe porównanie odpowiedzi między poszczególnymi organizacjami.

Jako pierwsze zostały przedstawione odpowiedzi na pytania o formalne aspekty procesów adaptacji: *Jaki jest poziom rotacji w organizacji? Jak często w organizacji prowadzi się nabór pracowników? Czy proces adaptacji jest sformalizowany?*

Tabela 33. Odpowiedzi Organizacji nr 1

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Rotacja w organizacji wynosi średnio 30% w skali roku wliczając okres letni, gdzie poszukuje się pracowników sezonowych.
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Organizacja prowadzi nabór uzupełniający, ponieważ duża grupa zatrudnionych pracowników rezygnuje zanim się usamodzielni na stanowisku.
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	Cyt. (...). <i>Istnieje instrukcja, która zawiera opis procesu i którą zna każdy kierownik (...).</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu

Tabela 34. Odpowiedzi Organizacji nr 2

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Rotacja w organizacji jest na poziomie ok. 20%-25% głównie na stanowiskach młodszych specjalistów.
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Nabór pracowników prowadzi się przez cały rok. Cyt. (...) <i>Pracownicy, przyjęci do organizacji, sami rezygnują po miesiącu od zatrudnienia z nieznanymi oficjalnie powodów (...)</i> .
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	W organizacji istnieje ogólna procedura, cyt. (...) <i>cały proces jest nadzorowany przez kierowników poszczególnych komórek i to oni decydują, jak wdrożyć nowozatrudnionego (...)</i> .

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Tabela 35. Odpowiedzi Organizacji nr 3

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Odejścia pracowników mają wpływ na 25-30% poziom rotacji.
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Nabór na stanowiska robotnicze trwa cały rok, ponieważ organizacja zatrudnia obcokrajowców, którzy odchodzą będąc na etapie procesu adaptacji.
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	Każdy kierownik korzysta z instrukcji adaptacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Tabela 36. Odpowiedzi Organizacji nr 4

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Przedstawiciel działu ZZL nie określił procentowej wartości rotacji, po tę wiedzę odesłał do HR BP.
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Nabór jest cały czas, ponieważ cyt. (...) <i>największy ruch jest na wyspecjalizowanych stanowiskach IT szczególnie tych pracujących zdalnie (...)</i> . Poszukują więc głównie specjalistów w zawodzie IT.
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	Proces adaptacji nie jest zróżnicowany. Na każde stanowisko obowiązują te same spisane w formie procedury czynności adaptacyjne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Tabela 37. Odpowiedzi Organizacji nr 5

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Poziom rotacji nie był znany liczbowo, bo nie bada się jego parametrów.
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Rekrutacja jest permanentna a weryfikacja chętnych do pracy następuje na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej i sprawdzeniu dokumentów potwierdzających kwalifikacje i doświadczenie w zawodzie.
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	W organizacji jest instrukcja dotycząca obowiązujących badań i szkoleń obowiązkowych, ale to jak przebiega proces wdrażania leży w gestii przełożonego, bo to on najlepiej cyt. (...) <i>zna swoją robotę</i> (...).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Tabela 38. Odpowiedzi Organizacji nr 6

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Rotacja w organizacji jest około 25% -owa a jej zakres obejmuje pracowników zatrudnionych na stanowiskach w bezpośredniej obsłudze klienta.
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Z powodu tak dużej rotacji pracowników poszukuje się przez cały rok.
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	Proces wdrożeniowy na stanowiska związane z obsługą klienta jest bardzo sformalizowany i składający się z kilku etapów i trwający od miesiąca do trzech miesięcy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Tabela 39. Odpowiedzi Organizacji nr 7

Pytanie	Odpowiedź
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Cyt. (...) <i>W zakresie pracowników zatrudnionych na umowy cywilnoprawne rotacja jest wysoka, uzależnione jest to od sezonowości (rodzaj świadczonych usług (...)).</i>
Jak często prowadzi się w organizacji nabór pracowników?	Cyt. (...) <i>W zakresie pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych nabór pracowników prowadzony jest dosyć często, szczególnie w miesiącach: maj-lipiec (sezonowość prac) (...).</i>
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	W organizacji nie istnieje formalny dokument regulujący proces adaptacji nowozatrudnionych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

W powyższych tabelach zawarto szczegółowe odpowiedzi specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi na pytania o formalne aspekty procesu adaptacji nowozatrudnionych natomiast w tabeli 40 zestawiono odpowiedzi specjalistów w postaci uproszczonej, co pozwala na zidentyfikowanie elementów wspólnych i wyzwań jakie stoją przed badanymi organizacjami.

Tabela 40. Uproszczona postać odpowiedzi specjalistów ZZL

Pytania wywiadu	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7
Jaki jest poziom rotacji w organizacji?	Do 30%	20-25%	25-30%	HR BP ma taką wiedzę	Nieznany, ale duży	25%	Nieznany, ale duży w sezonie letnim
Jak często w organizacji prowadzi się nabór pracowników?	Zależnie od potrzeb	Przez cały rok	Nabór stały	Nabór stały	Stały nabór na www.	Przez cały rok	Pracownicy sezonowi - często w sezonie letnim
Czy proces adaptacji jest sformalizowany?	Jest instrukcja	Tak	Jest instrukcja	Procedura	Tak	Procedura	Nie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Podsumowując, jak wynika z przeprowadzonych wywiadów w większości przypadków w badanych organizacjach proces adaptacji nowozatrudnionych jest w różny sposób opisany, co oznacza, że podejścia i metody stosowane do jego implementacji mogą się znacznie różnić w zależności od kontekstu. Pomimo tej różnorodności, proces ten jest traktowany jako formalne uregulowanie, co wskazuje na jego istotne znaczenie w ramach organizacyjnych procedur. Potwierdzają to także przeanalizowane wcześniej udostępnione przez część organizacji dokumenty opisujące procesy, w których zauważono, że formalne zapisy etapów procesu są przedstawione w punktach, czasami dosyć uproszczonych, co umożliwia znaczną dowolność interpretacji poszczególnych etapów adaptacji przez osoby wprowadzające do zawodu. Wyniki uzyskane w drodze wywiadu mogą służyć jako podstawa do dalszych badań oraz rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów adaptacyjnych w organizacjach.

Na pytanie o formalny przebieg procesu adaptacji odpowiedzieli także kierownicy – bezpośredni przełożeni w badanych organizacjach. Pytanie skierowane do tej grupy zawodowej brzmiało: *Czy proces adaptacji jest sformalizowany? Jeśli tak to były to.*

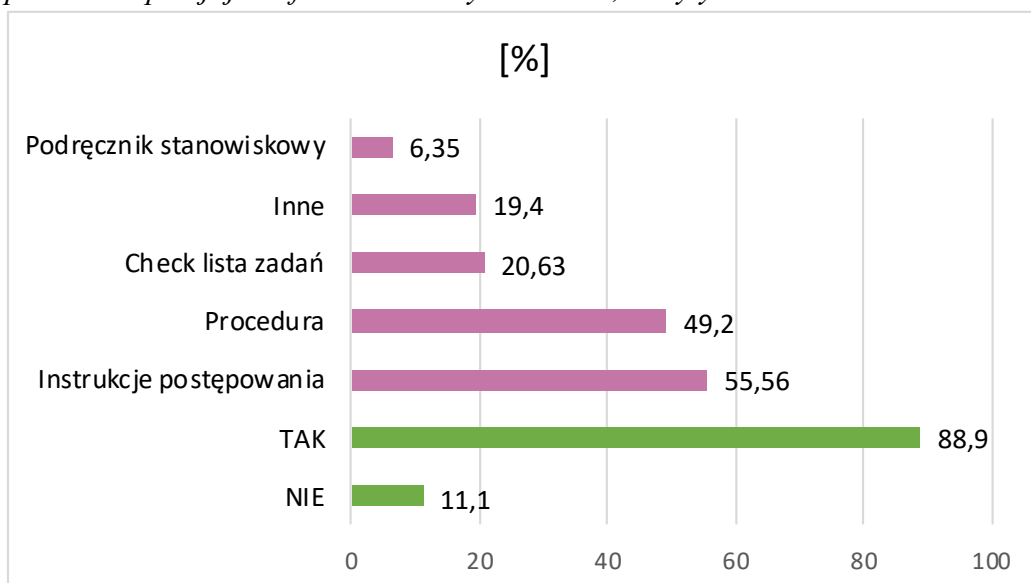
Wyniki zaprezentowano w tabeli 41.

Tabela 41. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie: *Czy proces adaptacji jest sformalizowany? Jeśli tak to były to:*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
NIE	1	-	1	2	2	-	1	7	11,1
TAK	11	8	4	21	6	2	4	56	88,9
Procedura	4	6	4	9	4	2	2	31	49,2
Check lista zadań	1	-	-	5	2	2	3	13	20,63
Instrukcje postępowania	8	2	3	17	3	2	-	35	55,56
Podręcznik stanowiskowy	-	-	-	3	2	1	1	4	6,35
Inne	4	1	-	7	-	-	-	12	19,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 14. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi kierowników na pytanie: *Czy proces adaptacji jest sformalizowany? Jeśli tak, to były to:*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Najczęściej wymieniane jako kluczowe dokumenty formalizujące proces adaptacji są instrukcje postępowania (55,56% przypadków) i procedury (w 49,2% przypadków). Może to oznaczać, że kierownicy znają te dokumenty, zdają sobie sprawę z istotności

formalnych ram i wytycznych w realizacji efektywnego procesu adaptacji i uznają znaczenie tych dokumentów w zapewnianiu spójności, klarowności i skuteczności całego procesu adaptacji. Może być także sytuacja, gdzie kierownicy na własne potrzeby tworzą listy zadań, podręczniki, lub też wewnętrzne procedury. Taka sytuacja prawdopodobnie występuje w O7, ponieważ z wywiadu wynika, że proces adaptacji w tej organizacji nie jest sformalizowany.

W rubryce *Inne* pojawiły się zapisy mówiące o tym, że cyt. (...) *Jesteśmy na etapie wprowadzania procedur (O1 i O4), Do każdego stanowiska jest inne podejście (O4), Ogólne informacje sformalizowane, reszta w gestii kierownika danej komórki (O2)*. To sugeruje, że ważne jest zapewnienie, aby formalizacja procesu adaptacji znana była zarówno kierownikom jak i pracownikom będącym w procesie adaptacji, uwzględniała różnorodne perspektywy i potrzeby pracowników, aby proces ten był skuteczny i dostosowany do specyfiki organizacji.

Formalizacja procesu adaptacji może obejmować szczegółowe opisy działań, jakie należy podjąć, wytyczne dotyczące oceny skuteczności procesu adaptacji a także mechanizmy wsparcia dla osób, które przez ten proces przechodzą. Taki sposób formalizacji ma na celu zapewnienie spójności i efektywności działań adaptacyjnych, co jest kluczowe dla osiągnięcia optymalnych rezultatów zarówno dla jednostki, jak i dla organizacji jako całości.

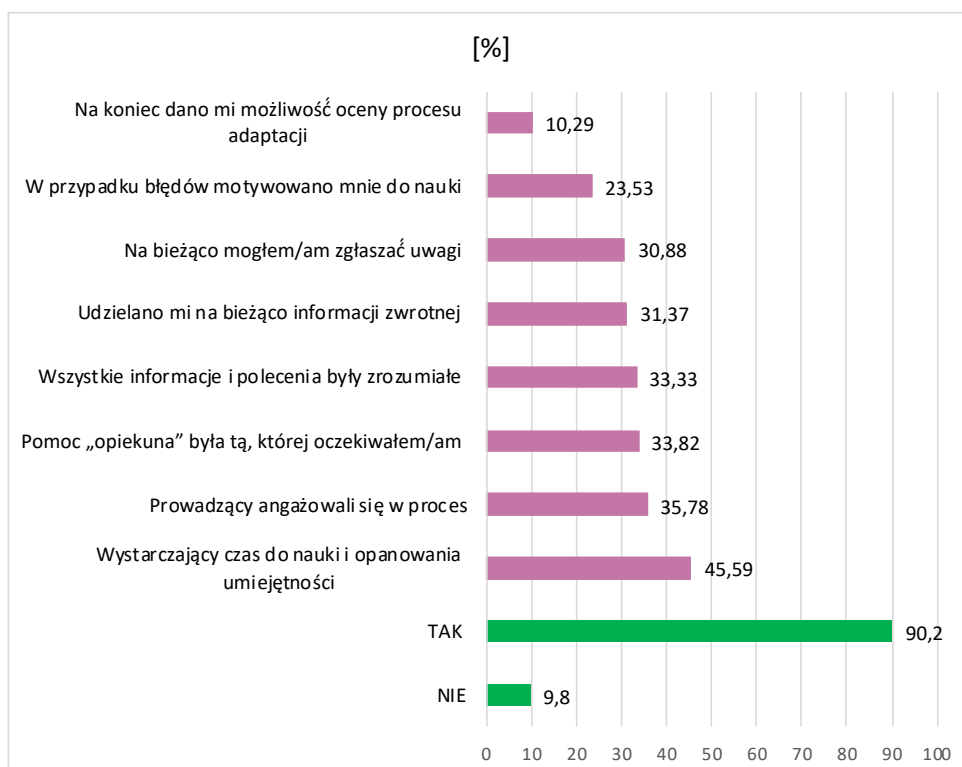
Pytania skierowane do specjalistów i kierowników nie różniły się, ponieważ uwzględniono ich specyficzną wiedzę i perspektywę, której może brakować pracownikom. Tej grupie zawodowej zadano pytanie dotyczące ich subiektywnej oceny prawidłowości przebiegu procesu adaptacji z możliwością wyboru spośród różnych elementów, które mogły świadczyć o prawidłowości i skuteczności procesu adaptacji. Pozwoliło to na uzyskanie bardziej precyzyjnych danych dotyczących ich doświadczeń i percepcji. Pytanie to brzmiało: *Czy proces adaptacji przebiegał prawidłowo? Jeśli tak, to były to*. Wyniki badania ankietowego przedstawiono w tabeli 42.

Tabela 42. Rozkład odpowiedzi pracowników organizacji O1-O7 na pytanie: *Czy proces adaptacji przebiegał prawidłowo?*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
NIE	1	11	2	2	-	4	-	20	9,8
TAK	46	16	42	20	15	8	37	184	90,2
Wystarczający czas do nauki i opanowania umiejętności	14	11	27	18	7	8	8	93	45,59
Prowadzący angażowali się w proces	11	-	16	10	7	7	22	73	35,78
W przypadku błędów motywowano mnie do nauki	9	2	24	-	2	5	6	48	23,53
Udzielano mi na bieżąco informacji zwrotnej	15	4	25	2	5	4	9	64	31,37
Na bieżąco mogłem/am zgłaszać uwagi	4	7	30	5	4	3	10	63	30,88
Na koniec dano mi możliwość oceny procesu adaptacji	-	-	13	1	2	-	5	21	10,29
Wszystkie informacje i polecenia były zrozumiałe	6	3	27	10	4	7	11	68	33,33
Pomoc „opiekuna” była tą, której oczekiwałem/am	11	4	27	6	9	6	6	69	33,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 15. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy proces adaptacji przebiegał prawidłowo? Jeśli tak, to były to.*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Pracownicy w 90,2% potwierdzili, że procesy adaptacji przebiegają według nich prawidłowo i zgodnie z ustalonym porządkiem. Tylko 20 pracowników (9,8%) z wszystkich badanych organizacji udzieliło na to pytanie negatywnej odpowiedzi.

Niemal połowa badanych pracowników (45,59%) postrzegała prawidłowość procesu adaptacji poprzez czas poświęcony na naukę i opanowanie umiejętności a 73 pracowników (35,78%) uznało, że prowadzący angażowali się w proces. Doceniono także pomoc opiekuna (33,82%), zrozumienie komunikowanych poleceń (33,33%) oraz wzajemne przekazywanie bieżącej informacji zwrotnej (od pracodawcy 31,37% i od pracownika 30,88%). Istotne jest, że tylko niewielki odsetek pracowników (23,53%) czuł się motywowany do dalszej nauki w przypadku popełnienia błędu a wśród badanych tylko 21 osób (10,29%) miało możliwość dokonania oceny końcowej procesu, co mogło by mieć wpływ na określenie obszarów dalszego rozwoju pracownika. To wskazuje na braki w formalnych mechanizmach procesów adaptacji w badanych organizacjach, w których proces adaptacji jest w jakimś stopniu sformalizowany. W grupie 20 respondentów (9,8%), którzy nie potwierdzili prawidłowości procesu adaptacji uzasadnienia były następujące: cyt. (...) *Nie było pomocnej dłoni (O4), Brakowało przyjemnej atmosfery (O2), Brakowało życzliwości (O2), Brak umiejętności rozmowy z pracownikiem (O2)*. W swoich komentarzach wskazują na konkretne obszary do poprawy. Te opinie podkreślają znaczenie budowania sprzyjającego środowiska pracy i odpowiedniej komunikacji.

Mimo pozytywnych aspektów procesu adaptacji podkreślonych przez pracowników, istnieją również te wymagające uwagi i działań, aby zapewnić skuteczność tego procesu rozumianą jako zdolność osiągnięcia zamierzonych celów lub pożądanych rezultatów w sposób efektywny i zadowalający.²⁶³

Podsumowując, procentowy udział odpowiedzi negatywnej wśród kierowników i pracowników jest zbliżony. Należy jednak zauważyć, że największa liczba pracowników niepotwierdzających prawidłowości procesu adaptacji (11 osób, co stanowi 40,74% wszystkich zbadanych w tej organizacji) reprezentuje organizację O2. W tej organizacji pomimo istniejącej procedury, właściwy proces adaptacji jest prowadzony według umiejętności, wiedzy i doświadczenia przełożonego. To zjawisko może sugerować, że nie wszystkie instytucje przestrzegają stosowania formalnych procedur w zakresie adaptacji nowych pracowników lub też, że kierownicy odpowiedzialni za ten proces mogą nie uwzględniać takich dokumentów kierując się intuicją. Szczególnie istotne jest to, że

²⁶³ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Skuteczność> - dostępność 19.01.24.

prawidłowość prowadzenia procesu adaptacji nie jest poddawana formalnej ocenie ani przez wdrażanego do pracy pracownika ani przez pracownika działu personalnego.

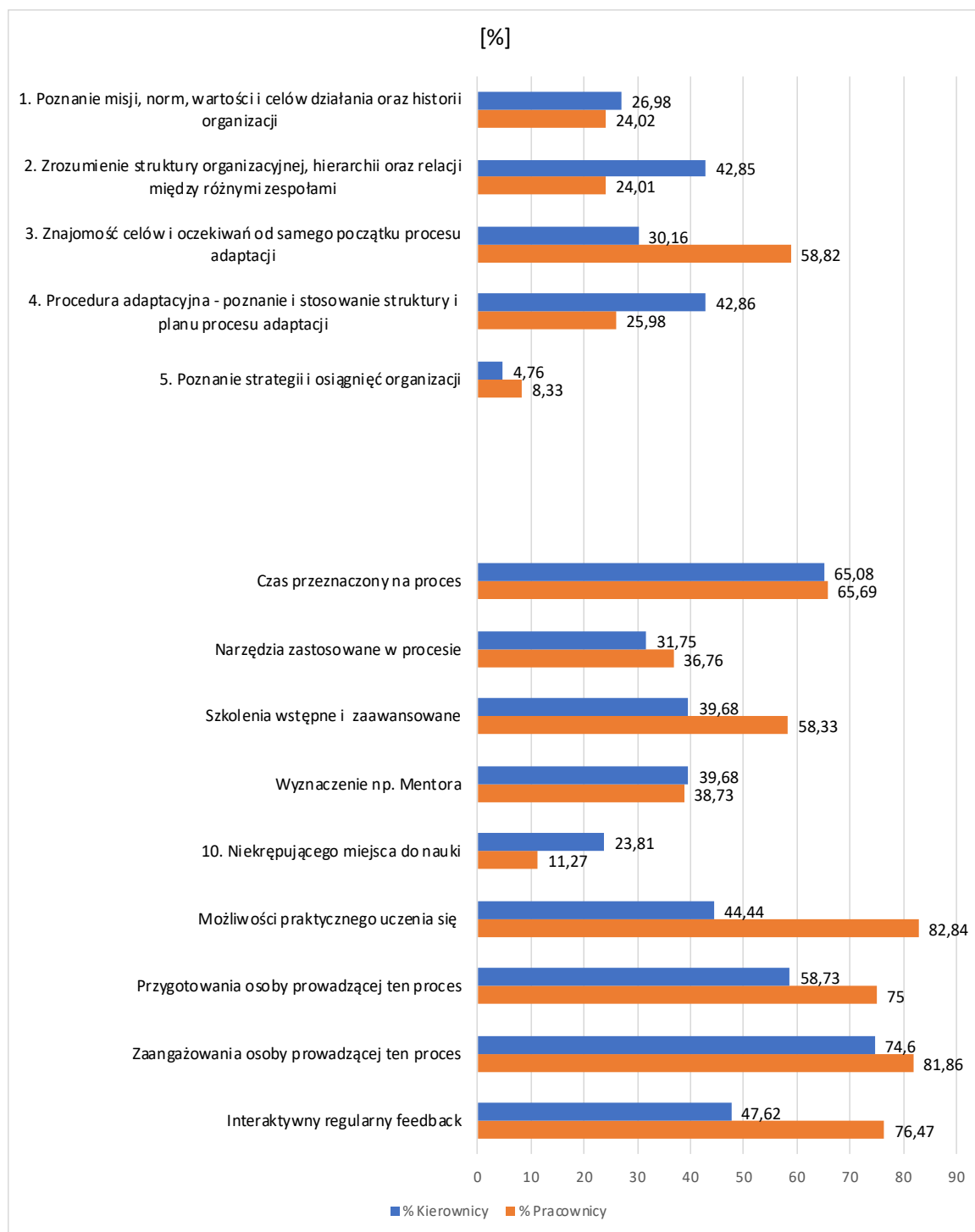
Następne pytanie skierowane do pracowników i kierowników badanych organizacji, brzmiało: *Które, z poniżej wymienionych elementów, mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji?* W pytaniu odpowiadający mieli możliwość wyboru 5 najistotniejszych elementów. Pytanie to zostało sformułowane w celu zidentyfikowania kluczowych czynników i praktyk uznanych przez pracowników za najważniejsze w kontekście ich integracji i adaptacji do nowego środowiska pracy. Analiza tych odpowiedzi umożliwi lepsze zrozumienie, które aspekty procesu adaptacji są najbardziej efektywne, a które podlegają ewentualnemu dostosowaniu i optymalizacji istniejących procedur adaptacyjnych, aby lepiej wspierać nowych pracowników w ich procesie wdrażania i aklimatyzacji.

Tabela 43. Struktura odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: *Które z poniżej wymienionych elementów mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)*

LP	Elementy skuteczności procesu adaptacji	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
		Pracownicy							Kierownicy										
1.	Poznanie misji, norm, wartości i celów działania oraz historii organizacji	14	12	7	4	1	-	11	49	24,02	4	2	1	5	3	-	2	17	26,98
2.	Zrozumienie struktury organizacyjnej, hierarchii oraz relacji między różnymi zespołami	9	3	17	2	4	5	9	49	24,01	5	5	1	11	2	1	2	27	42,85
3.	Znajomość celów i oczekiwań od samego początku procesu adaptacji	17	20	35	18	12	11	7	120	58,82	4	5	-	7	3	-	-	19	30,16
4.	Procedura adaptacyjna - poznanie i stosowanie struktury i planu procesu adaptacji	11	-	21	1	2	7	11	53	25,98	5	5	1	11	2	1	2	27	42,86
5.	Poznanie strategii i osiągnięć organizacji	-	3	3	1	3	-	7	17	8,33	-	-	-	1	1	-	1	3	4,76
6.	Czas przeznaczony na proces	38	24	36	12	7	11	6	134	65,69	9	5	2	18	6	-	1	41	65,08
7.	Narzędzi zastosowanych w procesie	16	18	17	6	8	8	2	75	36,76	4	3	1	10	1	-	1	20	31,75
8.	Szkolenia wstępne i zaawansowane	18	21	28	18	10	10	14	119	58,33	7	6	2	1	7	1	2	25	39,68
9.	Wyznaczenie np. Mentora	17	9	19	12	3	7	12	79	38,73	6	3	2	11	1	1	1	25	39,68
10.	Niekrepującego miejsca do nauki	2	3	5	3	3	-	7	23	11,27	2	-	4	4	3	1	1	15	23,81
11.	Możliwości praktycznego uczenia się	39	25	42	18	14	10	21	169	82,84	8	-	4	9	4	1	2	28	44,44
12.	Przygotowanie osoby prowadzącej ten proces	42	17	38	18	15	11	12	153	75,00	6	7	2	14	7	1	-	37	58,73
13.	Zaangażowania osoby prowadzącej ten proces	38	20	41	20	17	15	16	167	81,86	10	5	3	19	7	1	2	47	74,6
14.	Interaktywny regularny feedback	47	21	40	16	13	11	8	156	76,47	6	6	2	12	3	-	1	30	47,62

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 16. Graficzna forma odpowiedzi na pytanie: *Które z poniżej wymienionych elementów mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)*

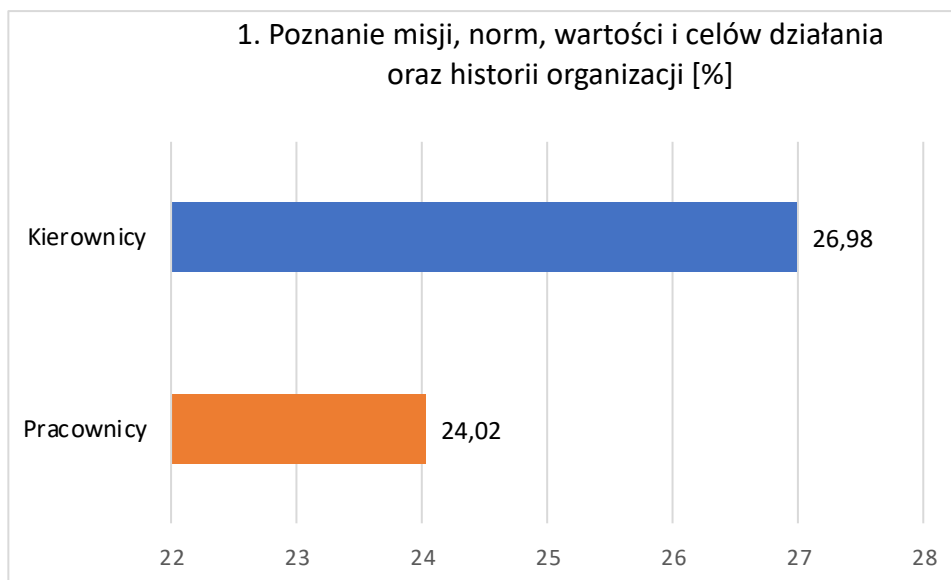


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Pierwszych pięć czynników z tabeli 43 charakteryzuje cechę procesu adaptacji jaką jest *Integracja z organizacją*. Analizując odpowiedzi kierowników i pracowników dotyczących wpływu tych czynników na skuteczność procesu adaptacji zauważa się podobieństwa i różnice w nadawaniu priorytetów tym czynnikom.

Obie grupy wykazują podobny, ale niski poziom znaczenia znajomości historii firmy jej wartości, misji, norm, celów działania, chociaż kierownicy przypisują tej cesze nieco większą wagę (pracownicy 24,02%, kierownicy 26,98%).

Wykres 17. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu misji, norm, wartości, celów działania i historii organizacji



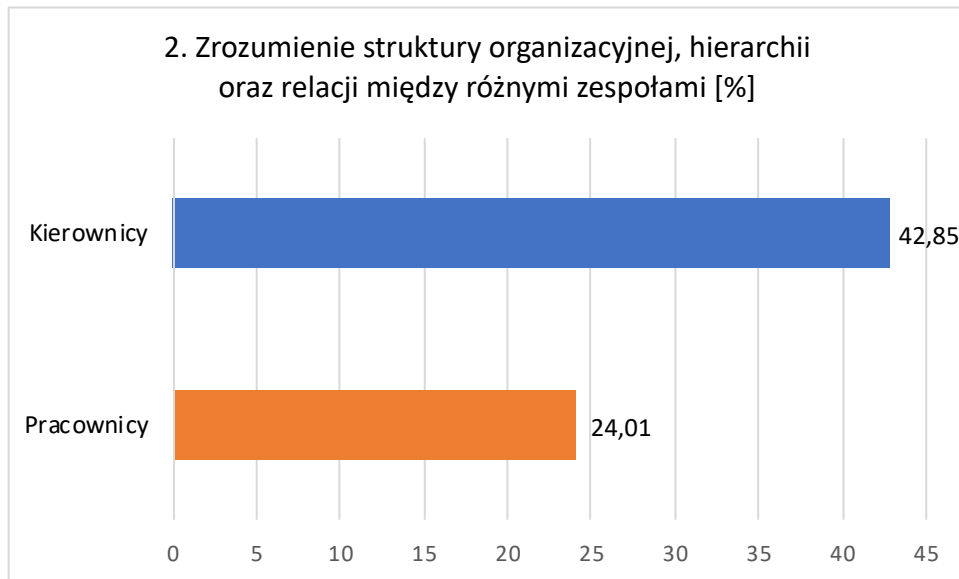
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Ta nieznaczna różnica może wynikać z większej świadomości kierowników w kontekście kształtowania kultury organizacyjnej oraz osiągania celów organizacji, a niski procentowo poziom niedoceny tego czynnika jako integratora. Nowozatrudniony, znając ewolucję oraz kluczowe wydarzenia w historii firmy może lepiej zrozumieć aktualne cele, strategię i decyzje podejmowane przez organizację. Posiadanie tej wiedzy może wpłynąć na szybsze zaaklimatyzowanie się w nowym środowisku pracy oraz lepsze zidentyfikowanie się z celami i wartościami organizacji. Kiedy nowozatrudnieni wiedzą, jakie cele chce osiągnąć organizacja i jakie są ich role w tym procesie, mogą czuć większe zaangażowanie w pracę i motywację do osiągania tych celów. Poznanie historii firmy pozwala również nowym pracownikom lepiej zrozumieć kontekst działań organizacji, co może sprzyjać lepszemu wkomponowaniu się w strukturę i kulturę organizacyjną i efektywniejszej współpracy.

Dysproporcja pomiędzy odpowiedziami pracowników (24,01%) i kierowników (42,85%) dotycząca drugiego czynnika jakim jest zrozumienie struktury organizacyjnej, hierarchii oraz relacji między różnymi zespołami może wynikać z większej wiedzy i szerszej perspektywy kierowników, co do struktury organizacyjnej i relacji

wewnętrznych, ponieważ są często zaangażowani w procesy decyzyjne i zarządcze. Natomiast nowozatrudnieni pracownicy skupiają się głównie na wykonywaniu swoich zadań w obrębie własnego działu lub zespołu, co może ograniczać ich zrozumienie struktury organizacyjnej, hierarchii, relacji i znaczenia tych czynników w szerszym zakresie.

Wykres 18. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu struktury organizacyjnej oraz relacji między zespołami

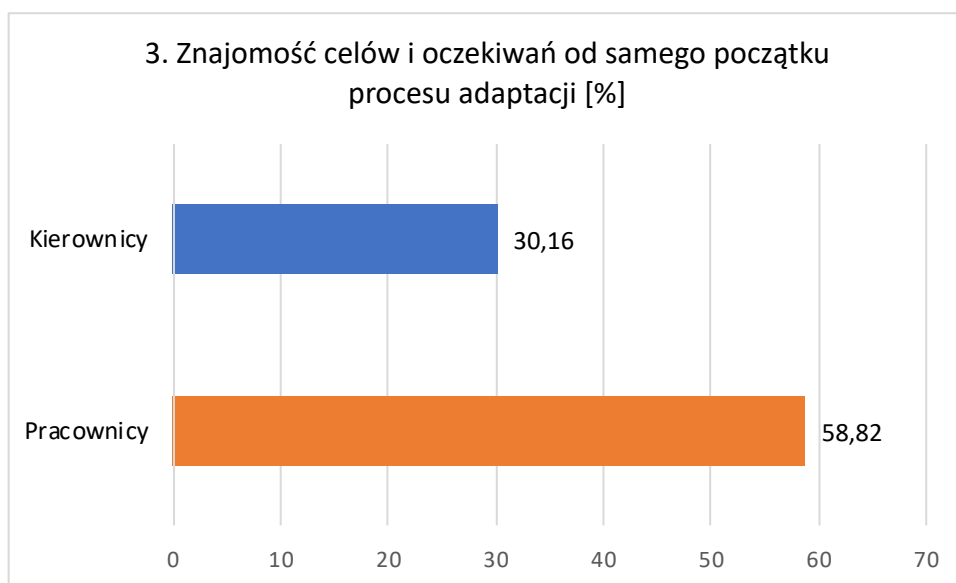


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W odniesieniu do integracji z organizacją ten czynnik jest istotny zarówno dla pracownika jak i pracodawcy. Pracownik, który rozumie jak działa organizacja, kto jest odpowiedzialny za różne obszary i jakie są oczekiwania pracodawcy jest bardziej zaangażowany w pracę i bardziej skłonny do współpracy. Ponadto, świadomość własnej roli i miejsca w strukturze organizacyjnej może zwiększyć motywację do zaangażowania się w działania firmy oraz poczucie odpowiedzialności za jej sukces. Pracodawca poprzez dostarczenie takich informacji nowozatrudnionemu może przyczynić się do zwiększenia jego efektywności pracy, poprawy komunikacji między działami oraz lepszego wykorzystania potencjału pracownika.

Warto zauważyć różnicę procentową w odpowiedziach dotyczących znajomości celów i oczekiwań organizacji. Jest ona odwrotna w porównaniu do wcześniej omawianych danych dotyczących procedury adaptacyjnej.

Wykres 19. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znajomości celów i oczekiwań

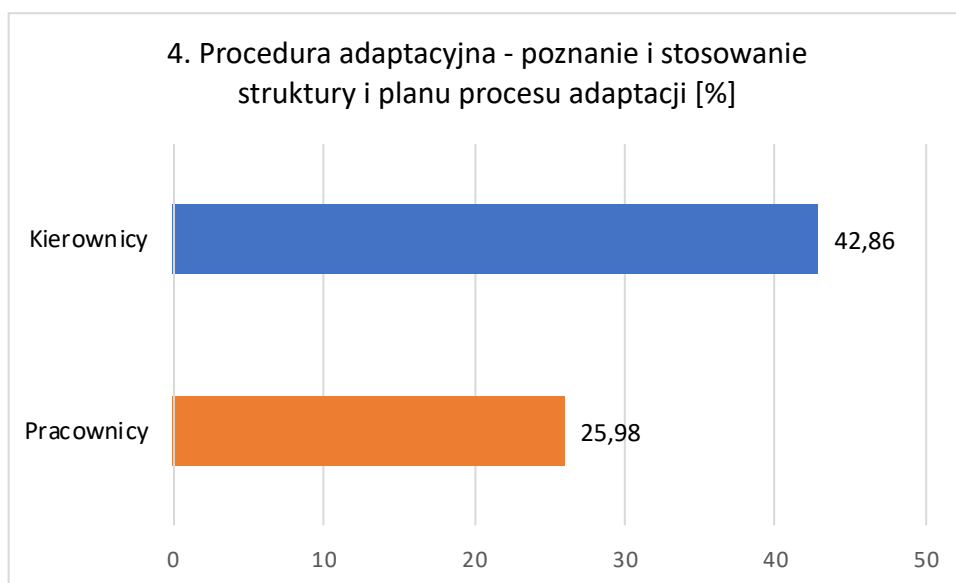


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W przypadku znajomości celów i oczekiwań, pracownicy wykazali wyższy poziom zainteresowania (58,82%), podczas gdy kierownicy zgłosili niższy odsetek (30,16%). Znajomość i zrozumienie celów organizacji umożliwia pracownikowi lepiej zorientować się, jak jego codzienne działania przyczyniają się do osiągnięcia tych celów, co pozwala mu skoncentrować swoje wysiłki na ich osiągnięciu. Ponadto, mając świadomość oczekiwań, pracownik wie, jakie umiejętności i zachowania są ważne dla jego sukcesu zawodowego. Dodatkowo, pracownik może czuć się bardziej zaangażowany, ponieważ wie, że jego praca jest istotna dla sukcesu całej organizacji.

Odwrotnie proporcjonalnie kształtują się odpowiedzi pracowników (25,98%) i kierowników (42,86%) w ocenie czynnika związanego z procedurą adaptacyjną (poznanie i stosowanie struktury i planu procesu adaptacji) (Wykres 20).

Wykres 20. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znajomości procedur adaptacyjnych

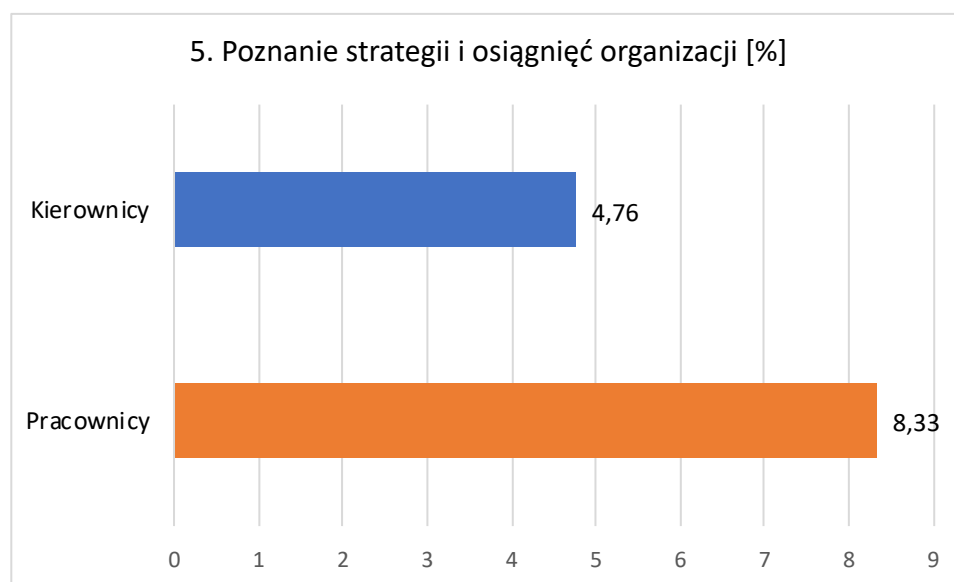


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Analiza danych przedstawionych na wykresie pokazuje, że kierownicy przypisują większą wagę procedurom adaptacyjnym, co wskazuje na ich świadomość znaczenia formalnych i dobrze zorganizowanych procesów w integrowaniu nowych pracowników. Z kolei pracownicy wykazują niższy poziom zainteresowania tym aspektem, co może być spowodowane brakiem doświadczenia w korzystaniu z planu adaptacji w poprzednich sytuacjach oraz ich większym skupieniem się na osobistych obecnych doświadczeniach i oczekiwaniach w ramach procesu adaptacji. Poza tym pracownicy mogą nie zdawać sobie sprawy z istnienia określonych procedur lub nie przykładają dużej wagi do ich istotności. Mogą także odczuwać, że procedury te są zbyt formalne lub ograniczające, co może prowadzić do negatywnych doświadczeń w trakcie procesu adaptacji. Z drugiej strony, wcześniejsza wysoka ocena prawidłowości procesu adaptacji dokonana przez pracowników (tabela 42 - 90,2%) może wynikać nie z istnienia procedur, ale z ogólnego subiektywnego poczucia wsparcia ze strony przełożonych i kolegów z zespołu. W związku z tym, istotne jest, aby zarówno kierownicy, jak i pracownicy mieli pełną wiedzę na temat procedur adaptacyjnych w swoich organizacjach i ich znaczenia w porządkowaniu i priorytetyzowaniu zadań adaptacyjnych oraz aby procedury te były elastyczne i dostosowane do potrzeb nowozatrudnionych by ułatwić im proces adaptacji i zwiększyć ich zaangażowanie w organizację. Brak znajomości i stosowania struktury i planu procesu adaptacji może prowadzić do chaotycznego przebiegu adaptacji i utrudnić nowym pracownikom szybkie włączenie się w życie organizacji oraz efektywną integrację.

Najmniej istotna dla pracowników (8,33%) i kierowników (4,76%) jest znajomość strategii i osiągnięć organizacji.

Wykres 21. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu wiedzy o strategii i osiągnięciach organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

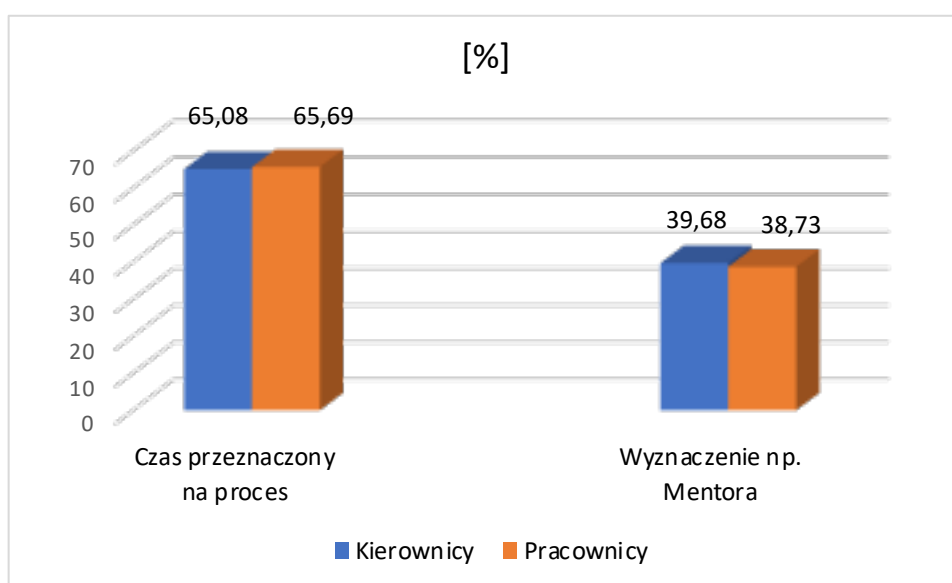
Małe znaczenie tego czynnika może wynikać z koncentrowania się pracowników i kierowników głównie na bezpośrednich i operacyjnych aspektach wdrażania do pracy. Zarówno pracownicy jak i kierownicy mogą zakładać, że zrozumienie strategii i celów organizacji jest mniej istotne dla krótkoterminowego wdrożenia i może nastąpić w późniejszym etapie zatrudnienia lub są już dobrze komunikowane w innych formach, co sprawia, że nie wymagają dużej uwagi podczas samego procesu adaptacji. Natomiast poznanie strategii i celów organizacji uświadamia pracownikowi kierunek działania organizacji i umożliwia lepsze dostosowanie swoich działań do długoterminowych planów organizacji, zwiększa jego motywację i zaangażowanie, pozwala lepiej zrozumieć swoją rolę w organizacji i oczekiwania wobec niego. Pomimo, że ten aspekt może być oceniany jako mniej istotny w procesie adaptacji jego znaczenie rośnie w miarę nabywania doświadczenia i kariery pracownika.

Kontynuując analizę odpowiedzi respondentów na pytanie: *Które, z poniżej wymienionych elementów, mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji?* poza oceną czynników wpływających na *Integrację z organizacją*, uczestnicy badania

mogli odnieść się także do czynników charakteryzujących pozostałe specyficzne cechy takie jak: *Internalizacja treści* i *Pobudzenie motywacji*.

Analizując odpowiedzi kierowników i pracowników dotyczące tych czynników zauważa się, że cechą wspólną, której pracownicy i kierownicy przypisują podobne znaczenie jest *czas przeznaczony na proces adaptacji* (pracownicy 65,69%, kierownicy 65,08%), co wskazuje na świadomość obu stron, co do wagi znaczenia czasu adaptacji oraz uwagi poświęconej na właściwe wprowadzenie nowych pracowników do organizacji.

Wykres 22. Ocena znaczenia czasu przeznaczonego na proces adaptacji oraz wyznaczenie np. Mentora

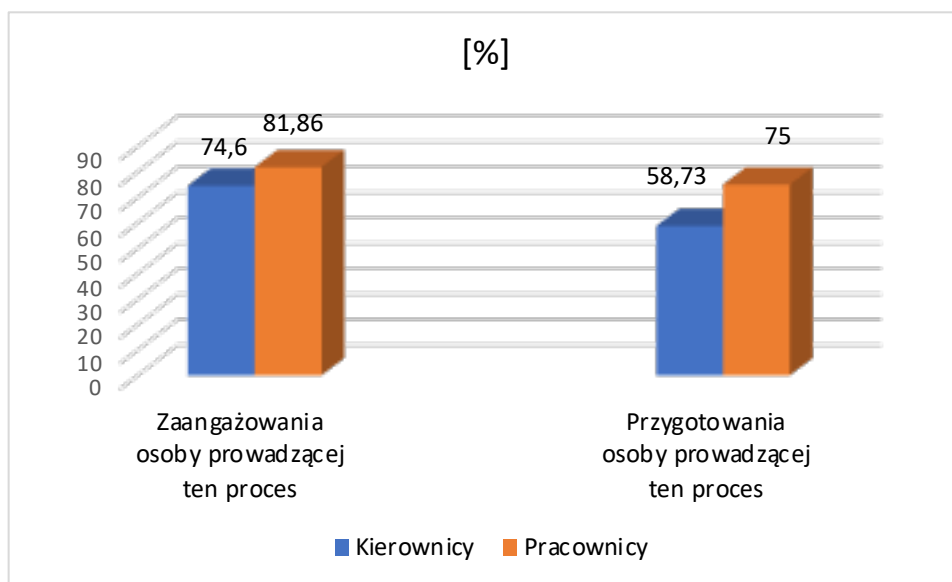


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W takim samym stopniu pracownicy i kierownicy postrzegają rolę Mentora (pracownicy 38,73%, kierownicy 39,68%), jako dostarczyciela nowozatrudnionym cennych wskazówek, indywidualnego wsparcia oraz przewodnictwa w nowym środowisku pracy. Wyznaczenie Mentora może zwiększyć pewność siebie pracowników i skrócić czas potrzebny na pełną integrację z organizacją i zespołem pod warunkiem, że będzie to osoba odpowiednio przygotowana do swojej roli.

Zarówno pracownicy jak i kierownicy przywiązują dużą wagę do przygotowania²⁶⁴ i zaangażowania osoby prowadzącej proces adaptacji. Jednak to pracownicy wyróżniają te dwie cechy (przygotowanie: pracownicy 75%, kierownicy 58,73%; zaangażowanie: pracownicy 81,86%, kierownicy 74,6%).

Wykres 23. Ocena znaczenia przygotowania i zaangażowania w proces adaptacji osoby odpowiedzialnej za ten proces



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

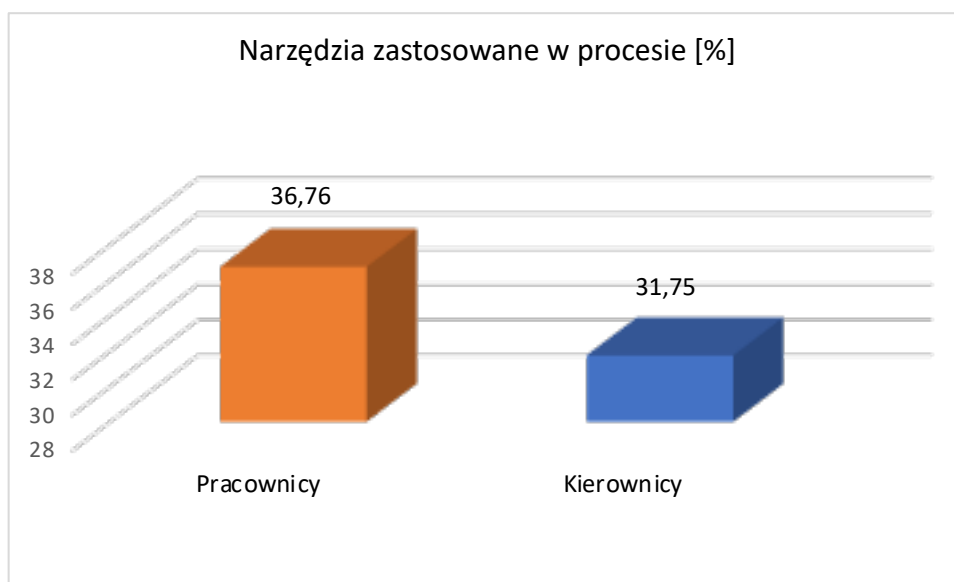
Sugeruje to, że pracownicy oczekują, aby osoba prowadząca była odpowiednio przygotowana do wspierania ich w procesie adaptacji nie tylko pod względem doświadczenia zawodowego, co może przyczynić się do bardziej efektywnego przebiegu tego procesu. Wykazują też większą wrażliwość i potrzebę, co do jakości relacji między nimi a osobą prowadzącą proces adaptacji, co może wpłynąć na ich poczucie bezpieczeństwa, wsparcia i integracji w nowym środowisku pracy. Warto w tym miejscu podkreślić szczególną rolę Mentorów w prowadzeniu skutecznego procesu adaptacji. Mentor będzie wspierał nowego pracownika nie tylko w pierwszych dniach procesu adaptacji, ale może stać się dla niego przewodnikiem w strukturach firmy, doradcą w kwestiach zawodowych, a także wsparciem w rozwijaniu umiejętności i budowaniu

²⁶⁴ Kluczowym elementem przygotowania osoby prowadzącej proces adaptacji jest znajomość zasad andragogiki, czyli nauki o kształceniu dorosłych. Osoba ta powinna umieć dostosować metody nauczania do specyficznych potrzeb i sposobów uczenia się dorosłych pracowników. Andragogiczne podejście uwzględnia samodzielność, doświadczenie zawodowe oraz wewnętrzną motywację dorosłych uczestników procesu adaptacyjnego. Równie ważne są umiejętności trenerskie, które obejmują zdolność do efektywnego przekazywania wiedzy, motywowania oraz angażowania uczestników. Osoba prowadząca proces adaptacji powinna być w stanie prowadzić warsztaty, stosując różnorodne techniki i narzędzia dydaktyczne, które ułatwiają przyswajanie wiedzy i rozwijanie umiejętności praktycznych.

kariery przez cały okres zatrudnienia. Może również pełnić rolę inspiratora, opiekuna a nawet partnera do wymiany wiedzy i doświadczeń, wspierając go w pokonywaniu wyzwań oraz w realizacji jego celów zawodowych.

W przypadku czynnika procesu związanego z doбором narzędzi stosowanych w procesie (pracownicy 36,76%, kierownicy 31,75%) pracownicy przypisują nieco większe znaczenie doborowi odpowiednich narzędzi stosowanych w procesie adaptacji, ponieważ każdy nowy pracownik ma inne potrzeby i preferencje dotyczące sposobu uczenia się i przyswajania nowej wiedzy.

Wykres 24. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znaczenia narzędzi stosowanych w procesie adaptacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

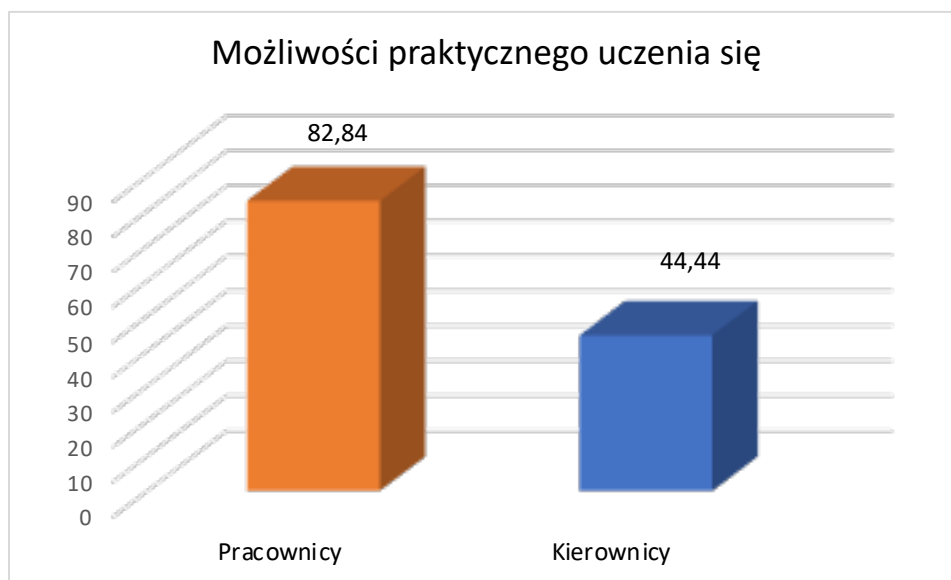
Narzędzia dostosowane do potrzeb, poziomu umiejętności i stylu uczenia się nowozatrudnionego pozwalają na bardziej efektywną naukę oraz szybsze osiągnięcie pełnej produktywności, mogą też pomóc nowym pracownikom szybciej się zintegrować z organizacją i efektywniej wykonywać swoje obowiązki.

Wyniki badania ujawniają także znaczące różnice w ocenie poszczególnych czynników między pracownikami a kierownikami. Poniżej przedstawiono szczegółową analizę tych czynników, które wykazują najbardziej wyraźne dysproporcje w odpowiedziach obu grup respondentów.

Duża koncentracja pracowników (pracownicy 82,84%; kierownicy 44,44%) na możliwości praktycznego uczenia się może oznaczać, że dla nich praktyka jest często

skuteczniejsza niż teoretyczne czy teoretyczno-praktyczne podejście, ponieważ ułatwia zrozumienie i zapamiętanie nowych informacji i umiejętności.

Wykres 25. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znaczenia możliwości praktycznego uczenia się będąc w procesie adaptacji

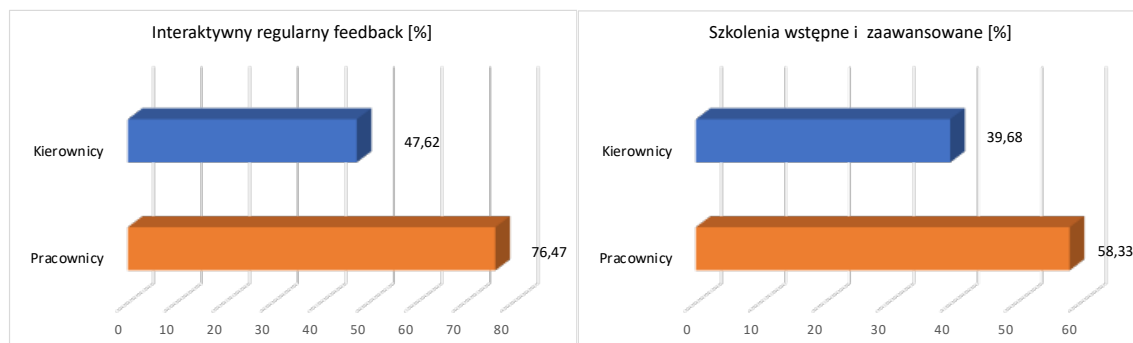


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Pracownicy widzą wartość w tym, że to, czego się uczą, ma bezpośrednie zastosowanie w ich codziennej pracy. Natychmiast mogą zobaczyć rezultaty swojej nauki i rozwoju, co może być motywujące i zachęcające. Poza tym praktyczne uczenie się często wymaga współpracy z innymi pracownikami, co sprzyja budowaniu relacji poprzez wymianę doświadczeń oraz zdobywanie praktycznych wskazówek i porad. Pracownicy mogą rozwijać się w tempie, które odpowiada ich własnym potrzebom i możliwościom. W sumie, preferowanie praktycznego uczenia się może wynikać z tego, że jest ono bardziej angażujące, efektywne i przynoszące szybsze rezultaty, co przekłada się na lepszy rozwój zawodowy pracowników.

Istotną różnicę w ocenie zaobserwowano w czynniku - interaktywny regularny feedback w trakcie procesu adaptacji – pracownicy (76,47%), kierownicy (47,62%) oraz – szkolenia wstępne i zaawansowane - pracownicy (58,33%), kierownicy (39,68%).

Wykres 26. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znaczenia czynnika - interaktywny regularny feedback oraz czynnika szkolenia wstępne i zaawansowane



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W obu przypadkach pracownicy bardziej doceniają znaczenie feedbacku i szkoleń niż kierownicy. Pracownicy podkreślili znaczenie regularnego i konstruktywnego feedbacku od swoich przełożonych lub współpracowników w celu zrozumienia oczekiwań, dostosowania się do wymagań stanowiska pracy oraz kontynuacji procesu rozwoju zawodowego. Otrzymywanie regularnej informacji zwrotnej może pomóc nowozatrudnionym lepiej ocenić ich postępy, identyfikować obszary do poprawy i szybko dostosowywać się do wymagań stanowiska. Jest to kluczowy element wspierający rozwój pracowników i budowanie ich kompetencji. Następnym istotnym dla pracowników czynnikiem w procesie adaptacji to szkolenia wstępne i zaawansowane. I w tym przypadku widać wyraźnie, dysproporcję w jego ocenie. Może to oznaczać, że pracownicy w szkoleniach widzą sposób na zdobycie niezbędnej wiedzy i umiejętności interpersonalnych potrzebnych do wykonywania pracy na nowym stanowisku. Dla nich szkolenia mogą stanowić kluczowy element umożliwiający szybsze osiągnięcie pełnej efektywności zawodowej.

Rozważając, najniżej oceniony element dotyczący niekrępującego miejsca do nauki (pracownicy 11,27%, kierownicy 23,81%) dochodzi się do wniosku, że istotność tego czynnika dla skuteczności procesu adaptacji nie jest priorytetem ani dla pracowników, ani dla kierowników. Taki poziom w postrzeganiu tego czynnika może sugerować, że inne aspekty adaptacji są dla obu interesariuszy ważniejsze lub że obecne warunki pracy nie mają dużego wpływu na ich zdolność do adaptacji. Z drugiej strony stworzenie otoczenia pracy, w którym nowi pracownicy mogą swobodnie się uczyć i rozwijać, jest kluczowym czynnikiem wpływającym na internalizację treści i poczucie bezpieczeństwa.

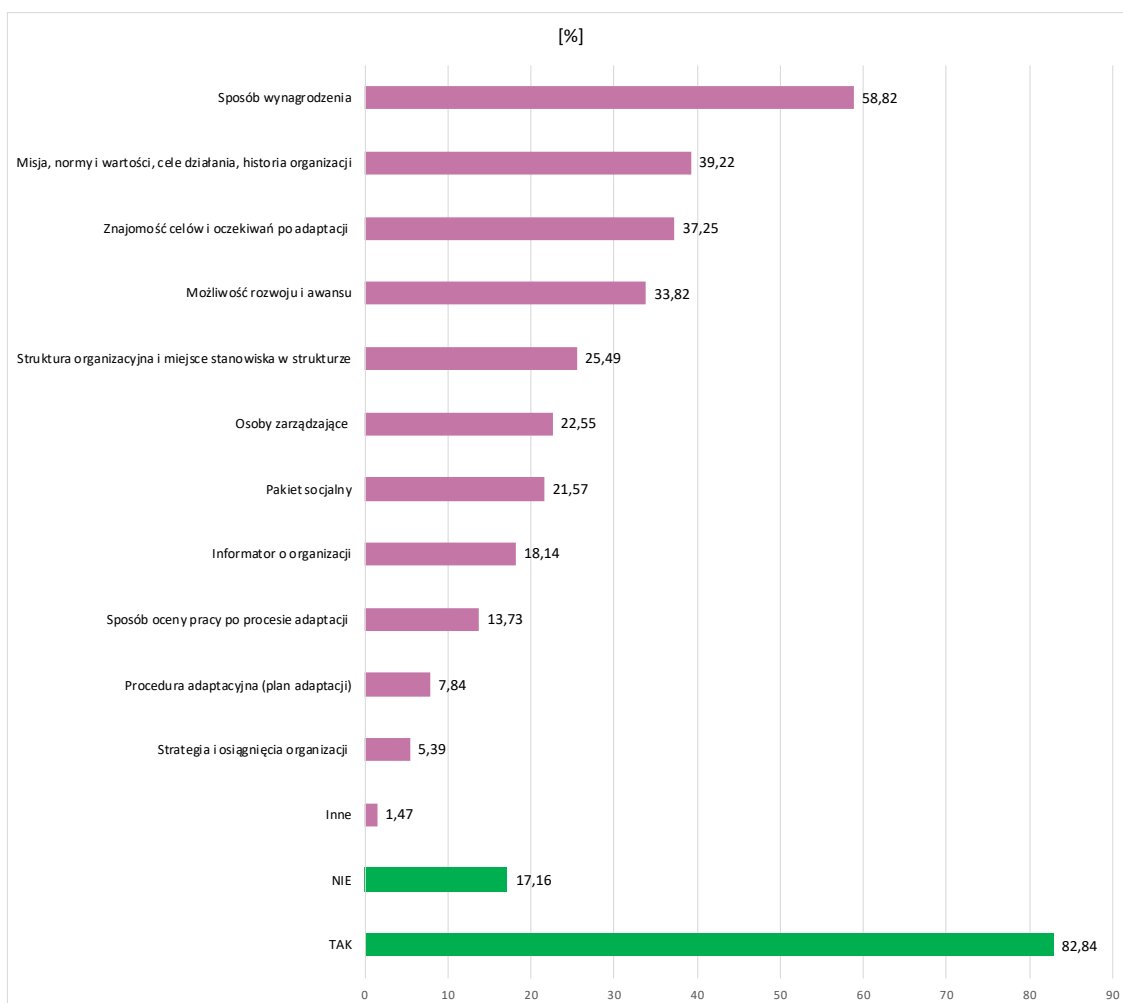
W celu uzupełnienia poprzedniego pytania i po ustaleniu rozkładu odpowiedzi dotyczących elementów najbardziej wpływających na skuteczność procesu adaptacji zadano pracownikom pytanie: *Czy przed aplikacją do organizacji lub po niej otrzymał/a Pan/Pani informacje o swojej obecnej organizacji? Jeśli tak, to były to:* Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 44.

Tabela 44. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy przed aplikacją do organizacji lub po niej otrzymał/a Pan/Pani informacje o swojej obecnej organizacji? Jeśli tak, to były to:*

Podpowiedzi:		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
NIE		8	6	12	6	2	1	-	35	17,16
TAK	Misja, normy i wartości, cele działania, historia organizacji	28	13	6	6	7	8	12	80	39,22
	Struktura organizacyjna i miejsce stanowiska w strukturze	22	7	6	-	8	3	6	52	25,49
	Osoby zarządzające	15	3	3	2	4	4	15	46	22,55
	Strategia i osiągnięcia organizacji	-	1	-	-	-	-	10	11	5,39
	Procedura adaptacyjna (plan adaptacji)	10	2	1	-	2	1	-	16	7,84
	Znajomość celów i oczekiwań po adaptacji	19	13	12	2	6	9	15	76	37,25
	Informator o organizacji	13	1	4	6	2	4	7	37	18,14
	Możliwość rozwoju i awansu	10	8	6	14	7	8	16	69	33,82
	Sposób wynagrodzenia	15	15	23	16	12	8	21	120	58,82
	Sposób oceny pracy po procesie adaptacji	5	2	5	-	7	4	5	28	13,73
	Pakiet socjalny	3	10	3	5	9	2	12	44	21,57
	Inne	-	-	-	3	-	-	-	3	1,47

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 27. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy przed aplikacją do organizacji lub po niej otrzymał/a Pan/Pani informacje o swojej obecnej organizacji? Jeśli tak, to były to:*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W oparciu o udzielone odpowiedzi zauważa się, że najważniejszą informacją przekazywaną nowozatrudnionemu pracownikowi są zarobki (58,82%). Część pracowników (33,82%) otrzymała także informacje dotyczące rozwoju i awansu a 21,57% pracowników otrzymała też informacje dotyczące pakietu socjalnego.

Można założyć, że organizacje skupiają się głównie na przekazywaniu kandydatom do pracy informacji uważanych za najbardziej istotne oraz, że przyszli pracownicy przykładają do nich dużą wagę. Takie podejście sugeruje, że nowozatrudnieni mają skupiać się bardziej na aspektach związanych z bieżącą pracą, wynagrodzeniem i profitami niż na długoterminowych perspektywach czy korzyściach pozapłacowych.

Mniej istotne wydają się być informacje dotyczące celu, przedmiotu działania i historii organizacji (39,22%), celów adaptacji i oczekiwań po procesie adaptacji (37,25%),

choć 58,82% pracowników uznało, że te elementy mają wpływ na skuteczność procesu adaptacji (tabela 43). Informacje o strukturze organizacyjnej i miejscu stanowiska w strukturze otrzymało 25,49% pracowników, o osobach zarządzających w organizacji 22,55% pracowników a informacje dotyczące strategii i osiągnięć organizacji tylko 5,39% pracowników.

Zrozumienie strategii, osiągnięć i celów organizacji jest kluczowe dla pracowników na każdym etapie ich pracy, aby mogli lepiej zidentyfikować się z długoterminową rolą w organizacji oraz poczuć się bardziej zintegrowani z jej misją i wartościami. Pracownicy mogą poczuć się bardziej docenieni i obdarzeni zaufaniem, gdy widzą, że ich kierownictwo udostępnia im istotne informacje i konkretne wytyczne. To pozwala pracownikom lepiej kierować swoje działania i wysiłki w sposób zgodny z ogólnymi celami organizacji, co może przyczynić się do budowy silniejszej więzi z firmą oraz motywacji do osiągania wspólnych sukcesów. Nowozatrudnieni mając jasne wytyczne, co do oczekiwań organizacji, mogą od początku podejmować odpowiednie decyzje, które będą prowadziły do pozytywnych wyników. Znajomość celów i oczekiwań od początku procesu adaptacji może również pomóc w budowaniu relacji między pracownikami a kierownictwem. Brak jasnych celów i oczekiwań może prowadzić do niepewności i niejasności wśród pracowników, co może utrudnić im skuteczne działanie. Posiadanie klarownych informacji na temat tego, czego od nich oczekuje się w procesie adaptacji pomaga zminimalizować ten rodzaj niepewności.

Z danych wynika, że jedynie 18,14% nowo zatrudnionych pracowników otrzymało informator dotyczący organizacji i jej działania, chociaż taki informator stanowi istotne narzędzie komunikacji wewnętrznej, które może przyczynić się do zwiększenia poczucia zadbania, troski organizacji o dostarczenie rzetelnych informacji o organizacji, sprzyja integracji z organizacją oraz zrozumieniu działania organizacji i realizacji jej celów.

Niewiele organizacji podejmuje wysiłki by informować pracowników o sposobie oceny pracy po procesie adaptacji. Badani pracownicy (13,73%) w niewielkim procencie wskazali taką inicjatywę organizacji. Jednakże informacje te mają duże znaczenie dla efektywnej integracji i motywacji nowozatrudnionych pracowników. Znajomość kryteriów oceny pracy na zakończenie procesu adaptacji umożliwia pracownikowi skuteczniej dostosować się do oczekiwań organizacji poprzez lepsze zarządzanie swoim czasem i zasobami, by osiągnąć pożądane wyniki. Ponadto, świadomość oceny procesu adaptacji i postępów pracownika pomaga zrozumieć, jakie są jego mocne strony oraz obszary do poprawy.

Dostęp do planu/przewodnika po adaptacji zasygnalizowało 7,84% pracowników. Przewodnik wdrożeniowy stanowi strukturalny, spójny i uporządkowany zestaw działań, który znacząco wpływa na efektywność procesu adaptacji. Dzięki niemu pracownicy mogą lepiej zrozumieć oczekiwania organizacji w pierwszych dniach i tygodniach pracy. Warto zauważyć, że klarowny i precyzyjny plan/przewodnik stanowi istotny element ułatwiający przejście przez poszczególne etapy adaptacji, stymulując motywację do pokonywania trudności oraz wzmacniając poczucie bezpieczeństwa i pewność siebie pracowników. Dzięki planowi adaptacji nowi pracownicy mogą skoncentrować się na nauce i rozwoju, zrozumieć ideę procesu i rolę, jaką w nim pełnią. Zastosowanie w procesie adaptacji przewodnika wdrożeniowego umożliwia nowozatrudnionemu śledzenie własnych postępów i osiągnięć w procesie adaptacji, co pomaga zrozumieć, na którym etapie znajduje się jego rozwój. Przewodnik wdrożeniowy może być przydatny podczas oceny procesu, umożliwiając pracownikowi przegląd własnych osiągnięć i potrzeb oraz ułatwia dialog z przełożonym na temat wyników pracy. Dodatkowo zapisywanie osiągnięć pozwala docenić sukcesy i wzmacniać poczucie własnej wartości. Dzięki notowaniu własnych doświadczeń, osiągnięć i potrzeb, pracownik może lepiej dostosować proces adaptacji do swoich indywidualnych potrzeb i celów. W rezultacie przewodnik po adaptacji może pomóc nowym pracownikom w zapewnieniu pozytywnego doświadczenia, co może przyczynić się do zwiększenia retencji pracowników oraz budowy pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy. W rubryce *Inne* pracownicy (1,47%) napisali, że dostali informacje *bardzo ogóle lub pobieżne*. Natomiast aż 17,16% pracowników nie otrzymało żadnych informacji przed aplikacją do organizacji lub po niej. Może to znacząco utrudnić integrację z organizacją, pracownik może czuć się zagubiony i wyizolowany w nowym środowisku pracy. Bez jasnego zrozumienia jak jego praca przyczynia się do celów organizacji i jak może się w niej rozwijać pracownik może stracić motywację do wykonywania zadań na wysokim poziomie. Klarowne wytyczne i informacje na temat pozycji i roli pracownika w organizacji mogą wzmocnić poczucie bezpieczeństwa i pewności, co do jego przyszłości i stabilności zatrudnienia.

Podsumowując, na podstawie tych wyników badań można założyć, że do konstruktywnych czynników procesu adaptacji można zaliczyć jego formalny przebieg udokumentowany procedurą lub wnikliwą instrukcją umożliwiającą osobie prowadzącej proces na elastyczne zastosowanie wszystkich niezbędnych do prawidłowego wdrożenia elementów. Inne ważne uwarunkowania wskazane przez pracowników to: czas przeznaczony na naukę, wyznaczona odpowiednia osoba, która przeprowadzi przez cały proces adaptacji, postawa osoby prowadzącej proces względem nowozatrudnionego

i procesu (przygotowanie, zaangażowanie, bieżąca informacja zwrotna), szkolenia wstępne i zaawansowane oraz narzędzia stosowane w procesie. Do mniej istotnych czynników procesu adaptacji ankietowani zaliczyli potrzebę sporządzenia planu adaptacji, przeprowadzającego nowozatrudnionego przez proces adaptacji, potrzebę informacji o historii organizacji, jej celów strategicznych i roli pracownika w ich osiągnięciu, która to rozwija poczucie przynależności do organizacji.

W rezultacie brak jakichkolwiek informacji o organizacji przed lub po aplikacji do niej może prowadzić do obniżenia zaangażowania pracowników, wzrostu absencji i rotacji pracowników, co może być konsekwencją braku zintegrowania się pracownika z organizacją i utratą poczucia bezpieczeństwa. Dlatego ważne jest, aby organizacje zapewniały odpowiednie informacje i wsparcie dla wszystkich pracowników, zarówno przed jak i po ich przyjęciu do pracy. Implementacja takich czynników jak np. informowanie nowozatrudnionych o strategii, osiągnięciach i celach organizacji, przygotowanie informatora dotyczącego organizacji i jej działania, przygotowanie przewodnika wdrożeniowego z możliwością notowania ważnych informacji i wizualizacją pokonywania poszczególnych etapów adaptacji łącznie z oceną pracy po procesie adaptacji może przyczynić się do bardziej efektywnego procesu adaptacji, zwiększając satysfakcję zarówno nowych pracowników, jak i kierowników. Przeanalizowanie i wprowadzenie odpowiednich działań w tych kluczowych obszarach pozwoli na lepsze dopasowanie procesu adaptacji do potrzeb obu grup.

Organizacje powinny aktywnie zaistnieć w środowisku jeszcze przed potrzebą zatrudnienia pracowników. Inwestowanie w budowanie marki pracodawcy już na wczesnym etapie pozwala organizacji na zdobycie pozytywnego wizerunku jako przyszłego pracodawcy. Działania takie mogą obejmować udział w branżowych wydarzeniach, organizację szkoleń, udzielanie się w społecznościach zawodowych, czy nawet prowadzenie programów stażowych. Tworząc silną obecność i angażując się w działania, organizacje stają się atrakcyjnym miejscem pracy dla potencjalnych kandydatów, co może znacząco ułatwić pozyskiwanie pracowników w przyszłości.

4.2 Specyfika planowania i wdrażania procesu adaptacji w badanych organizacjach

Planowanie procesu adaptacji wiąże się z określeniem celów, wyborem odpowiednich strategii oraz narzędzi wsparcia. Natomiast wdrażanie adaptacji wiąże się z konkretną realizacją ustalonych planów, monitorowaniem postępów oraz dostosowywaniem działań do potrzeb pracowników i organizacji. Wszystkie te elementy są integralną częścią planowania procesu adaptacji i pozwalają na skuteczne przygotowanie nowych pracowników do efektywnej pracy w nowym środowisku. Podejmując próbę zbadania obszaru związanego ze specyfiką planowania i wdrażania procesu adaptacji konieczne jest przeanalizowanie uwarunkowań świadczących o specyfice tego procesu identyfikując czynniki mogące wpływać na proces adaptacji nowozatrudnionych w badanych środowiskach. Źródłem informacji były odpowiedzi na pytania z wywiadu oraz pytania kwestionariuszowe dedykowane tej części badań. Brzmiały one następująco: *Jak przebiega proces adaptacji w organizacji?*

W pierwszej kolejności skierowano pytania do specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. Procesy adaptacji w organizacjach opisano w tabeli 45.

Tabela 45. Porównanie przebiegu procesów adaptacji pracownika w badanych organizacjach

Organizacja nr 1
<p>Cyt. (...) nowi pracownicy po wcześniejszych rozmowach kwalifikacyjnych i podpisaniu umowy na okres próbny przejmowani są przez kierownika liniowego lub brygadzystę, który w zależności od stanowiska, wiedzy i doświadczenia kieruje nowego pracownika w pierwszej kolejności na szkolenia obowiązkowe i te, dające pracownikowi uprawnienia do obsługi sprzętu specjalistycznego a następnie wdraża nowozatrudnionego w arkana wiedzy dotyczące stanowiska (...). Co do czasu trwania procesu określono go niejednoznacznie warunkując go rodzajem stanowiska. Cyt. (...) Okres przygotowania pracownika jest bardzo różny, zależny od złożoności pracy na stanowisku. Może to być miesiąc a czasami nawet sześć miesięcy (...). Gotowość do samodzielnej pracy ocenia bezpośredni przełożony. Dział Personalny otrzymuje informacje o przedłużeniu umowy. Z uwagi na płaską strukturę w organizacji w procesie zatrudniania uczestniczy czasem kadra zarządzająca. Cyt. (...) Pracownik przedstawiany jest dyrektorowi w momencie podpisania pierwszej umowy, wtedy odbywa się krótkie luźne spotkanie z szefem i zespołem (...).</p>

Organizacja nr 2

Od momentu podpisania umowy pierwszego dnia nowozatrudniony otrzymuje prezent w postaci gadżetów organizacji oraz biuletyn informujący o jej osiągnięciach i planach. Następnie specjalista do spraw personalnych przekazuje nowozatrudnionemu bezpośrednio przełożonemu. Pierwszy dzień zogniskowany jest na poznanie zespołu i zapoznanie się z zapisami biuletynu więc, jak to określiła specjalistka działu personalnego, cyt. (...) *jest dniem „luźnym”* (...). Pracownik zobowiązany jest także do wykonania w ciągu tygodnia badań lekarskich we wskazanej przez organizację jednostce oraz przechodzi szkolenie BHP.

W pozostałe dni tygodnia bezpośredni przełożony oprowadza nowozatrudnionego po całej organizacji i przedstawia go we wszystkich działach, z którymi będzie współpracował. Trwa to mniej więcej trzy dni. Zadaniem kierownika jest także pokazanie stanowiska pracy i wyposażenia na stanowisku, przydzielenia zadań następnie wyznacza pracownika, który przeprowadza specjalistyczne szkolenie i opiekuje się nowozatrudnionym merytorycznie. Poziom podstawowy zaawansowania w pracę nowozatrudniony uzyskuje po miesiącu natomiast pełną samodzielność po pół roku. Po tym czasie pracownik ma możliwość podpisania umowy na czas nieokreślony i to jego decyzja czy pozostanie w organizacji, czy rezygnuje. Organizacja nie przedłuża umowy z nowozatrudnionym, jeśli zauważy rażące uchybienia w pracy.

Organizacja nr 3

Proces adaptacji w tej organizacji jest sformalizowany procedurą, według której: nowozatrudnionemu pracownikowi wysyła się sms z przypomnieniem o pierwszym dniu w pracy i już pierwszego dnia kieruje się go na obowiązkowe szkolenia. Następnie kierownik liniowy przejmuje pracownika i przedstawia nowozatrudnionemu zespołowi, pokazuje mu jego stanowisko pracy i urządzenia, którymi będzie się posługiwał. Dodatkowo pracownik otrzymuje gadżety firmy jako prezent powitalny. Pierwszego dnia otrzymuje także gotową teczkę z informacjami o firmie i jej osiągnięciach oraz instrukcje, których ma się nauczyć w ciągu dnia pracy. Cyt. (...) *Dla zachowania work balans pracownik może przeznaczyć na to dwie godziny dziennie a pozostały czas przeznacza na przyglądanie się i próbki pracy* (...). Tak dzieje się w pierwszym tygodniu. Zachęca się też nowozatrudnionego do doczytywania instrukcji po pracy a w razie wątpliwości może wszystko zapytać. Cały pierwszy tydzień jest rozpisany krok po kroku, co pracownika czeka w nowej organizacji. Zawsze w piątek, godzinę przed zakończeniem pracy, kierownik organizuje spotkanie z całym zespołem, podczas którego przekazuje pozytywną informację zwrotną w odniesieniu do pracy zespołu. Taką pozytywną wzmacniającą informację zwrotną dostaje także nowy pracownik. Ma to zbudować dobre relacje pomiędzy pracownikami i wzmocnić motywację do dalszej pracy i nauki. W następnych tygodniach pracownik przechodzi cały pakiet szkoleń, połączonych z praktyką na stanowisku pracy. W rolę mentora i coacha wciela się bezpośredni przełożony, pod okiem którego nowy pracownik poznaje wszystkie możliwe zawiłości stanowiska. Ostatecznie po 2 - 3 miesiącach

jest informowany o tym, czy może już samodzielnie pracować. Nie stosuje się formalnego arkusza na zakończenie adaptacji.

Organizacja nr 4

Proces adaptacji przebiega w sposób następujący: cyt. (...) *W momencie wybrania kandydata, tydzień przed pojawieniem się go w pracy wysyłamy maila powitalnego i zaproszenie do pracy wraz z agendą pierwszych dwóch trzech dni pracy. Są to informacje o szkoleniach BHP, systemach bezpieczeństwa oraz grafik spotkań z zespołem i jeżeli jest to umowa o współpracę to podpisanie następuje w gabinecie prezesa i w jego obecności, a jeśli umowa o pracę to jest to tuż po spotkaniu z Prezesem, umowę wtedy podpisuje się w kadrach (...).* Potem nowozatrudnionego przejmuje HR BP i przedstawia informacje o organizacji, jej historii, informuje o kulturze organizacyjnej, osiągnięciach, pozycji na rynku, benefitach socjalnych, ścieżce kariery, żeby cyt. (...) *wyposażyc pracownika w niezbędne informacje i uprawnienia np. wjazd na parking (...).* Pracownik otrzymuje od HR BP „Welcome pack” z gadżetami firmy. Cyt. (...) *Oprowadzanie nowozatrudnionego po firmie i przedstawianie go innym pracownikom wykonuje buddy - pracownik HR. Mamy też zdjęcie nowej osoby z krótkim opisem i zamieszczamy to w ogólnie dostępnym komunikatorze, żeby nowego pracownika przywitani inni. Pracownik nowozatrudniony pisze tam przedstawienie siebie i przywitanie firmy i otrzymuje od innych spontaniczne przywitania. Następnie pracownika obwozi się po obiektach bezobsługowych a potem w porze obiadu zaprasza się na obiad np. na pizzę (...).* Wszystko to dzieje się w dniu podpisania umowy. Tego dnia pracownik otrzymuje sprzęt służbowy do pracy (laptop) i uprawnienia dostępu do wszystkich firmowych systemów potrzebnych na danym stanowisku. Następnego dnia nowozatrudniony pracownik spotyka się z cyt. (...) *szeferm swojego zespołu, omawia zasady pracy i współpracy i dla nowych jest dodatkowe szkolenie z komunikacji z klientem zewnętrznym i wewnętrznym (...).* Pracownik rozpoczyna pracę od ścieżki szkoleniowej (e- szkolenia), poznaje głębiej systemy, co do komend i możliwości zarządzania. Ta ścieżka szkoleniowa trwa ok 3-4 miesiące z próbkami pracy pod okiem specjalisty. Pełną sprawność i samodzielność w pracy pracownik uzyskuje po 4 miesiącach, jeśli specjalista uzna, że nowozatrudniony wykonuje pracę samodzielnie.

Organizacja nr 5

Nowozatrudniony po podpisaniu umowy najpierw kierowany jest na obowiązkowe badania i szkolenia podstawowe często prowadzone przez pracownika tego działu posiadającego status trenera wewnętrznego. Po dokonaniu wszystkich formalnych spraw pracownica działu zajmującego się kadrami przekazuje pracownika do odpowiedniego przełożonego. Często przekazuje nowozatrudnionego osobie o największym zaawansowaniu w zawodzie, która opiekuje się pracownikiem do uzyskania przez niego samodzielności. Okres przygotowania do pracy nie jest długi, bo przyjmują do pracy wykwalifikowanych już pracowników. Jeśli

pracownik w ciągu miesiąca nie zrezygnuje to prawdopodobnie podpisze umowę na czas nieokreślony. To przełożony ocenia czy pracownik nadaje się do samodzielnej pracy.

Organizacja nr 6

Pierwszego dnia nowozatrudniony oddawany jest pod opiekę Trenera Regionalnego i przechodzi szkolenie e-learningowe trwające 3 godziny, zawierające informacje o strukturze organizacyjnej, miejscu pracownika w tej strukturze, jego roli w organizacji. Otrzymuje także plan wdrożenia krok po kroku, informacje o narzędziach z jakich może korzystać i szkoleniach rozwojowych. Następnym krokiem procesu adaptacji są szkolenia e-learningowe produktowe i techniczne, dedykowane pracownikom na tych stanowiskach, stworzone w celu pozyskania podstawowej wiedzy potrzebnej do wykonywania obowiązków na stanowisku. Trzecim etapem jest uczestnictwo w 5-cio dniowym webinarze stworzonym w celu uporządkowania, pogłębienia i przećwiczenia wiedzy pozyskanej przez nowozatrudnionego na e-learningach. Webinar kończy się testem sprawdzającym. Na realizację pierwszych trzech kroków nowozatrudniony ma miesiąc od rozpoczęcia ścieżki wdrożeniowej. Czwarty etap procesu adaptacji to ćwiczenia i zadania uzupełniające i gruntujące zdobytą wiedzę i umiejętności. Te cztery kroki adaptacji służą pogłębieniu wiedzy i rozwijaniu poczucia zaopiekowania nad nowozatrudnionym i trwają do 6 -ego miesiąca pracy. Po tym okresie pracownik jest zostawiany sam-sobie pracując z klientem jednoosobowo na stanowisku. Musi sam poradzić sobie ze wszystkimi problemami dotyczącymi obsługi klienta, pracą z systemem komputerowym i pracować zgodnie z procedurami.

Organizacja nr 7

Cyt.: (...) Po zgłoszeniu się potencjalnego pracownika odbywa się rozmowa z bezpośrednim przełożonym i Zarządem, po ustaleniu warunków pracy i zawarciu umowy nowy pracownik zostaje przydzielony bardziej doświadczonemu pracownikowi lub bezpośredniemu przełożonemu, który wprowadza nowo zatrudnionego pracownika do organizacji (zapoznanie z pozostałymi pracownikami, wprowadzenie do pracy, itp.) (...).

Zródło: Opracowanie własne na podstawie informacji z Arkusza Wywiadu.

Wyniki odpowiedzi na to pytanie dostarczają cennych informacji, na temat struktury i praktyk w organizacjach, dotyczących adaptacji nowych pracowników. Zauważa się, że każda organizacja proces adaptacji przeprowadza w sposób standardowy począwszy od podpisania umowy poprzez skierowanie pracownika na ścieżkę rozwoju, wybierając do tego działania bezpośredniego przełożonego, brygadzystę lub kierownika liniowego. Istnieje jednak pewna różnorodność w metodach adaptacji, co pokazuje, że organizacje stosują różne podejścia w zależności od swoich specyficznych potrzeb i struktury. Jak wynika z informacji czas procesu adaptacji w każdej organizacji jest inny i trwa od

miesiąca a czasami do sześciu miesięcy w zależności od złożoności stanowiska a decyzję o gotowości do samodzielnej pracy podejmuje bezpośredni przełożony. W trzech przypadkach nowi pracownicy są przywitani w sposób wyjątkowy, co prawdopodobnie służy budowaniu pozytywnego pierwszego wrażenia. Dotyczy to organizacji O2, O3 i O4 co pracownicy tych organizacji w niewielkim stopniu, ale docenili w ankietach ten gest organizacji. To, że organizacja dba o komfort nowozatrudnionego w pierwszych dniach pracy może wpłynąć na jego dobre samopoczucie w nowym miejscu pracy. Pakiety powitalne mogą być dobrym sposobem na motywację nowych pracowników i zwiększanie ich zaangażowania w życie organizacji, ponieważ mogą być postrzegane jako wyraz uznania i docenienia nowego pracownika. Prezenty powitalne mogą wywołać u nowozatrudnionego poczucie przynależności do organizacji, mogą być także narzędziem informacyjnym oraz przyczynić się do budowania pozytywnych relacji między nowymi pracownikami, organizacją i zespołem, ponieważ mogą być traktowane przez nowozatrudnionego jako gest przyjaźni i gościnności. W rezultacie, pakiety powitalne mogą odegrać istotną rolę w procesie integracji nowego pracownika z organizacją, pomagając mu szybciej poczuć się częścią zespołu oraz zrozumieć kulturę i wartości firmy. Adaptacja nowych pracowników stanowi kluczowy etap ich integracji z firmą, a efektywność tego procesu ma istotny wpływ na sukces organizacji. Pomimo obecności różnych prezentów w badanym środowisku występuje duża rotacja w trakcie procesu adaptacji. W rezultacie, choć specjalne przywitanie nowych pracowników może być pozytywnym gestem, aby zatrzymać ich w organizacji, istotne jest także zapewnienie odpowiedniego wsparcia, komunikacji i kultury organizacyjnej, aby zachęcić ich do pozostania na dłużej.

Istotnym elementem specyfiki planowania jest uwzględnienie kosztów adaptacji. Znajomość kosztów adaptacji ma bezpośredni wpływ na jakość procesu adaptacji i jego modyfikację tak, by jej efekty były korzyścią dla organizacji. Pytanie zadane specjalistom zarządzania zasobami ludzkimi jak i kierownikom (bezpośrednim przełożonym) brzmiało: *Ile wynosi orientacyjny miesięczny koszt adaptacji jednego pracownika/grupy pracowników?* Rozkład odpowiedzi pochodzących z wywiadów przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 46. Rozkład odpowiedzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na pytanie: *Ile wynosi orientacyjny miesięczny koszt adaptacji jednego pracownika/grupy pracowników?*

Organizacja nr 1
Jako organizacja nie liczą kosztów adaptacji, bo zakładają, że odbywa się to w czasie pracy i robią to osoby z wewnątrz organizacji więc prawie bez kosztów i to traktują jako korzyść.
Organizacja nr 2
Koszt adaptacji na stanowiska najbardziej zagrożone rotacją nie są w organizacji znane.
Organizacja nr 3
Co do kosztów adaptacji respondentka uważa, że nie są to duże pieniądze chociaż ich nie liczą, cyt. (...) <i>bo trudno to oszacować szczególnie w przypadku, gdy pracownik po prostu nie przychodzi do pracy następnego dnia i nie ma już z nim kontaktu (...)</i> .
Organizacja nr 4
Osoba udzielająca wywiadu nie wiedziała jaki jest koszt adaptacji jednego pracownika. Uznała, że nie bada się tego zjawiska, bo nie warto.
Organizacja nr 5
Respondentka uważała, że koszty procesów naboru i adaptacji nie są dla organizacji obciążeniem, ponieważ odbywają się własnymi siłami.
Organizacja nr 6
Rozmówczyni jest Trenerem Regionalnym zajmującym się procesem adaptacji nowozatrudnionych i koszty adaptacji nie są jej znane, co nie oznacza, że nikt ich nie monitoruje.
Organizacja nr 7
Cyt. (...) <i>Nie badamy kosztów adaptacji (...)</i> .

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji z Arkusza Wywiadu.

Kierownikom także zadano pytanie *Ile zdaniem Pana/Pani wynosi orientacyjny koszt adaptacji pracownika? (Proszę wybrać jedną odpowiedź)*, odpowiedzieli następująco:

Tabela 47. Rozkład odpowiedzi kierowników na pytanie: *Ile zdaniem Pana/Pani wynosi orientacyjny koszt adaptacji pracownika? (Proszę wybrać jedną odpowiedź)*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
do 2.000 zł	2	-	-	3	-	-	-	5	7,94
do 4.000 zł	1	-	-	2	-	-	1	4	6,35
do 5.000 zł	-	-	1	-	-	1	-	2	3,17
powyżej 5.000 zł	-	-	-	-	2	-	-	2	3,17
nie badamy kosztów	9	7	4	17	5	1	4	47	74,6
Inne:	-	1	-	1	1	-	-	3	4,76

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 28. Graficzne przedstawienie odpowiedzi kierowników na pytanie: *Ile zdaniem Pana/Pani wynosi orientacyjny koszt adaptacji pracownika?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Z przedstawionego wykresu można wnioskować, że 74,6% kierowników potwierdza, że w organizacji nie monitoruje się kosztów procesu adaptacji. Część kierowników (19,05%) próbowała oszacować lub też była świadoma, ile może kosztować w ich organizacjach adaptacja zawodowa pracownika. W rubryce *Inne* pojawiły się informacje *nie wiem* (O2, O4, O5) oraz kwota 20.000 PLN (O5).

Podsumowując, zarówno wyniki przeprowadzonych wywiadów jak i ankietowani kierownicy (74,6%) wskazują na brak praktyk związanych z badaniem kosztów adaptacji w organizacjach.

Brak tego rodzaju analiz może negatywnie wpływać na jakość procesu adaptacji oraz prowadzić do nieoptymalnego wykorzystania zasobów organizacji. Bez analizy kosztów procesu adaptacji organizacja może nie identyfikować obszarów, które wymagają ulepszeń lub optymalizacji, co skutkować może niedoinwestowaniem w kluczowe obszary procesu adaptacji wpływając na spadek jego skuteczności i efektywności. Niedostosowanie procesu adaptacji do rzeczywistych potrzeb pracowników może prowadzić do frustracji i niezadowolenia, co z kolei może skłaniać pracowników do rezygnacji. Natomiast świadomość kosztów adaptacji pozwala na alokację odpowiednich zasobów finansowych w celu ulepszenia i dostosowania procesu adaptacji do potrzeb pracowników oraz organizacji minimalizując przy tym ryzyko związane z wysoką rotacją pracowników. Bez oceny kosztów adaptacji organizacje nie są w stanie ocenić, czy proces ten przynosi oczekiwane korzyści. Systematyczne monitorowanie i optymalizacja kosztów procesu adaptacji przyniesie korzyści w postaci ogólnego zwrotu z inwestycji w pracowników.

Następne pytania, które zadano w ramach wywiadu brzmiały: *Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy?* oraz *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?* Wyniki wywiadów zaprezentowało poniżej w tabeli.

Tabela 48. Rozkład odpowiedzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na pytanie: *Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy?* oraz *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?*

Organizacja nr 1
Dział personalny zakłada, że pracownicy odchodzą z powodu wysokości wynagrodzenia i trudności wykonywania zadań, ale nie bada tego zjawiska w jakim okresie od zatrudnienia następuje rezygnacja z pracy.
Organizacja nr 2
Organizacja formalnie nie bada powodów odejść i okresu od zatrudnienia, w którym to następuje, ale uważa, że najwięcej odejść jest właśnie w okresie adaptacji. Nieoficjalnie dowiaduje się, że powodem odejść najczęściej są: brak porozumienia z przełożonym, trudne zadania na stanowisku i niskie zarobki. Poza tym uważa, że jakość procesu adaptacji w niewielkim stopniu wpływa na decyzję pracownika o podjęciu pracy stałej. Cyt. (...) <i>Czasem</i>

<i>bezpośredni przełożony prowadzi rozmowę z pracownikiem, który nie chce przedłużyć umowy o pracę, o powód odejścia, ale nie jest to obligatoryjne i też odpowiedzi pracowników nie są do końca szczere (...).</i>
Organizacja nr 3
Z uwagi na to, że najczęściej pracownicy odchodzą w trakcie procesu adaptacji nie komunikując tego zamiaru a organizacja nie kontaktuje się z takim pracownikiem więc nie zna powodów odejść, głównie w tym okresie zatrudnienia. Dodatkowo kwartalnie prowadzi ankiety satysfakcji z pracy, które pokazują pozytywny stosunek pracowników do organizacji.
Organizacja nr 4
Pracownicy pracujący w systemie stacjonarnym pracują dłużej, szczególnie na stanowiskach niższych operatorskich. Odchodzą głównie pracownicy wyspecjalizowanych stanowisk IT. Ten stan rzeczy jest motywowany przede wszystkim względami finansowymi, obciążeniem wieloma projektami jednocześnie (co sprawia trudność w skoncentrowaniu się na wszystkich zadaniach) oraz atrakcyjnymi ofertami projektów ze strony konkurencji. Z każdym pracownikiem prowadzone są rozmowy w systemie, dotyczące poziomu zakorzenienia pracownika w pracę, ale deklaracje pracowników nie są zobowiązujące do kontynuowania zatrudnienia. Trudno powiedzieć jak długo pracują, bo nie prowadzi się takich statystyk, ale orientacyjnie do pół roku.
Organizacja nr 5
<i>Cyt. (...) Dużo pracowników odchodzi nie kończąc procesu adaptacji i nie bada się powodów odejść z organizacji (...).</i>
Organizacja nr 6
<i>Cyt. (...) Pomimo zorganizowanych działań procesowych pracownicy odchodzą z organizacji w różnych okresach od zatrudnienia. Są dwie główne przyczyny rezygnacji z pracy: pierwsza to niskie wynagrodzenie szczególnie na początku pracy, ponieważ wynagrodzenie pracownika bazuje na premii sprzedażowej, druga przyczyna to brak zaopiekowania. Pracownik obsługujący klientów a niedoświadczony w tym działaniu gubi się i często myli, jeśli nie ma z nim nikogo doświadczonego, kto podpowiedziałby, jak działać szczególnie w sytuacjach trudnych, więc rezygnuje. (...)</i>
Organizacja nr 7
<i>Cyt. (...) Wśród pracowników etatowych rotacja jest minimalna. Największa jest, gdy organizacja zatrudnia pracowników sezonowych, którzy odchodzą czasami nawet po tygodniu pracy. Dla tych pracowników nie przewiduje się specjalnego procesu adaptacji. Takich pracowników przysposabia się do pracy w kilka dni. (...). Jeśli chodzi o powody odejść to prawdopodobnie chodzi o zadania, które pracownicy sezonowi mają wykonywać i nieadekwatne do nich zarobki.</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji z Arkusza Wywiadu.

Nieanalizowanie powodów odejść pracowników w trakcie procesu adaptacji zmusza organizację do powtórzeń procesu naboru i wdrożenia nowego pracownika a to prowadzi do ponoszenia nadmiernych kosztów z tym związanych. Brak informacji od odchodzących pracowników uniemożliwia rozwiązania istniejących problemów, których organizacja może nie dostrzegać i naprawiać, co skutkuje powtarzaniem się tych samych błędów. Częste odejścia pracowników wdrażanych do zawodu mogą tworzyć w zespole atmosferę niepewności i braku stabilności i negatywnie wpływać na zaangażowanie. Poza tym może wpływać na reputację organizacji. Potencjalni pracownicy mogą postrzegać organizację jako miejsce, które nie oferuje wsparcia i możliwości rozwoju. Nieznajomość przyczyn odejść nowych pracowników utrudnia długoterminowe planowanie zasobów ludzkich. Organizacja może mieć trudności z przewidywaniem potrzeb rekrutacyjnych i planowaniem strategii rozwoju personelu. Regularne badanie i analiza powodów odejść pracowników w trakcie procesu adaptacji i satysfakcji z pracy jest kluczowe dla poprawy skuteczności tego procesu, zwiększenia satysfakcji i zaangażowania pracowników. Na to samo pytanie kierownicy odpowiedzieli jak w tabeli poniżej.

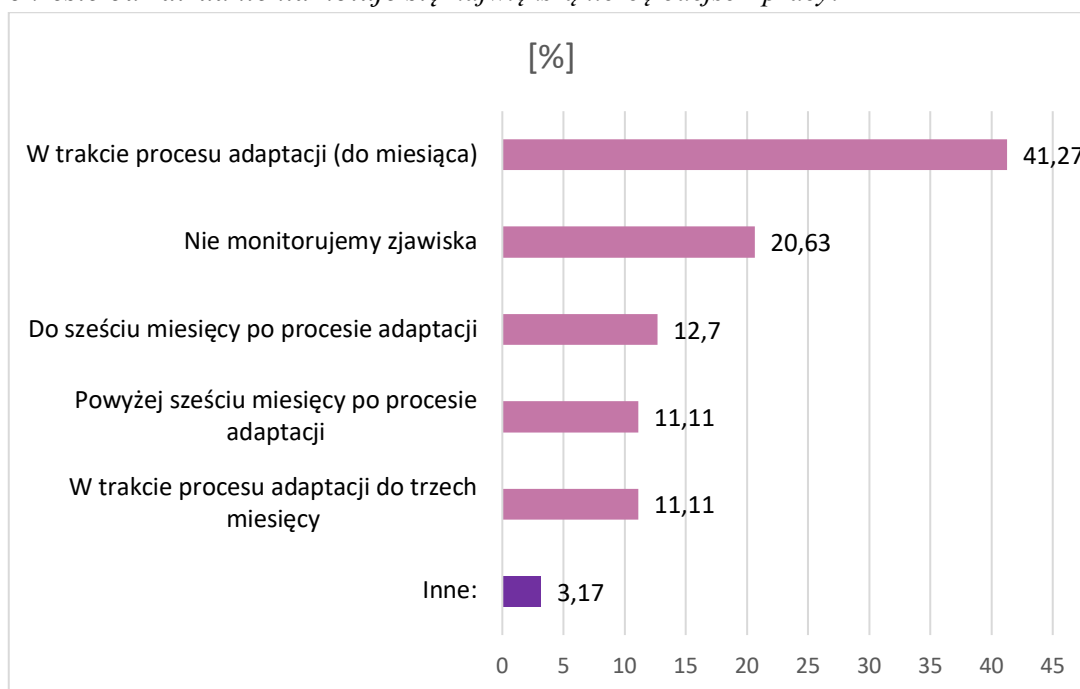
Tabela 49. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie: *Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy? (Proszę wybrać jedną odpowiedź)*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
W trakcie procesu adaptacji (do miesiąca)	2	1	5	15	1	1	1	26	41,27
W trakcie procesu adaptacji (do trzech miesięcy)	7	-	-	-	-	-	-	7	11,11
Do sześciu miesięcy po procesie adaptacji	1	2	-	3	2	-	-	8	12,7
Powyżej sześciu miesięcy po procesie adaptacji	-	4	-	1	2	-	-	7	11,11
Nie monitorujemy zjawiska	2	1	-	4	1	1	4	13	20,63
Inne:	-	-	-	-	2	-	-	2	3,17

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W rubryce *Inne* pojawiły się zapisy mówiące o tym, że cyt. *Nie mam takich informacji, do weryfikacji w dziale HR (O2)* oraz *W moim dziale pracownicy nie odchodzą dobrowolnie (O2)*.

Wykres 29. Graficzne przedstawienie odpowiedzi kierowników na pytanie: *Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Analizując wyniki odpowiedzi kierowników na pytanie *Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy?* można zauważyć, że największa liczba rezygnacji z pracy notowana jest w krótkim okresie po zatrudnieniu (41,27%), zwłaszcza w ciągu pierwszego miesiąca od rozpoczęcia procesu adaptacji. Wynika to prawdopodobnie z trudności związanych z adaptacją do nowego środowiska pracy, kulturą organizacyjną, czy wymaganiami stanowiska jakie napotyka nowozatrudniony. W kolejnych okresach adaptacji odsetek odejść wyraźnie maleje: do trzech miesięcy to wartość 11,11%, do sześciu miesięcy od zatrudnienia to 12,7%. Może to wynikać ze stopniowego dostosowywania się nowozatrudnionego do nowych warunków oraz bardziej efektywnego procesu adaptacji. Jednakże nawet po zakończeniu procesu adaptacji, w ciągu pierwszych sześciu miesięcy, nadal notuje się pewną liczbę odejść (11,11%), co może sugerować, że niektórzy pracownicy mogą potrzebować dłuższego czasu na pełne oswojenie się i zintegrowanie się z nowym środowiskiem.

Warto również zauważyć, że istnieje znaczący odsetek organizacji, które nie monitorują zjawiska odejść z pracy w trakcie procesu adaptacji (20,63%). Brak monitorowania może utrudniać identyfikację potencjalnych problemów i wyzwań w procesie adaptacji oraz uniemożliwiać skuteczne działania zapobiegawcze. Dlatego ważne jest, aby firmy regularnie monitorowały ten proces i podejmowały działania mające

na celu poprawę skuteczności procesu adaptacji oraz redukcję odsetka odejść w krótkim okresie po zatrudnieniu.

Następne pytanie związane ze specyfiką planowania i organizowania procesu adaptacji zadano kierownikom i pracownikom organizacji O1 - O7 i brzmiało ono: *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?*

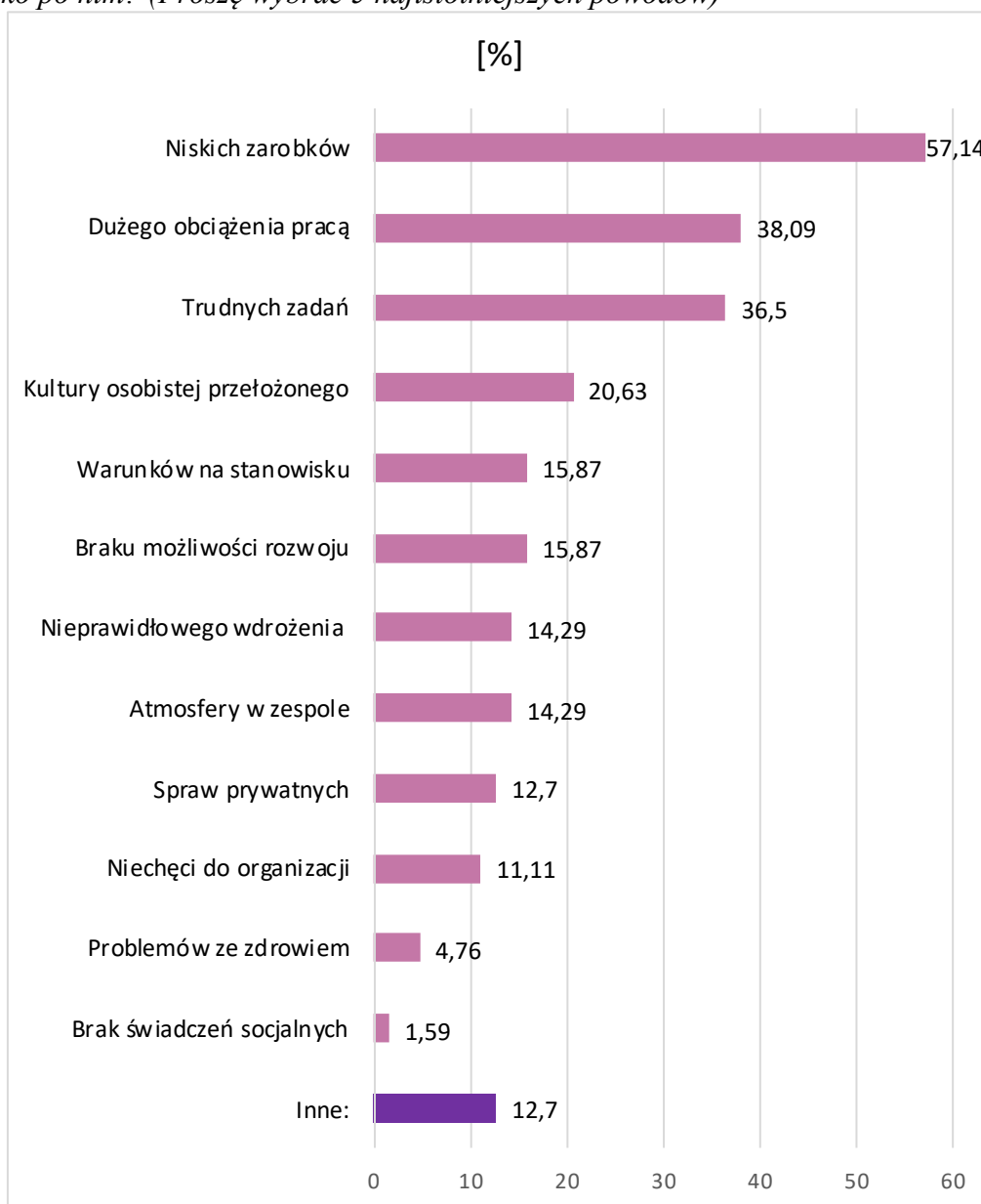
Zadanie tego pytania jest kluczowe dla kompleksowego i efektywnego planowania procesu adaptacji w organizacji. Odpowiedzi na to pytanie umożliwiły zidentyfikowanie przyczyn odejść nowozatrudnionych w trakcie procesu adaptacji, które mogą być niekorzystne dla retencji pracowników oraz wpływać negatywnie na skuteczność tego procesu. Pozwoli to także organizacji na zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy i wyeliminowanie lub zminimalizowanie potencjalnych problemów lub nieprawidłowości w procesie adaptacji. Strukturę odpowiedzi kierowników zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 50. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie: *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Trudnych zadań	6	3	4	8	1	1	-	23	36,5
Niskich zarobków	8	6	-	14	5	1	2	36	57,14
Braku możliwości rozwoju	-	6	-	1	3	-	-	10	15,87
Atmosfery w zespole	-	3	-	5	1	-	-	9	14,29
Niechęci do organizacji	1	-	-	4	1	-	1	7	11,11
Warunków na stanowisku	3	-	-	6	-	-	1	10	15,87
Problemów ze zdrowiem	-	-	-	3	-	-	-	3	4,76
Dużego obciążenia pracą	5	2	4	10	3	-	-	24	38,09
Nieprawidłowego wdrożenia	3	-	1	4	-	-	1	9	14,29
Spraw prywatnych	-	1	-	2	1	1	3	8	12,7
Brak świadczeń socjalnych	-	-	-	1	-	-	-	1	1,59
Kultury osobistej przełożonego	1	3	1	5	1	-	2	13	20,63
Inne:	1	-	1	5	1	-	-	8	12,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 30. Graficzne przedstawienie odpowiedzi kierowników na pytanie: *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Podsumowując odpowiedzi kierowników zauważa się istnienie kilku głównych przyczyn rezygnacji nowozatrudnionych z procesu adaptacji. Najczęstszą przyczyną wcześniejszych odejść są niskie zarobki (57,14%) oraz duże obciążenie pracą (38,09%). Znaczącym powodem odejść jest też trudność wykonywanych zadań (36,5%) oraz nieprawidłowe wdrożenie do pracy (14,29%), co wskazuje na możliwe problemy z odpowiednim przygotowaniem i wsparciem nowych pracowników. Atmosfera w zespole (14,29%) oraz brak porozumienia z przełożonym (20,63%) także mogą odgrywać istotną rolę w decyzji o odejściu, ponieważ relacje interpersonalne oraz wsparcie ze strony

kolegów i kierownictwa są kluczowe dla komfortu i motywacji w miejscu pracy. Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na decyzję o odejściu wskazanymi przez kierowników są problemy osobiste nowozatrudnionych (12,7%) oraz brak świadczeń socjalnych (1,59%). W rubryce *Inne* pojawiły się zapisy mówiące o tym, że cyt.: *Niedopasowanie (O1), Branie odpowiedzialności za swoją pracę (O3) Brak informacji na ten temat, Trudno powiedzieć, Niedopasowanie, Trudny materiał szkoleniowy do opanowania, Niechęci do podejmowania trudnych zadań - (O4) Skrupulatne rozliczanie z przekazanej pracy, bardzo rozwinięty proces rozwiązywania problemów, czyli konieczność udzielenia informacji zwrotnej: "co było największym problemem, że nie udało się wykonać danej czynności w założonym czasie" (O5).*

Ogólnie rzecz biorąc, wyniki te wskazują na konieczność skupienia się na poprawie warunków pracy, wsparciu i rozwoju pracowników oraz budowaniu pozytywnej atmosfery w miejscu pracy, aby zminimalizować ryzyko odejść w trakcie procesu adaptacji. Wymaga to poprawy planowania procesu adaptacji, komunikacji wewnętrznej, rozwoju zawodowego oraz atmosfery w miejscu pracy, a także dostosowania strategii i działań w celu lepszego przygotowania i wsparcia nowych pracowników.

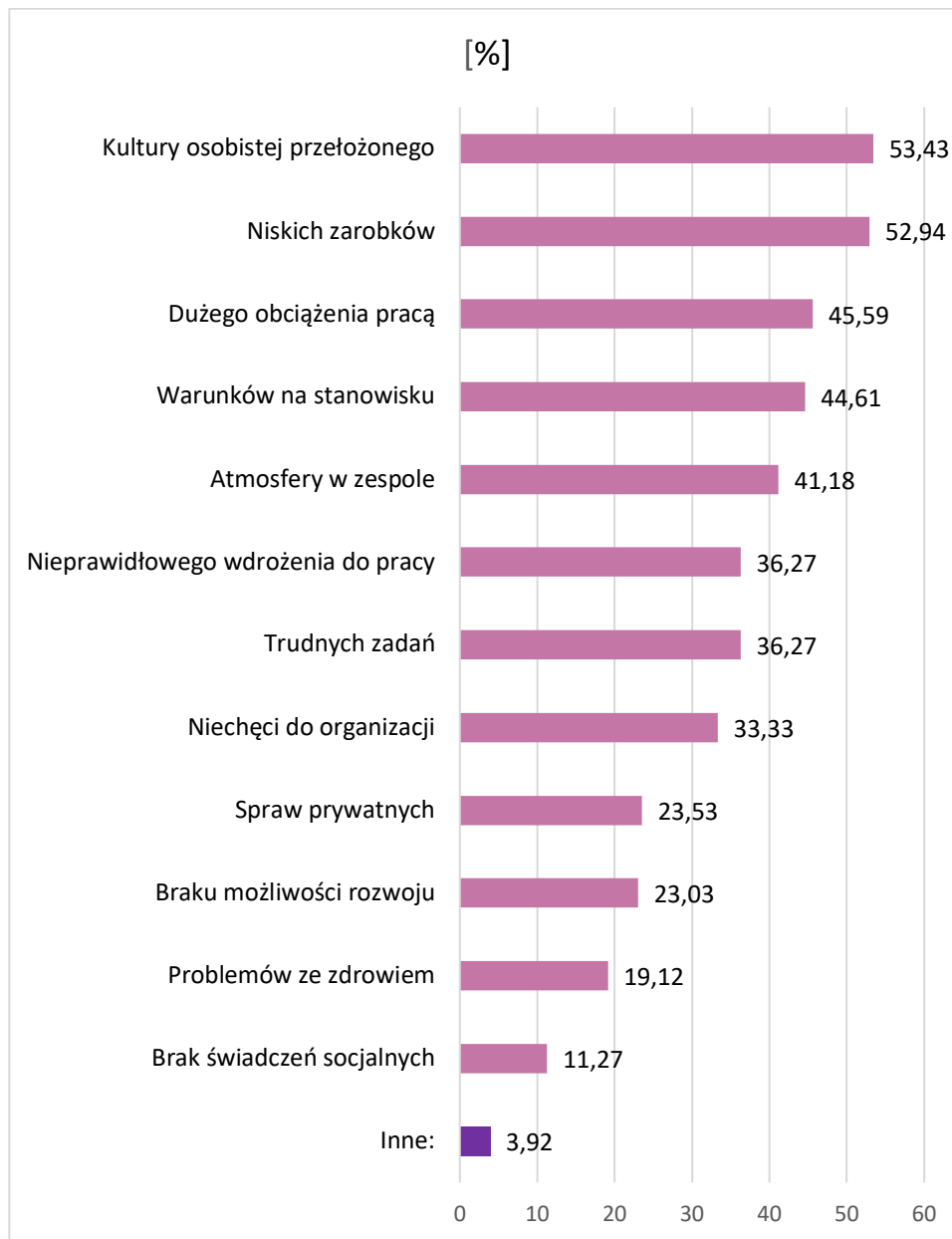
Na to samo pytanie pracownicy odpowiedzieli jak w tabeli 51.

Tabela 51. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów).*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Trudnych zadań	6	18	26	6	5	8	5	74	36,27
Niskich zarobków	28	12	21	11	8	10	18	108	52,94
Braku możliwości rozwoju	12	8	6	3	3	1	14	47	23,03
Atmosfery w zespole	18	10	12	8	7	10	19	84	41,18
Niechęci do organizacji	16	12	8	7	8	6	11	68	33,33
Warunków na stanowisku	35	19	14	6	6	3	8	91	44,61
Problemów ze zdrowiem	6	3	8	4	5	1	12	39	19,12
Dużego obciążenia pracą	22	17	21	12	8	9	4	93	45,59
Nieprawidłowego wdrożenia do pracy	18	11	16	8	7	6	8	74	36,27
Spraw prywatnych	9	6	8	3	4	3	15	48	23,53
Brak świadczeń socjalnych	4	8	5	6	2	1	1	23	11,27
Kultury osobistej przełożonego	36	16	21	11	9	9	7	109	53,43
Inne:	3	1	-	-	3	1	-	8	3,92

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 31. Graficzne przedstawienie odpowiedzi pracowników na pytanie: *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

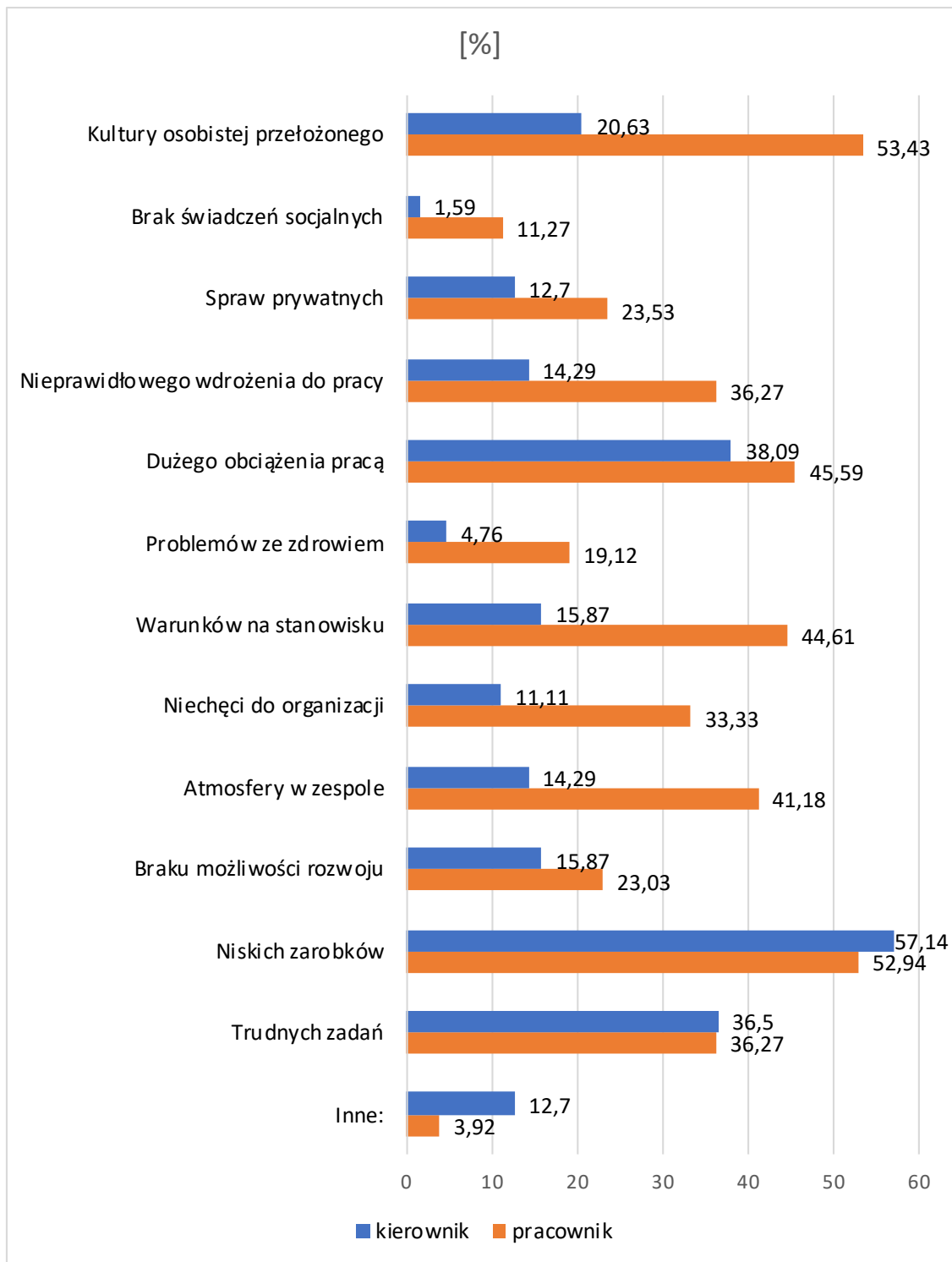
Jak widać z rozkładu odpowiedzi najczęstszymi powodami odejść w trakcie procesu adaptacji zgłaszanymi przez pracowników są: kultura osobista przełożonego (53,43%), niskie zarobki (52,94%), duże obciążenie pracą (45,59%), warunki na stanowisku (44,61%) oraz atmosfera w zespole (41,18%). Za istotne powody odejść pracownicy uznali także nieprawidłowe wdrożenie do pracy (36,27%) i na tym samym poziomie ocenili trudność wykonywanych zadań (36,27%) oraz niechęć do organizacji (33,33%). Mniejsze znaczenie według opinii pracowników ma brak możliwości rozwoju (23,03%)

i brak świadczeń socjalnych (11,27%) chociaż również odgrywają istotną rolę w decyzji o odejściu pracowników.

W rubryce *Inne* pojawiły się zapisy mówiące o tym, że cyt.: *Nie wiedziałem o co chodzi*, *Chaos w zadaniach*, *Nieżyczliwość kolegów* - (O1), *Nie docierało do mnie nic* - (O2), *Brak kultury osobistej*, *Nerwowość kierownika*, *Kpiny kolegów* - (O5), *Tylko krytyka tego, co się zrobiło* - (O6).

W celu porównania perspektywy obu interesariuszy, co do przyczyn odejść pracowników w trakcie procesu adaptacji, na wykresie 32 przedstawiono graficznie rozkład odpowiedzi. Analiza różnic pomiędzy odpowiedziami pracowników i kierowników pozwoliła na identyfikację obszarów, w których występują istotne rozbieżności w postrzeganiu przyczyn odejść i wskazanie obszarów wymagających interwencji, aby skutecznie zminimalizować ryzyko odejść w trakcie procesu adaptacji.

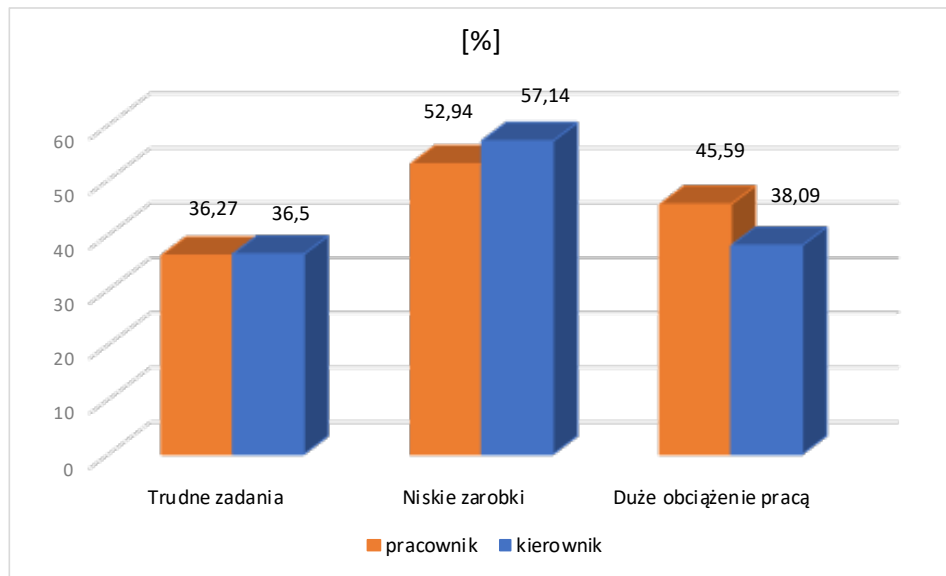
Wykres 32. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: *Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Porównując odpowiedzi pracowników i kierowników można zauważyć cechy wspólne i różnice w nadawaniu priorytetów elementom wpływającym na decyzję pracownika o przerwaniu procesu adaptacji.

Wykres 33. Porównanie postrzegania czynników adaptacji przez kierowników i pracowników: czynniki podobnie oceniane

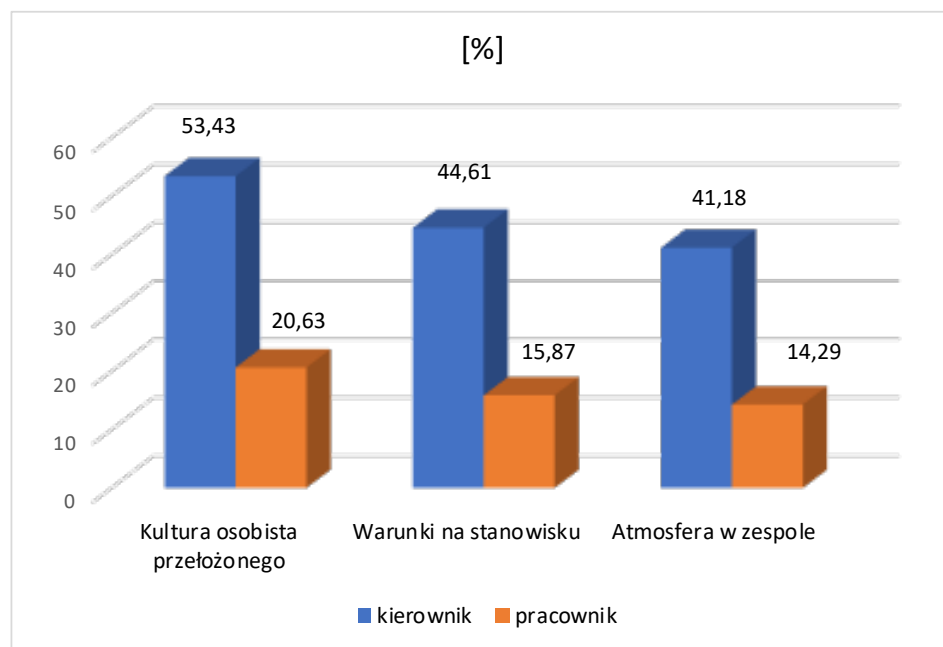


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Cechą wspólną, której pracownicy i kierownicy przypisują podobne znaczenie, są niskie zarobki (pracownicy 52,94%, kierownicy 57,14%). W takim samym stopniu pracownicy i kierownicy wskazują na trudność wykonywanych zadań (pracownicy 36,27%, kierownicy 36,5%). Zarówno pracownicy, jak i kierownicy zgłaszają duże obciążenie pracą jako istotną przyczynę odejść (pracownicy 45,59%, kierownicy 38,09%). Jednak odsetek ten jest wyższy wśród pracowników, co może sugerować, że kierownicy mogą być mniej świadomi skali tego problemu.

W kilku sytuacjach wyniki badań wykazują, że postrzeganie poszczególnych czynników adaptacji przez kierowników i pracowników znacząco się różni.

Wykres 34. Porównanie postrzegania czynników adaptacji przez kierowników i pracowników: czynniki różniące się w ocenie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

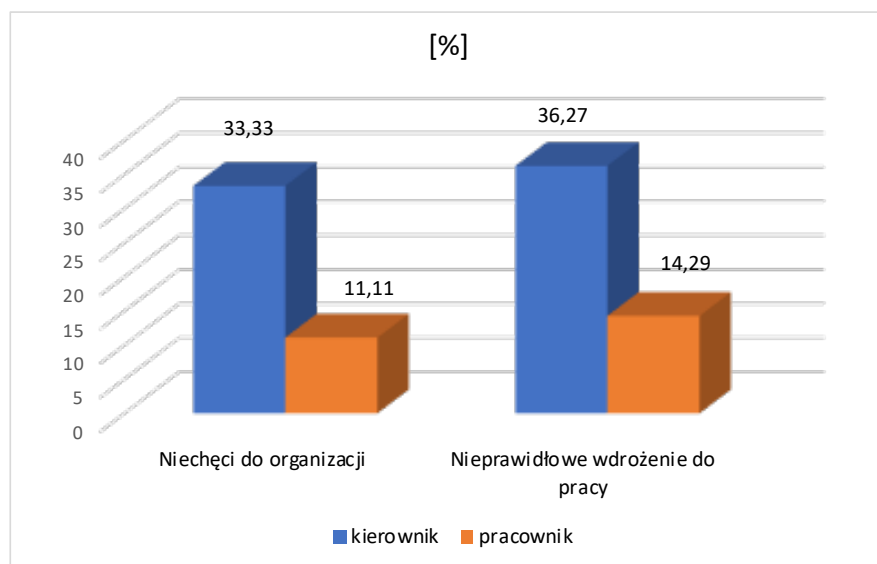
Pierwszy powód odejść nowozatrudnionych wskazany przez pracowników to kultura osobista przełożonego (pracownicy 53,43%, kierownicy 20,63%). Jak widać przyczyna ta dostrzegana jest przede wszystkim przez pracowników a słabo dostrzegana przez kierowników.

Drugim mocno podkreślanym przez pracowników powodem odejść są warunki na stanowisku pracy (pracownicy 44,61%, kierownicy 15,87%). Wsparcie techniczne, zapewnienie odpowiedniego sprzętu i narzędzi potrzebnych do wykonywania pracy oraz dostosowanie ich do potrzeb nowozatrudnionego pracownika wzmocnią proces uczenia się i nabywania doświadczenia na nowym stanowisku pracy.

Kolejnym podnoszonym głównie przez pracowników problemem jest atmosfera w zespole (pracownicy 41,18%, kierownicy 14,29%). Ten powód jest szczególnie istotny, jeśli organizacji zależy na skutecznym zintegrowaniu się pracownika z zespołem i organizacją. Gdy nowozatrudniony nie jest wspierany przez zespół i przełożonego, może doświadczać wielu negatywnych emocji i sytuacji, które mogą prowadzić do frustracji, poczucia izolacji i braku zaangażowania a w konsekwencji do rezygnacji z dalszej współpracy.

Najbardziej wrażliwe powody, które mogą prowadzić do wcześniejszej rezygnacji nowozatrudnionego z procesu adaptacji to nieprawidłowe wdrożenie pracownika (pracownicy 36,27%, kierownicy 14,29%) oraz niechęć pracowników do organizacji (pracownicy 33,33%, kierownicy 11,11%) uznane za mniej istotne.

Wykres 35. Porównanie postrzegania przez kierowników i pracowników czynników adaptacji: czynniki różniące się w ocenie



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Kontakt z organizacją to kluczowy moment, w którym pracownik buduje pierwsze wrażenie na temat organizacji, jej kultury, ludzi i procesów. Interpretacja wykresu ujawnia, że pracownicy częściej wskazywali na nieprawidłowe wdrożenie (36,27%) oraz niechęć do organizacji (33,33%) jako kluczowe powody przedwczesnej rezygnacji. W porównaniu, kierownicy znacznie rzadziej identyfikowali te czynniki jako istotne, przy czym 14,29% z nich uważało nieprawidłowe wdrożenie za problem, a jedynie 11,11% dostrzegło znaczenie niechęci do organizacji.

Te różnice w ocenach mogą świadczyć o odmiennych perspektywach i doświadczeniach obu interesariuszy. Pracownicy, którzy bezpośrednio doświadczają procesu adaptacji, są bardziej świadomi jego wpływu na ich decyzję o kontynuacji zatrudnienia. Kierownicy, natomiast, mogą nie być w pełni świadomi problemów napotykanym przez nowo zatrudnionych, co sugeruje potrzebę lepszej komunikacji i wymiany informacji między tymi grupami.

Pomimo różnych poziomów istotności przypisywanych tym czynnikom przez pracowników i kierowników, ich kluczowa rola w procesie adaptacji jest niezaprzeczalna. Zaniedbanie tych czynników prowadzi nie tylko do straty cennych pracowników, ale także negatywnego wpływu na reputację organizacji.

Eliminacja powodów odejścia pracowników leży w gestii organizacji. To zadanie wymaga dogłębnej analizy i zrozumienia przyczyn niechęci pracowników do organizacji oraz monitorowania prawidłowości prowadzonych procesów adaptacyjnych by podjąć skuteczne działania mające na celu poprawę jakości procesu wdrażania, poprawę warunków sprzyjających adaptacji i atmosfery w organizacji. Zadbanie organizacji o stopniowe wdrożenie, wprowadzenie klarownych instrukcji wspierających początkowy a następnie zaawansowany rozwój, przydzielenie mentorów, którzy pomogą nowym pracownikom oswoić się z obowiązkami daje nowozatrudnionemu czas na przyswojenie wiedzy, umiejętności i poczucie bezpieczeństwa. Zidentyfikowanie i aktywne rozwiązywanie tego problemu możliwe jest poprzez regularne przeprowadzanie ankiet i wywiadów z pracownikami i kierownikami, szkolenie kierowników w zakresie andragogiki, komunikacji, empatii i zarządzania zespołem, zachęcanie do otwartej wymiany opinii, zarówno z góry, jak i z dołu struktury organizacyjnej, regularna ocena wprowadzanych zmian, aby upewnić się, że poprawiają one sytuację i redukują wcześniejszą rezygnację z procesu adaptacji. Poprzez podjęcie tych kroków organizacja może przyczynić się do zwiększenia satysfakcji pracowników i efektywności ich działania a tym samym do skutecznego zminimalizowania ryzyka odejść w trakcie procesu adaptacji. Przejęcie inicjatywy w eliminowaniu tych problemów przyczyni się do wzmocnienia reputacji organizacji jako pracodawcy, który troszczy się o dobro swoich pracowników.

Wniosek z powyższej analizy jest jednoznaczny: dla zapewnienia skutecznego procesu adaptacji oraz minimalizacji ryzyka przedwczesnej rezygnacji, organizacje muszą zwrócić szczególną uwagę na prawidłowe wdrożenie pracowników oraz rozwijanie pozytywnych relacji między nowo zatrudnionymi a organizacją.

Kontynuując analizę wcześniejszego pytania, poproszono pracowników o podzielenie się swoimi osobistymi doświadczeniami i odczuciami związanymi z pracą w obecnej organizacji.

Pytanie brzmiało: *Czy kiedykolwiek rozważał/a Pan/Pani odejść z tej organizacji? Jeśli „TAK” to z jakiego powodu?* Struktura odpowiedzi w organizacjach została przedstawiona w tabeli 52 i wyglądała następująco:

Tabela 52. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy kiedykolwiek rozważał/a Pan/Pani odejść z tej organizacji? Jeśli „TAK” to z jakiego powodu?*

Odpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Nie	23	9	19	18	2	6	30	107	52,45
Tak	24	18	25	4	13	6	7	97	47,55

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Tabela 53. Powody ewentualnego odejścia pracowników z obecnej organizacji

Powody finansowe	Powody organizacyjne
Tak, ze względu na wynagrodzenie	Z powodu złej współpracy z przełożonym
Niskie zarobki i brak docenienia	Dalszy rozwój
Z powodu dużych wymagań i niskich zarobków	Tak, trudno się pracuje z nieżyczliwymi ludźmi
Wynagrodzenie poniżej moich oczekiwań	Tak, na początku mojej pracy
Tak słaba płaca	Brak porozumienia z kierownikiem
Tak, kiepska płaca	Tak, z powodu atmosfery w zespole
Myślę o tym, bo pracy dużo, pieniędzy mało	Tak, po roku pracy - rywalizacja w zespole
Zbyt wygórowane wymagania i niskie zarobki	Tak z poczucia braku akceptacji
Słaba płaca i hermetyczni koledzy	Tak, bo czuję się wykorzystywana
Niskie zarobki	Czuję, że moja praca nie jest taka potrzebna
Brak rozwoju i marna kasa	Tak, czuję się wyobcowana
Niskie wynagrodzenie, zarobki	Brak docenienia mojej pracy
Brak ścieżki kariery i słaba pensja	Zmiana zainteresowań i rozwoju osobistego
Dokładanie obowiązków bez dodatku do wypłaty	Ciągle za mało, za wolno, niedokładnie – same krytyki, Brak docenienia
Finanse	Tak, przyczyny nie chcę ujawniać
Tak, za niskie zarobki	Tak z powodu ciągłych wyjazdów

Zródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Niepokojąco wysoki procent pracowników (47,55%) deklaruje zamiar odejścia z obecnej organizacji. Porównanie odpowiedzi na pytanie o powody wcześniejszych odejść nowozatrudnionych oraz pytanie o ewentualne rozważanie własnego odejścia i z jakiego powodu nasuwa kilka istotnych wniosków. Znacząca liczba pracowników wskazała niskie

zarobki jako główny powód wcześniejszych odejść nowozatrudnionych (52,94%, tab. 44) i jako ewentualną przyczynę zmiany pracodawcy także wskazuje na niskie wynagrodzenie w stosunku do nałożonych zadań i trudności w ich wykonywaniu. Sugeruje to, że wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem motywacyjnym dla pracowników i może mieć istotny wpływ na ich lojalność wobec organizacji. Poza niskimi zarobkami zostały wymienione m.in. złe relacje w zespole, brak rozwoju zawodowego, brak docenienia pracy, wygórowane wymagania, trudne warunki pracy oraz brak możliwości rozwoju. Kilka odpowiedzi wskazuje na potrzebę lepszej komunikacji w organizacji w kontekście ogólnego zrozumienia roli i wartości pracowników. Brak komunikacji lub brak poczucia, że ich praca jest potrzebna, może prowadzić do frustracji i obniżenia zaangażowania. Są także odpowiedzi, które odnoszą się do braku satysfakcji z pracy pod względem społecznym oraz zawodowym. Analiza odpowiedzi na to pytanie wykazała korelację między odpowiedziami pracowników na pytanie ogólne dotyczące przyczyn odejść a ich własnymi refleksjami na temat potencjalnego odejścia. To sugeruje istnienie wspólnych determinantów motywacyjnych i satysfakcji zawodowej, które kształtują lojalność pracowników wobec organizacji, w których organizacja może wprowadzić korekty lub udoskonalenia w celu zwiększenia poziomu zadowolenia oraz retencji kadry pracowniczej.

Po przeprowadzeniu analizy obszarów wymagających ulepszeń w organizacji istotnym krokiem będzie zrozumienie jakie czynniki wpływają na decyzję pracowników o pozostaniu w obecnej organizacji. Na pytanie: *Co zadecydowało o tym, że pozostał/a Pan/Pani w obecnej organizacji?* Pracownicy odpowiedzieli następująco:

Tabela 54. Argumenty pracowników za pozostaniem w obecnej organizacji

Atmosfera w zespole	Interesująca praca
Atmosfera i pomoc kolegów i koleżanek	Blisko do pracy
Atmosfera w pracy, elastyczny czas pracy	Całokształt
Dobra atmosfera i kulturalny feedback	Ciekawa praca, pieniądze
Dobre relacje z bezpośrednim przełożonym	Ciekawe projekty
Dobry zespół	Interesująca praca
Dobre jak na moje miasto zarobki	Interesująca praca na różnych stanowiskach
Fajni ludzie	Na razie uczę się
Jest ok	Lubię samodzielną pracę z klientem
Lubię ludzi, z którymi pracuję	Możliwość rozwoju i pasja
Odpowiada mi zespół oraz charakter pracy	Możliwość rozwoju i zmiany stanowiska
Poczucie bezpieczeństwa	Obiecują podwyżkę
Przyjazna atmosfera	Praca w terenie
Trzy zmiany, lokalizacja, charakter pracy	Ożeniłem się i potrzebowałem stabilizacji

Stale zatrudnienie, dobra atmosfera w zespole	Poczucie odpowiedzialności za przedsięwzięcia
Umowa o pracę na czas nieokreślony	Umowa stała
Współpracownicy i atmosfera w pracy	Regularne wypłaty i ruchomy czas pracy
Zawarte w pracy przyjaźnie	Rodzaj wykonywanej pracy
Przełożony rozstał się z firmą	Równowaga między pracą a życiem osobistym,
Inne powody	Samodzielne stanowisko pracy
Brak ofert pracy, które bym zaakceptował	Spokój wykonywanej pracy
Potrzebuję środków na osiągnięcie innego celu	Wszystko się zgadzało z moimi oczekiwaniami
Jestem przez zasiedzenie	Wynagrodzenie, możliwość rozwoju i awansu
Kłopoty z zatrudnieniem w innej organizacji	Z powodów ekonomicznych
Kredyt	Zmiana decyzji przełożonych
Lenistwo	Zmiana stanowiska na lepsze
Mój wiek	Znajomość zagadnień zawodowych
Muszę pracować	
Obecna rynkowa sytuacja	Odroczone odejście
Przyzwyczailem się	Brak odwagi
Samotnie wychowuję dzieci	Nie wiem, rozważam odejście
Słabo z dobrą pracą w okolicy	Nie zostanę długo, szukam pracy
Trudny rynek pracy	Odpowiedzi jeszcze nie mam
Za krótko pracuję, może polubię tę pracę	Odejdę. Rynek pracy daje mi takie możliwości.
Założyłem rodzinę i trochę boję się zmiany	Ruchomy czas pracy
Odpuściłem od pracy, miałem miesiąc wolnego	Szukam lepiej płatnej pracy
	Za dużo wyjazdów do klienta i brak docenienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Pracownicy w wielu przypadkach docenili atmosferę w organizacji i w zespole, pomoc kolegów, lokalizację i elastyczny czas pracy, stałą umowę o pracę i feedback. Docenili także samodzielność na stanowisku, ciekawe projekty, możliwość zmiany stanowiska oraz względy ekonomiczne. Pojawiły się także powody odroczonej rezygnacji z pracy. Odpowiedzi na to pytanie zamieszczono w tabeli 54.

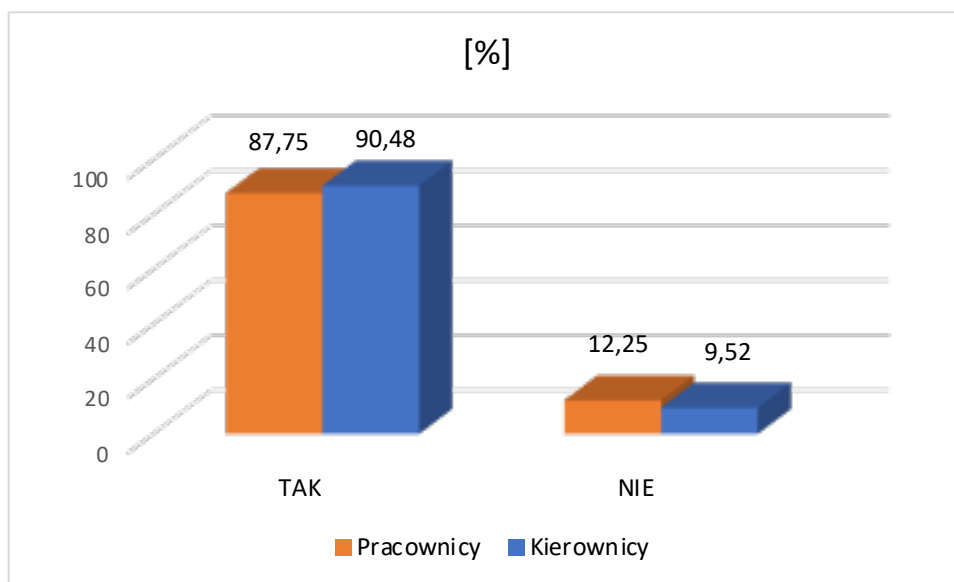
Następne pytanie zadane zarówno pracownikom i kierownikom brzmiało: *Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?* Odpowiedzi na to pytanie zamieszczono w tabeli 55.

Tabela 55. Struktura odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: *Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?*

Odpowiedzi	O1		O2		O3		O4		O5		O6		O7		TAK	NIE
	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Tak	Nie	Σ /%	Σ /%
P	44	3	21	6	38	6	19	3	15	-	11	1	31	6	179/ 87,75	25/ 12,25
K	6	1	8	-	6	1	22	1	6	2	2	-	4	1	57/ 90,48	6/ 9,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych, gdzie **P** – pracownik, **K** – kierownik.

Wykres 36. Porównanie opinii kierowników i pracowników w odniesieniu do pytania: *Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?*



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

W rezultacie, z ankiety wynika, że zarówno pracownicy (87,75%) jak i kierownicy (90,48%) potwierdzają znaczący wpływ procesu adaptacji na decyzję nowo zatrudnionych pracowników o pozostaniu w organizacji. Jednocześnie, 41,27% kierowników (tabela 42) potwierdza, że największą liczbę odejść nowozatrudnionych z pracy notuje się

w pierwszym miesiącu od zatrudnienia. Te dane sugerują, że choć proces adaptacji jest uznawany za kluczowy dla decyzji o pozostaniu w organizacji, niemal połowa kierowników dostrzega problem z wysoką rotacją w pierwszym miesiącu zatrudnienia. Dlatego istotne jest, aby kierownictwo zwracało uwagę nie tylko na formalne aspekty procesu adaptacji, ale także na budowanie pozytywnych relacji między pracownikami a ich przełożonymi, co może przyczynić się do zwiększenia retencji pracowników. Sprzeczność ta może także sugerować, że kierownictwo może nie być w pełni świadome problemów występujących w procesie adaptacji. Mogą być lekceważone lub niedoceniane te czynniki, które mają wpływ na decyzję pracowników o kontynuacji współpracy lub odejściu.

Podsumowując, konieczne jest wnikliwe zbadanie tej sprzeczności i w każdej organizacji zidentyfikowanie powodów przerwania przez nowozatrudnionych procesu adaptacji i podjęcie odpowiednich działań, aby poprawić efektywność procesu oraz zmniejszyć odsetek pracowników opuszczających organizację w krótkim okresie po zatrudnieniu.

Nowe miejsce pracy wiąże się z poznaniem nowego środowiska, wejściem w nową rolę społeczną, wzięcie na siebie nowych obowiązków i uprawnień. Jest to etap wprowadzenia nowego pracownika do struktur organizacyjnych, co wymaga analizy istotnych uwarunkowań stanowiących niezbędny etap inicjacji procesu integracji pracownika z organizacją. W związku z tym kolejna kwestia do wyjaśnienia dotyczyła zapoznania nowozatrudnionego z zespołem a pytanie zadane pracownikom brzmiało: *Czy podczas procesu adaptacji został/a Pan/Pani „wprowadzony/a” do zespołu?* Jak w poprzednich pytaniach tak i w tym pracownicy mogli skorzystać z podpowiedzi.

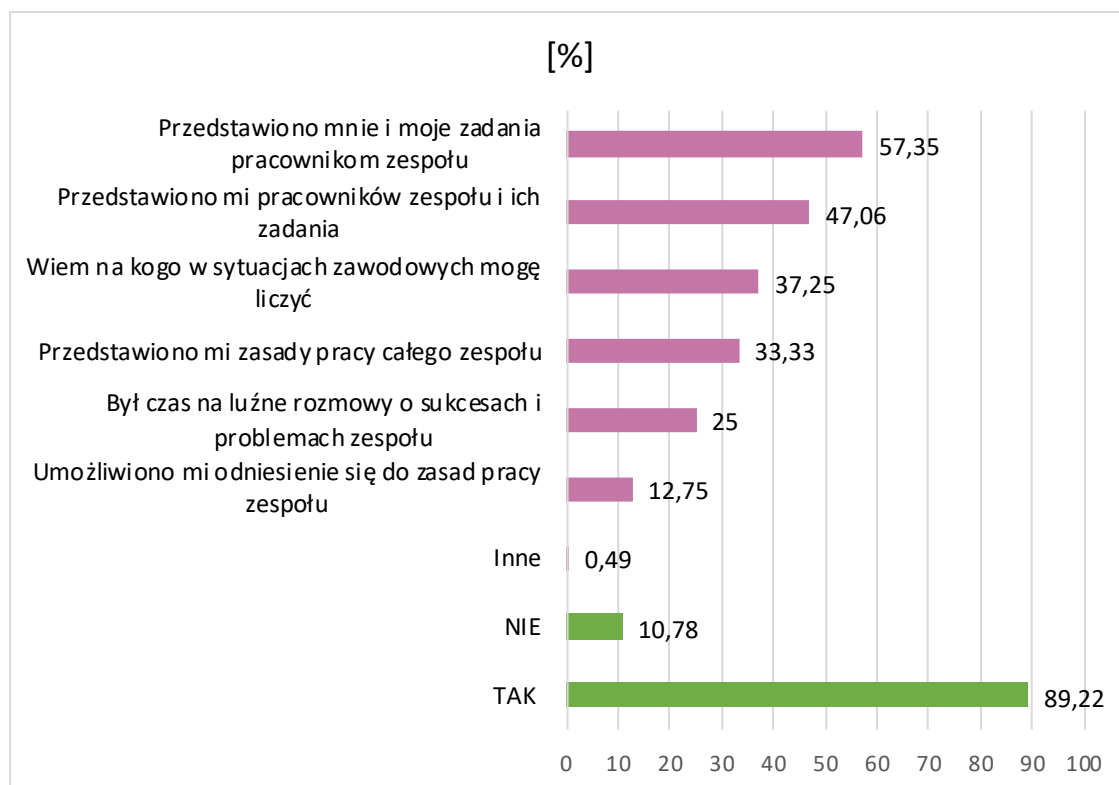
Tabela 56. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy Podczas procesu adaptacji został/a Pan/Pani „wprowadzony/a” do zespołu? Jeśli tak, to były to:*

Podpowiedzi:		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
NIE		1	6	5	7	2	1	-	22	10,78
TAK	Przedstawiono mnie i moje zadania pracownikom zespołu	24	21	23	8	6	6	21	117	57,35
	Przedstawiono mi pracowników zespołu i ich zadania	27	13	14	-	7	7	18	96	47,06
	Przedstawiono mi zasady pracy całego zespołu	25	5	12	-	4	8	14	68	33,33
	Umożliwiono mi odniesienie się do zasad pracy zespołu	3	-	9	-	-	5	9	26	12,75
	Wiem na kogo w sytuacjach zawodowych mogę liczyć	18	3	24	2	8	5	16	76	37,25
	Był czas na luźne rozmowy o sukcesach i problemach zespołu	15	3	13	-	2	8	10	51	25,00
	Inne	-	-	-	-	1	-	-	1	0,49

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Odpowiedzi na to pytanie miały dać obraz tego jak w trakcie procesu adaptacji buduje się relacje i integrację z zespołem.

Wykres 37. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy Podczas procesu adaptacji został/a Pan/Pani „wprowadzony/a” do zespołu? Jeśli tak, to były to.*



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Analizując wyniki zauważa się, że większość respondentów miała pewne doświadczenia z tym związane, ponieważ ponad połowa respondentów (57,35%) przyznała, że została przedstawiona w zespole wraz z pakietem swoich zadań a znakomita część (47,06%) przyznała, że poznała także wszystkich członków nowego zespołu i ich zadania. To pozytywny wynik, sugerujący, że większość respondentów została przedstawiona swoim współpracownikom i poznała innych członków zespołu wraz z ich zadaniami.

Wyniki badania mogą odzwierciedlać poziom zaangażowania i dojrzałości kierownictwa w procesie adaptacji nowych pracowników. Przedstawienie zasad pracy zespołu (33,33%), zadań i pracowników, a także zapewnienie wsparcia emocjonalnego i społecznego, to wszystko przyczynia się do pozytywnych doświadczeń nowych pracowników. Z analizy badań wynika, że niewielki procent (12,75%) nowych pracowników mógł odnieść się do zasad pracy zespołu a jest to istotny element warunkujący dobrą współpracę i przynależność do zespołu. Pozwolenie nowemu pracownikowi na wyrażenie swoich opinii i sugestii co do istniejących zasad pracy zespołu oraz udział w ich modyfikowaniu może być formą empowermentu. Daje to pracownikowi poczucie zaufania i odpowiedzialności za kształtowanie środowiska pracy. Nowy

pracownik może mieć też unikalne spojrzenie na funkcjonowanie zespołu i być w stanie zidentyfikować obszary modyfikacji istniejących zasad. Umożliwienie mu udziału w tym procesie może prowadzić do dostosowania zasad do aktualnych potrzeb i warunków pracy.

Warto zauważyć, że istotnym elementem procesu adaptacji okazały się być luźne rozmowy o sukcesach i problemach zespołu (25%) oraz poczucie pewności, że można na kogoś liczyć w sytuacjach zawodowych (37,25%). Ten wynik sugeruje, że istnieje świadomość znaczenia tych działań w budowaniu atmosfery współpracy w zespole. Jednakże tylko jedna czwarta respondentów miała taką możliwość, co wskazuje na potrzebę większego nakładu pracy w tworzeniu otwartego i wspierającego dialogu. Z kolei świadomość, że są osoby, na które nowozatrudniony zawsze może liczyć buduje poczucie zaufania i wsparcia wśród pracowników.

Mimo że większość respondentów miała pozytywne doświadczenia z procesu adaptacji i integracji z zespołem, warto zwrócić uwagę na fakt, że nieliczni pracownicy (10,78%) zgłosili, że nie mieli możliwości zintegrowania się z zespołem oraz zgłosili "inne" doświadczenia. Jest to obszar, który wymaga działań korygujących, aby podczas procesu adaptacji zapewnić wszystkim nowozatrudnionym kompleksowe wsparcie emocjonalne i społeczne.

Odpowiedzi negatywne (NIE) pracowników zostały rozszerzone o wyjaśnienia. Oto one: *Nie było czasu; Poznałem kolegów sam; Praca indywidualna, nie wymaga współpracy; Sam poznawałem pracowników - (O2). Tak ogólnie; Zająłem się pracą; Jeszcze nie znam wszystkich; Pobieźnie - (O4); Praca w terenie; Żadnego z wymienionych elementów nie otrzymałem - (O5); Był tylko kierownik - (O6).*

W rubryce *Inne* respondenci napisali: *Koledzy przedstawili mi się a ja im, Nie mówiliśmy o zadaniach - (O5)*

Ważnym aspektem procesu adaptacji jest internalizacja treści, która odgrywa kluczową rolę w umożliwianiu nowym pracownikom skutecznego dostosowania się do nowego środowiska pracy. Internalizacja nie oznacza jedynie zewnętrznego zapamiętywania i trwałego przyswojenia nowych informacji i umiejętności. Internalizacja oznacza przede wszystkim wewnętrzne zrozumienie i akceptację nowych treści, procedur, wartości czy norm organizacyjnych. To właśnie poprzez proces internalizacji nowi pracownicy mogą przekształcić te informacje w trwałe części swojej wiedzy i przekonań. W rezultacie są bardziej skłonni do konsekwentnego stosowania nowych zasad i zachowań, co z kolei sprzyja integracji z zespołem oraz osiągnięciu lepszych wyników w pracy. Internalizacja treści pełni zatem kluczową rolę w kształtowaniu postaw,

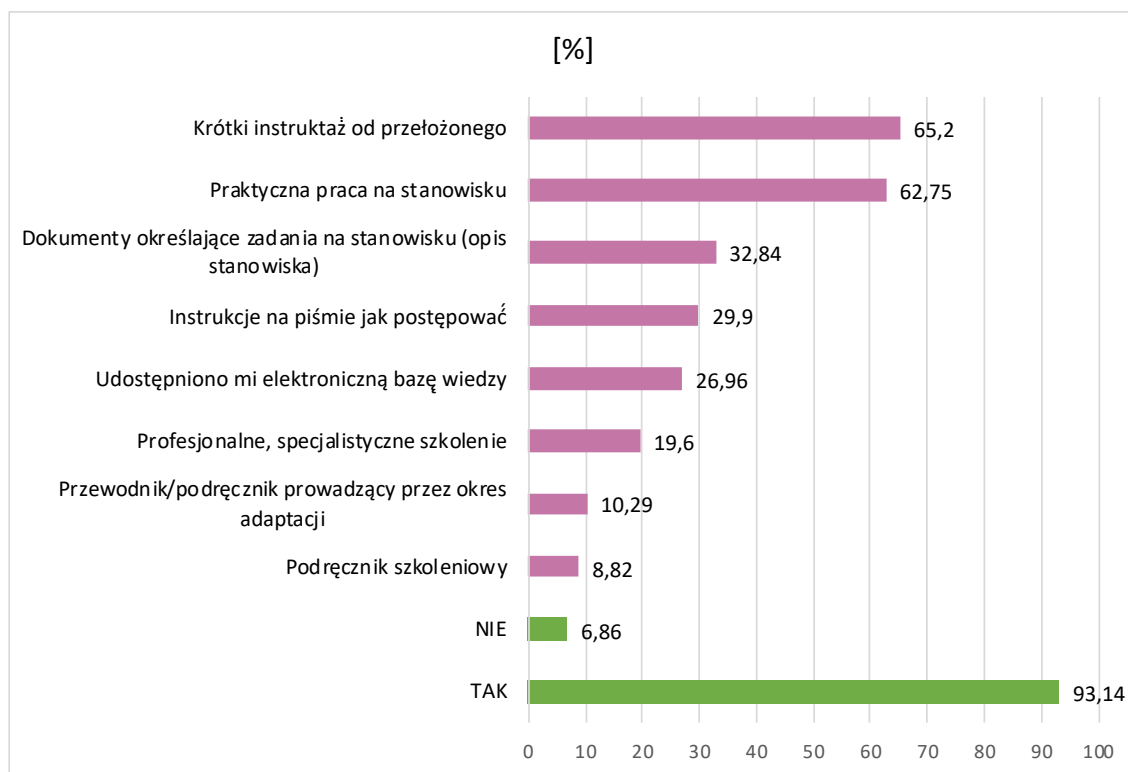
zaangażowania i efektywności nowych pracowników w organizacji. W związku z tym następne pytanie zadane pracownikom brzmiało: *Czy podczas przygotowania do samodzielnej pracy na stanowisku otrzymał/a Pan/Pani odpowiednie materiały do nauki?* Pytanie zawierało podpowiedzi do wyboru, a każdy pracownik mógł wybrać dowolną ich liczbę. Strukturę odpowiedzi na powyższe pytania zaprezentowano w tabeli 57.

Tabela 57. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie *Czy podczas przygotowania do samodzielnej pracy na stanowisku otrzymał/a Pan/Pani odpowiednie materiały do nauki? Jeśli tak, to były to:*

Podpowiedzi:		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
NIE		3	5	1	4	1	-	-	14	6,86
TAK	Przewodnik/podręcznik prowadzący przez okres adaptacji	4	2	3	-	4	-	8	21	10,29
	Krótki instruktaż od przełożonego	32	16	37	14	8	6	20	133	65,2
	Praktyczna praca na stanowisku	34	15	38	10	5	9	17	128	62,75
	Dokumenty określające zadania na stanowisku (opis stanowiska)	19	7	17	6	6	4	8	67	32,84
	Instrukcje na piśmie jak postępować	18	3	15	4	7	5	9	61	29,9
	Podręcznik szkoleniowy	8	6	-	-	-	-	4	18	8,82
	Udostępniono mi elektroniczną bazę wiedzy	36	-	2	-	-	9	8	55	26,96
	Profesjonalne, specjalistyczne szkolenie	4	3	10	-	4	10	9	40	19,6
	Inne	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 38. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi na pytanie: *Czy podczas przygotowania do samodzielnej pracy na stanowisku otrzymał/a Pan/Pani odpowiednie materiały do nauki? Jeśli tak, to były to:*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wyniki sugerują, że instruktaż od przełożonego (65,2%) oraz praktyczna praca na stanowisku (62,75%) zdają się być dostępne dla większości pracowników. Niektórzy pracownicy mogli mieć ograniczony lub niewystarczający dostęp do dokumentów określających zadania na stanowisku (32,84%), instrukcji na piśmie jak postępować (29,9%) oraz elektronicznej bazy wiedzy (26,96%).

Przekazywany przez przełożonego instruktaż jest bardzo skuteczną metodą, gdyż dla nowozatrudnionego ważne jest osobiste wsparcie i komunikacja interpersonalna w procesie adaptacji. Ponadto, praktyczna praca na stanowisku, posiadanie spisu zadań i instrukcji postępowania skutecznie pogłębiają zrozumienie nowych zadań i obowiązków. Jednakże, inne metody takie jak profesjonalne, specjalistyczne szkolenia (19,6%), przewodnik/podręcznik prowadzący przez proces adaptacji (10,29%), podręcznik szkoleniowy (8,82%) mogły być mniej dostępne lub nie były w równym stopniu wykorzystywane przez wszystkie badane organizacje. Część respondentów (6,86%) stwierdziła, że nie udostępniono im materiałów szkoleniowych. Skomentowali to następująco: cyt. (...) *uczyłam się sama nikt mi nie pomógł (O2); nie dostałam nic od razu*

była praktyczna nauka (O2); dostałam tylko krótki instruktaż od kierownika (O2); uczyłam się sama (O5).

Dostarczenie odpowiednich materiałów nowozatrudnionym jest istotne z kilku powodów. Po pierwsze dobrze przygotowane materiały ułatwiają nowym pracownikom szybsze zrozumienie procesów, zadań i oczekiwań organizacji, szybciej zdobywać niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne do wykonywania swoich obowiązków, pomagają nowym pracownikom poczuć się pewniej i bardziej komfortowo w nowym środowisku pracy. Ułatwienie nowozatrudnionym nauki przyspiesza proces adaptacji, redukuje stres i niepewność związaną z adaptacją. Po drugie dostarczenie odpowiednich materiałów pokazuje, że organizacja dba o swoich pracowników i ich rozwój, co może zwiększyć zaangażowanie pracowników i ich lojalność wobec organizacji. W sumie, dostarczenie odpowiednich materiałów nowozatrudnionym jest kluczowe dla skutecznego procesu adaptacji oraz dla ogólnej wydajności i sukcesu organizacji.

Ci pracownicy, którzy zgłaszali brak wsparcia mogą czuć się pominięci lub niedocenieni przez organizację. Mogą również nie być wystarczająco przygotowani do wykonywania swoich obowiązków, co może obniżyć ich poziom zaangażowania i motywacji. Brak odpowiednich materiałów szkoleniowych może sprawić, że pracownicy poczują się niepewnie w wykonywaniu nowych zadań lub obowiązków, co może wpłynąć na ich efektywność osobistą i skuteczność w pracy. Bez odpowiedniego szkolenia i materiałów pracownicy mogą zdecydować się odejść z firmy, jeśli poczują się nieodpowiednio przygotowani do wykonywania swoich obowiązków.

Podsumowując, z analizy tych danych widać, że kluczowym wnioskiem jest potrzeba wykorzystania różnorodnych metod w procesie wprowadzania nowych pracowników na stanowisko. Należy uwzględnić zarówno praktyczne doświadczenie, jak i osobisty kontakt z przełożonymi, przy jednoczesnym zróżnicowaniu metod przekazywania wiedzy. Ważne jest także uwzględnienie różnic indywidualnych w preferowanych sposobach uczenia się, co stanowi istotny aspekt w procesie adaptacji nowych pracowników. Niektórzy dorośli mogą preferować praktyczne doświadczenie na stanowisku, podczas gdy inni mogą bardziej korzystać z teoretycznego podejścia opartego na jasnych instrukcjach i teorii. Dlatego istotne jest stosowanie dodatkowych strategii szkoleniowych, takich jak przygotowanie różnorodnych materiałów szkoleniowych i organizacja sesji szkoleniowych, które pozwolą na aktywne uczestnictwo pracowników oraz zapewnienie regularnego feedbacku i wsparcia ze strony przełożonych i kolegów z zespołu.

Dążenie do zrównoważenia praktycznego doświadczenia z teoretycznymi podstawami może przyczynić się do bardziej kompleksowego i efektywnego procesu uczenia się oraz lepszego dostosowania się do wymagań pracy. Posiadanie zarówno praktycznych umiejętności, jak i teoretycznej wiedzy umożliwia pracownikom bardziej elastyczne reagowanie na zmiany w środowisku pracy oraz łatwiejsze dostosowanie się do różnych sytuacji. Ważne jest także, aby firma skoncentrowała się na zapewnieniu równego dostępu do materiałów szkoleniowych dla wszystkich pracowników, by umożliwić im skuteczne przyswajanie wiedzy i umiejętności niezbędnych do wykonywania ich pracy na wysokim poziomie.

Konkluzja jest taka, że sam proces onboardingu w każdej badanej organizacji przebiega standardowo: po zatrudnieniu pracownika i załatwieniu formalności organizacje zazwyczaj przekazują nowozatrudnionego bezpośrednio przełożonemu, nie ingerując w sam przebieg tego procesu. Ocena stopnia przygotowania pracownika pozostaje w gestii przełożonego, który jest odpowiedzialny za jego realizację. Finalnie, po kilku miesiącach specjaliści ZZZ otrzymują od przełożonych informację o potrzebie zawarcia umowy na czas nieokreślony, jeśli nowozatrudniony pracownik wcześniej nie zrezygnuje z nauki zawodu. Obecne metody adaptacyjne są uznawane przez specjalistów ZZZ za skuteczne i sprzyjające integracji nowozatrudnionych z organizacją, co przekłada się na brak konieczności ich zmian. Pomimo, że rotacja w organizacjach jest duża żadna z nich (jak wynika z wywiadów) nie prowadzi analizy tego zjawiska ani nie bada przyczyn odejść pracowników w trakcie procesu adaptacji. Nie analizuje się także jej kosztów ani nie wprowadza się modyfikacji w procesach adaptacji by zwiększyć motywację nowozatrudnionego do pozostania w organizacji i kontynuowania procesu wdrażania. Sam fakt braku monitoringu tych aspektów wskazuje na konieczność stałego prowadzenia rekrutacji, angażując czas zarówno specjalistów ZZZ, jak i przełożonych. Analiza poszczególnych elementów badania pozwala zidentyfikować obszary, w których istnieje potencjał do poprawy procesu adaptacji nowych pracowników. Poprzez działania mające na celu wzmocnienie komunikacji, budowanie relacji i wsparcia oraz zapewnienie jasnych zasad i struktur organizacyjnych, organizacja może stworzyć bardziej efektywny i satysfakcjonujący proces adaptacji dla swoich pracowników.

4.3 Diagnoza i ocena kluczowych kompetencji organizacji w planowaniu i wdrażaniu procesów adaptacji

W procesie adaptacji, podobnie jak we wszystkich procesach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi istotnym elementem jest właściwe przygotowanie osób prowadzących te procesy. W każdej organizacji, gdzie zarządza się zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje wszystkie działania i procesy oparte są na inkluzywnym modelu kompetencji, którego najbardziej widocznymi elementami są modele i profile kompetencyjne.²⁶⁵

W ramach przeprowadzonych wywiadów ze specjalistami ZZL, poproszono ich o informacje dotyczące osób odpowiedzialnych za prowadzenie procesu adaptacji i ich kompetencji. Odpowiedzi na pytania: *Kto przeprowadza pracownika przez proces adaptacji i w jaki sposób ocenia, czy pracownik jest gotowy do samodzielnej pracy? Jakie umiejętności są istotne dla osób odpowiedzialnych za wprowadzanie nowych pracowników? oraz Czy osoby prowadzące proces adaptacji posiadają odpowiednie kompetencje do tego zadania?* Zamieszczono w tabeli 58.

Tabela 58. Rozkład odpowiedzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na pytania o osoby prowadzące proces ich kompetencje i sposób oceny procesu

Organizacja nr 1
<i>Cyt. (...) na okres próbny nowozatrudnieni przejmowani są przez kierownika liniowego lub brygadzistę. Kierownicy, którzy wprowadzają nowego pracownika mają odpowiednią wiedzę i doświadczenie do przygotowania nowozatrudnionego pracownika do samodzielnej pracy i stwarzają nowozatrudnionemu warunki by nowy pracownik czuł się dobrze. I widzą, kiedy pracownik gotowy jest do samodzielnej pracy (...). Organizacja nie dysponuje żadnymi narzędziami oceny procesu adaptacji. Osoba udzielająca wywiadu uważa też, że cyt. (...) do prowadzenia procesu adaptacji wystarczy osoba, która zna pracę na stanowisku i ma doświadczenie więc nie podejmujemy żadnych działań rozwijających kompetencje osób wdrażających (...).</i>
Organizacja nr 2
Pracownik po podpisaniu umowy kierowany jest przez specjalistę ds. personalnych przekazuje nowozatrudnionego bezpośrednio przełożonemu, który wprowadza nowozatrudnionego w arkana wiedzy i subiektywna ocena przełożonego decyduje o gotowości pracownika do pracy.

²⁶⁵Steward G.L., Brown K.G., *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley & Sons Inc., USA, 2009, str. 134.

<p>Wśród kompetencji osób prowadzących proces adaptacji wymieniono, cyt. (...) <i>komunikowanie się, pozytywne budowanie relacji, umiejętności negocjacyjne, motywowania do uczenia się, dostosowania się poziomem wiedzy do nowego pracownika oraz zainteresowanie pracownikiem i chęć pomocy (...)</i>. Organizacja nie podejmuje żadnych działań w obszarze rozwoju umiejętności osób prowadzących proces adaptacji. Deklaruje, że doświadczenie i wiedza zawodowa wdrażającego wystarczy.</p>
<p>Organizacja nr 3</p>
<p>Na te pytania odpowiedź brzmiała: cyt. (...) <i>w zależności od stanowiska pracownika przejmuje - kierownik liniowy i przedstawia nowozatrudnionego zespołowi, posiada też odpowiednie kompetencje, czyli umiejętności komunikowania się, zarządzania zespołem, motywowania do pracy i rozwoju, prowadzenia procesu adaptacji zgodnie z procedurą i umiejętnością rozliczania się z niej oraz zarządzania sobą w czasie (...)</i>. Kierownik liniowy nie dysponuje żadnymi narzędziami oceny procesu adaptacji.</p>
<p>Organizacja nr 4</p>
<p>Nowozatrudniony spotyka się z HR BP, potem z pracownikiem HR będącym opiekunem a ostatecznie spotyka się z cyt. (...) <i>szeffem swojego zespołu, który wtajemnicza nowozatrudnionego. Osoby wdrażające specjalistów IT muszą mieć umiejętności interpersonalne, bo umiejętności techniczne mają, ale przekazują zbyt uproszczone komunikaty i często na forum drwią lub żartują z braku prostych umiejętności IT nowozatrudnionego. Do tej pory dział personalny nie podejmował żadnych działań, by wyposażyć pracowników wdrażających nowozatrudnionych w niezbędne do tego umiejętności interpersonalne (...)</i>. Organizacja nie ocenia procesu adaptacji, bo to widać w sposobie pracy pracownika</p>
<p>Organizacja nr 5</p>
<p>Pracownik od razu trafia do odpowiedniego przełożonego. Często przekazuje się nowozatrudnionego osobie o największym zaawansowaniu w zawodzie, która opiekuje się pracownikiem do uzyskania przez niego samodzielności. Co do umiejętności osób prowadzących procesy adaptacji zdaniem badanej wystarczy: cyt. (...) <i>wiedza zawodowa i doświadczenie oraz umiejętność komunikowania się (...)</i>. Na pytanie o podejmowane działania przez organizację, by zbudować profil osoby kompetentnej w zakresie adaptacji pracownika odpowiedź brzmiała: cyt. (...) <i>wszystkie osoby, które prowadzą procesy adaptacji mają odpowiednie umiejętności (...)</i>.</p>
<p>Organizacja nr 6</p>
<p>Nowozatrudniony oddawany jest pod opiekę Trenera Regionalnego a potem po przejściu szkoleń sam się doskonali i musi radzić sobie z trudnościami. Cyt. (...) <i>Z uwagi na to, że proces adaptacji prowadzą trenerzy wewnętrzni w organizacji więc mają potrzebne kompetencje ugruntowane i potwierdzone specjalnymi certyfikatami (...)</i>.</p>

Organizacja nr 7

Po zatrudnieniu pracownika powierza się bardziej doświadczonemu pracownikowi lub bezpośredniemu przełożonemu, który wprowadza nowo zatrudnionego pracownika do organizacji. Na pytanie: Jakie umiejętności są istotne dla osób odpowiedzialnych za wprowadzanie nowych pracowników? uzyskano odpowiedź: cyt. (...) *dzielenie się wiedzą, empatia, chęć pomocy, atmosfera (...)* a na pytanie: Czy osoby prowadzące proces adaptacji posiadają odpowiednie kompetencje do tego zadania? odpowiedź brzmiała: *Tak*.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

Celem przeprowadzonych wywiadów była ocena kompetencji kierowników lub innych osób odpowiedzialnych za proces adaptacyjny nowozatrudnionego w organizacji. W podsumowaniu wywiadów przeprowadzonych ze specjalistami zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że osoby prowadzące nowozatrudnionego przez proces adaptacji to głównie bezpośredni przełożeni i są do tego działania przygotowane, ponieważ mają doświadczenie i wiedzę zawodową. W świetle tych rozmów ustalono, że najważniejsze kompetencje potrzebne do skutecznego wdrożenia to umiejętność komunikowania się, budowanie pozytywnych relacji, umiejętności negocjacyjne, motywowanie do uczenia się, dostosowanie się poziomem wiedzy do nowego pracownika oraz zainteresowania pracownikiem. Wszystkie te kompetencje są w zasięgu kierowników i specjaliści nie widzą konieczności ich rozwijania.

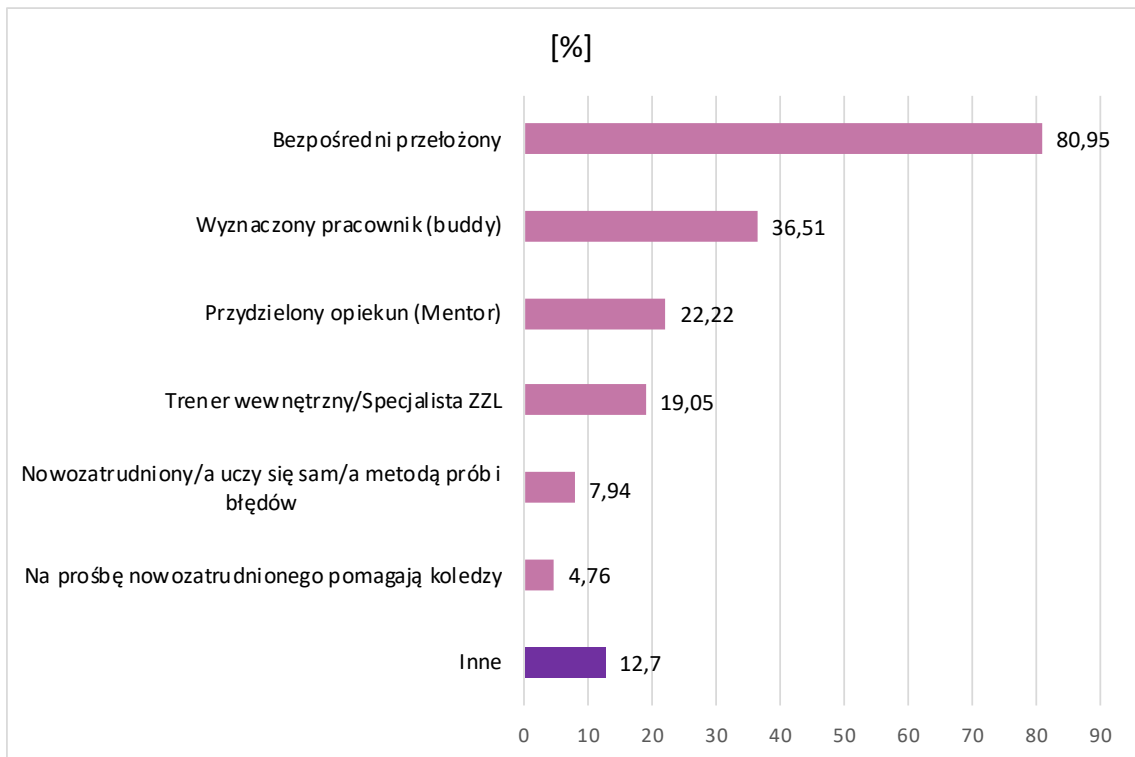
Pytanie o to: *Kto przeprowadza nowozatrudnionego przez proces adaptacji?* zadano bezpośrednim przełożonym prowadzącym takie procesy. Strukturę odpowiedzi przedstawiono w tabeli 59.

Tabela 59. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Kto przeprowadza nowozatrudnionego przez proces adaptacji?*

Podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Przydzielony opiekun (Mentor)	8	1	-	2	2	1	-	14	22,22
Bezpośredni przełożony	6	8	4	20	6	2	5	51	80,95
Wyznaczony pracownik (buddy)	-	3	3	11	4	2	-	23	36,51
Nowozatrudniony/a uczy się sam/a metodą prób i błędów	1	3	-	1	-	-	-	5	7,94
Na prośbę nowozatrudnionego pomagają koledzy	-	3	-	-	-	-	-	3	4,76
Trener wewnętrzny/Specjalista ZZL	1	-	-	7	3	1	-	12	19,05
Inne	1	2	2	1	1	1	-	8	12,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 39. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi na pytanie: *Kto przeprowadza nowozatrudnionego przez proces adaptacji?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Graficzna prezentacja danych wskazuje na bezpośredniego przełożonego (80,95%), który najczęściej jest odpowiedzialny za przeprowadzenie nowozatrudnionego przez proces adaptacji, co świadczy o jego kluczowej roli w procesie wprowadzenia nowych pracowników do zespołu i organizacji. Może to wynikać z faktu, że przełożeni mają bezpośredni kontakt z nowymi pracownikami oraz najlepiej znają wymagania stanowiska i oczekiwania organizacyjne.

Drugą najczęściej wskazywaną osobą jest wyznaczony doświadczony pracownik jako opiekun (36,51%). Jest to praktyka, która może przyczynić się do szybszej i bardziej efektywnej adaptacji, dzięki wsparciu i bieżącej pomocy kolegi z pracy. Buddy może służyć jako źródło wiedzy oraz wsparcia emocjonalnego, co może zmniejszyć stres nowozatrudnionego.

Równie istotna jest rola Mentora (22,22%), chociaż mniej popularna niż buddy. Mentorzy mogą oferować bardziej formalne i strukturalne wsparcie, co może być korzystne w dłuższej perspektywie. Udział trenerów wewnętrznych i specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi (19,5%) podkreśla formalizację procesu adaptacji w niektórych organizacjach. Specjaliści ZZZ mogą zapewniać kompleksowe szkolenia

oraz wprowadzenie do kultury organizacyjnej i procedur, co może ułatwić nowym pracownikom szybkie przystosowanie się do nowego środowiska.

W kategorii *Inne*: (12,7%) wskazano na: *kierowników wyższego szczebla, Trenera Regionalnego, specjalistę IT, brygadzystę i majstra* oraz że cyt. (...) *adaptacja prowadzona jest przez wszystkich kierowników w firmie (O5)*.

Uczenie się samodzielne metodą prób i błędów (7,94%) oraz pomoc kolegów na prośbę nowozatrudnionego (4,76%) sugerują, że niektóre organizacje mogą korzystać z mniej formalnych metod adaptacyjnych.

Podsumowując, organizacje, które chcą zwiększyć skuteczność procesu adaptacji, powinny skoncentrować się na wsparciu ze strony bezpośrednich przełożonych, rozwijaniu programów buddy i mentoringowych oraz angażowaniu specjalistów ZZL. Formalizacja i ujednoczenie tych procesów może przyczynić się do lepszej integracji i większej satysfakcji nowozatrudnionych pracowników.

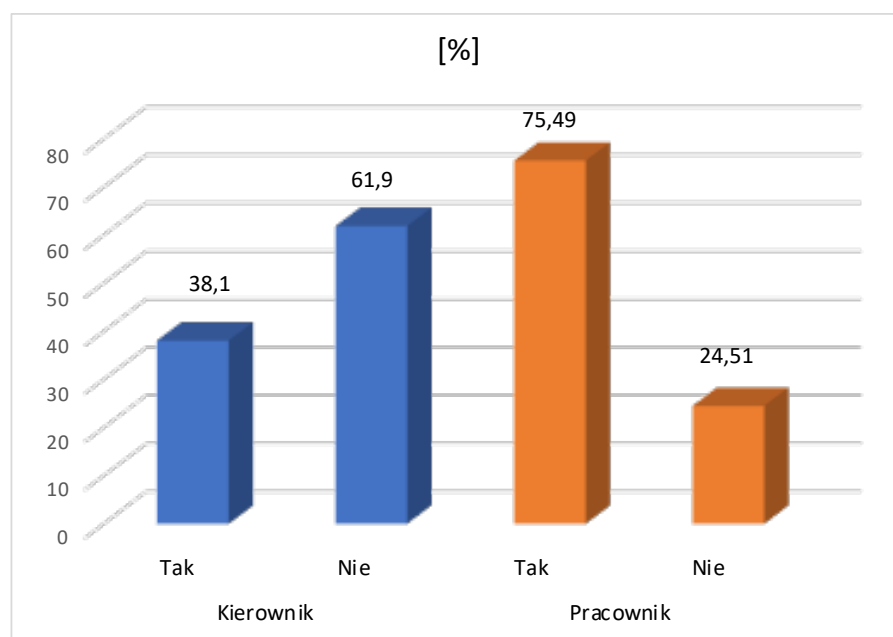
Kolejne pytanie skierowane do pracowników i kierowników dotyczyło kompetencji osób prowadzących proces adaptacji. Rozkład odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 60. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy osoby prowadzące proces adaptacji były do tego procesu przygotowane?*

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Pracownik	Tak	45	11	32	16	5	8	37	154	75,49
	Nie	2	16	12	6	10	4	-	50	24,51
Kierownik	Tak	3	2	2	8	3	1	5	24	38,1
	Nie	9	6	3	15	5	1	-	39	61,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 40. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi kierowników i pracowników na pytanie: *Czy osoby prowadzące proces adaptacji są do prowadzenia procesu przygotowane?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Analiza danych z badań kwestionariuszowych wskazuje, że istnieje znacząca różnica w ocenie przygotowania osób prowadzących proces adaptacji między pracownikami a kierownikami. Pracownicy (75,49%) uważają, że osoby prowadzące proces adaptacji były odpowiednio przygotowane natomiast tylko 38,1% kierowników zgadza się z tą oceną.

Znacząca różnica między percepcją przygotowania osób prowadzących proces adaptacji wśród pracowników i kierowników może sugerować, że pracownicy mają inną perspektywę lub niższe oczekiwania, co do procesu adaptacji. Pracownicy mogą być mniej krytyczni lub mniej świadomi standardów, jakie powinny być spełnione. Natomiast wysoki wynik (61,9%) kierowników, którzy twierdzą, że osoby prowadzące proces adaptacji nie są odpowiednio przygotowane, może sugerować autokrytyczną ocenę własnych umiejętności i kompetencji. Kierownicy mogą być świadomi swoich braków w obszarze przygotowania do prowadzenia adaptacji, co jest pozytywnym sygnałem świadczącym o ich samoświadomości i potencjalnie gotowości do rozwoju. Wyniki te mogą również wskazywać na niedostateczne wsparcie ze strony organizacji w zakresie szkoleń i rozwoju kompetencji niezbędnych do skutecznego przeprowadzania procesu adaptacji. Kierownicy mogą czuć się niewystarczająco przygotowani, ponieważ nie otrzymali odpowiednich narzędzi i zasobów od organizacji.

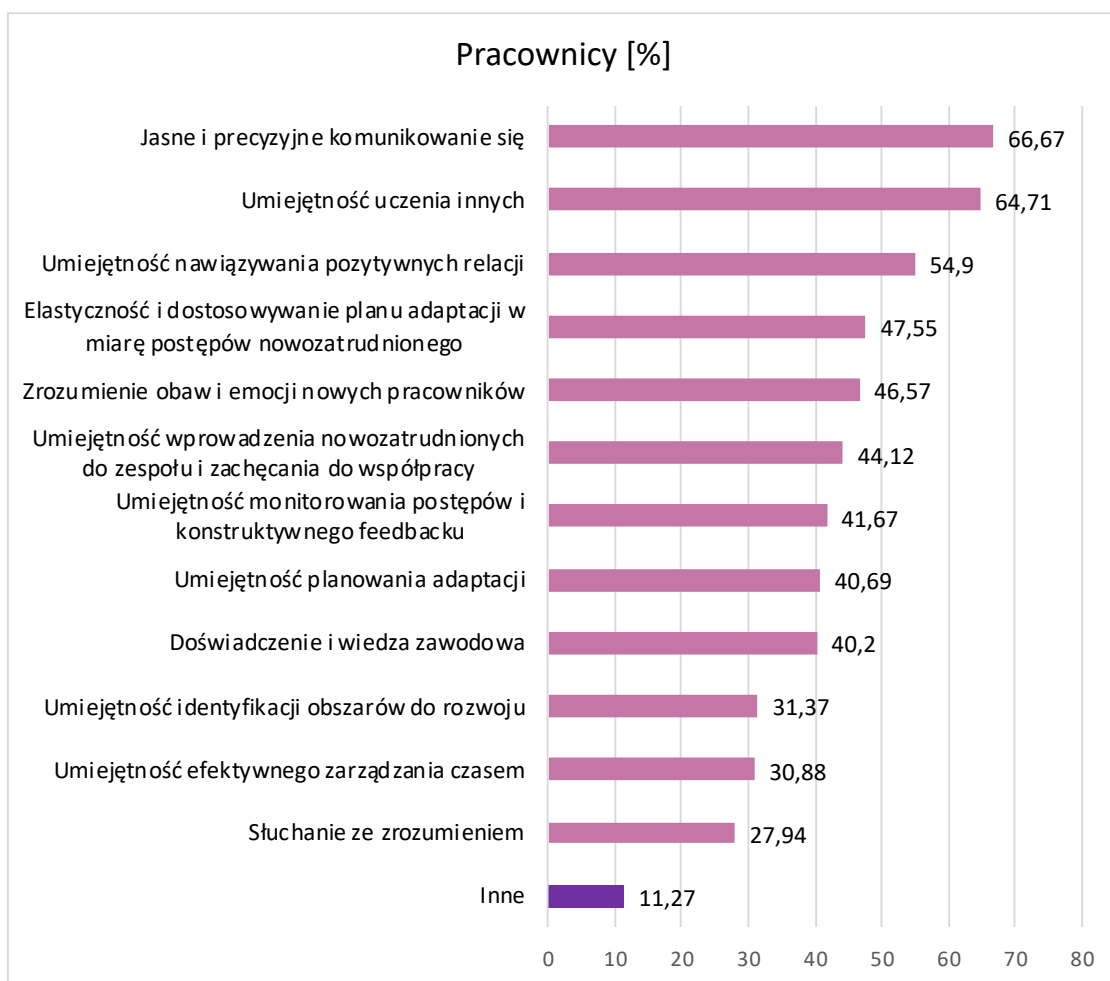
W celu lepszego zrozumienia, jakie kompetencje warto rozwijać u osób odpowiedzialnych za wprowadzenie nowych pracowników do organizacji pracownikom i kierownikom zadano pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?* W pytaniu respondenci mieli możliwość wyboru 5 według nich najważniejszych kompetencji z zaproponowanej listy. Odpowiedzi pracowników zaprezentowano w tabeli 61.

Tabela 61. Rozkład odpowiedzi pracowników na pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?*

Nazwa kompetencji	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji	23	17	14	12	13	10	23	112	54,90
Jasne i precyzyjne komunikowanie się	28	21	32	19	11	8	17	136	66,67
Słuchanie ze zrozumieniem	7	13	12	10	8	7	-	57	27,94
Umiejętność identyfikacji obszarów do rozwoju	6	15	11	13	7	8	4	64	31,37
Umiejętność monitorowania postępów i konstruktywnego feedbacku	19	12	18	11	8	7	10	85	41,67
Umiejętność planowania adaptacji	16	12	21	14	3	6	11	83	40,69
Elastyczność i dostosowywanie planu adaptacji w miarę postępów nowozatrudnionego	19	16	21	12	9	8	12	97	47,55
Umiejętność efektywnego zarządzania czasem	6	3	12	14	13	6	9	63	30,88
Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionych do zespołu i zachęcania do współpracy	14	12	18	9	11	9	17	90	44,12
Zrozumienie obaw i emocji nowych pracowników	16	12	21	15	11	6	14	95	46,57
Umiejętność uczenia innych	28	19	30	17	12	8	18	132	64,71
Doświadczenie i wiedza zawodowa	10	13	18	14	8	8	11	82	40,20
Inne	3	4	6	2	1	7	-	23	11,27

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 41. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Z analizy graficznej danych wynika, które kompetencje są uważane przez pracowników za najbardziej istotne w kontekście prowadzenia procesu adaptacji nowych pracowników.

Najważniejszą i najwyżej ocenioną, według pracowników jest kompetencja: Jasne i precyzyjne komunikowanie się (66,67%), zapewniająca nowym pracownikom rozumienie ich obowiązków, zasad i procedur w firmie, co przyspiesza ich adaptację i zmniejsza liczbę popełnianych błędów.

Drugą wysoko ocenioną kompetencją jest: Umiejętność uczenia innych (64,71%). To szczególnie ważne, by ucząc dorosłych zachować zasady andragogiki, ponieważ uwzględniają specyficzne potrzeby, doświadczenia i motywacje dorosłych. W kontekście onboardingu, stosowanie tych zasad prowadzi do szybszej i bardziej efektywnej adaptacji nowych pracowników, zwiększając ich produktywność oraz satysfakcję z pracy.

Równie istotna kompetencja, która umożliwia efektywne przekazywanie wiedzy i umiejętności, co jest niezbędne dla szybkiego osiągnięcia pełnej produktywności przez

nowych pracowników, jest: Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji (54,9%). Bardzo ważna kompetencja dla integracji nowych pracowników z zespołem wpływająca na ich komfort psychiczny, motywację i zaangażowanie. Te trzy kompetencje tworzą solidną podstawę dla efektywnego onboardingu, zapewniając nowym pracownikom wsparcie, jasność i wiedzę, której potrzebują, aby szybko i skutecznie włączyć się w funkcjonowanie firmy. Pozostałe kompetencje, takie jak elastyczność, zrozumienie emocji nowych pracowników czy umiejętność monitorowania postępów, również odgrywają istotną rolę w procesie onboardingu, jednak są oceniane jako nieco mniej kluczowe niż trzy wymienione powyżej.

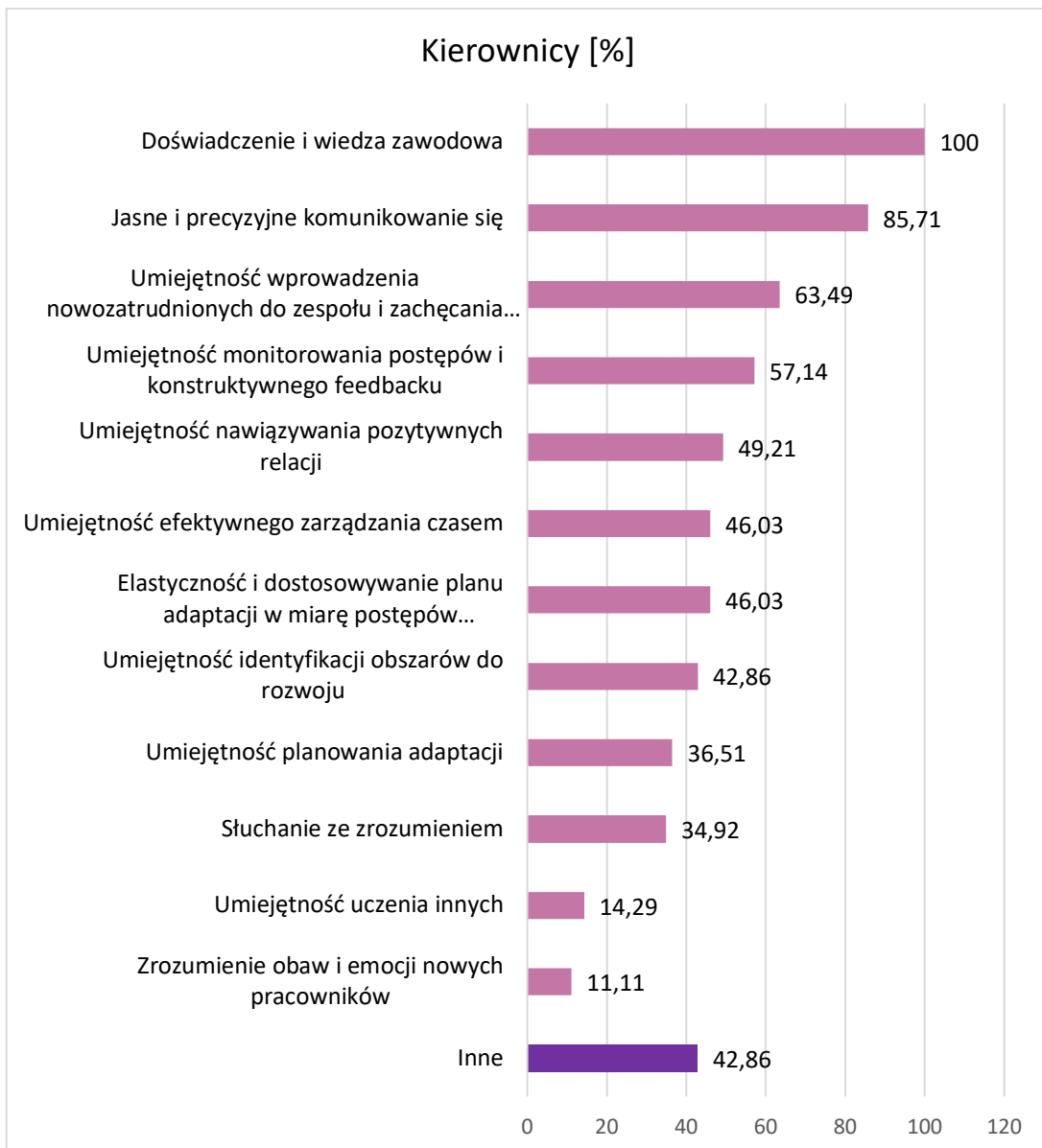
Na to samo pytanie kierownicy odpowiedzieli następująco:

Tabela 62. Rozkład odpowiedzi kierowników na pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?*

Nazwa kompetencji	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji	5	7	2	12	1	1	3	31	49,21
Jasne i precyzyjne komunikowanie się	6	8	4	23	8	1	4	54	85,71
Słuchanie ze zrozumieniem	3	-	-	7	8	-	4	22	34,92
Umiejętność identyfikacji obszarów do rozwoju	4	3	5	7	5	2	1	27	42,86
Umiejętność monitorowania postępów i konstruktywnego feedbacku	11	1	4	9	8	1	2	36	57,14
Umiejętność planowania adaptacji	3	6	1	10	1	-	2	23	36,51
Elastyczność i dostosowywanie planu adaptacji w miarę postępów nowozatrudnionego	4	6	2	14	3	-	-	29	46,03
Umiejętność efektywnego zarządzania czasem	9	8	4	5	2	-	1	29	46,03
Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionych do zespołu i zachęcania do współpracy	5	6	5	19	1	1	3	40	63,49
Zrozumienie obaw i emocji nowych pracowników	-	-	-	4	1	2	-	7	11,11
Umiejętność uczenia innych	1	1	-	2	2	1	2	9	14,29
Doświadczenie i wiedza zawodowa	12	8	5	23	8	2	5	63	100,00
Inne	3	6	2	9	7	-	-	27	42,86

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 42. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi kierowników na pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?*



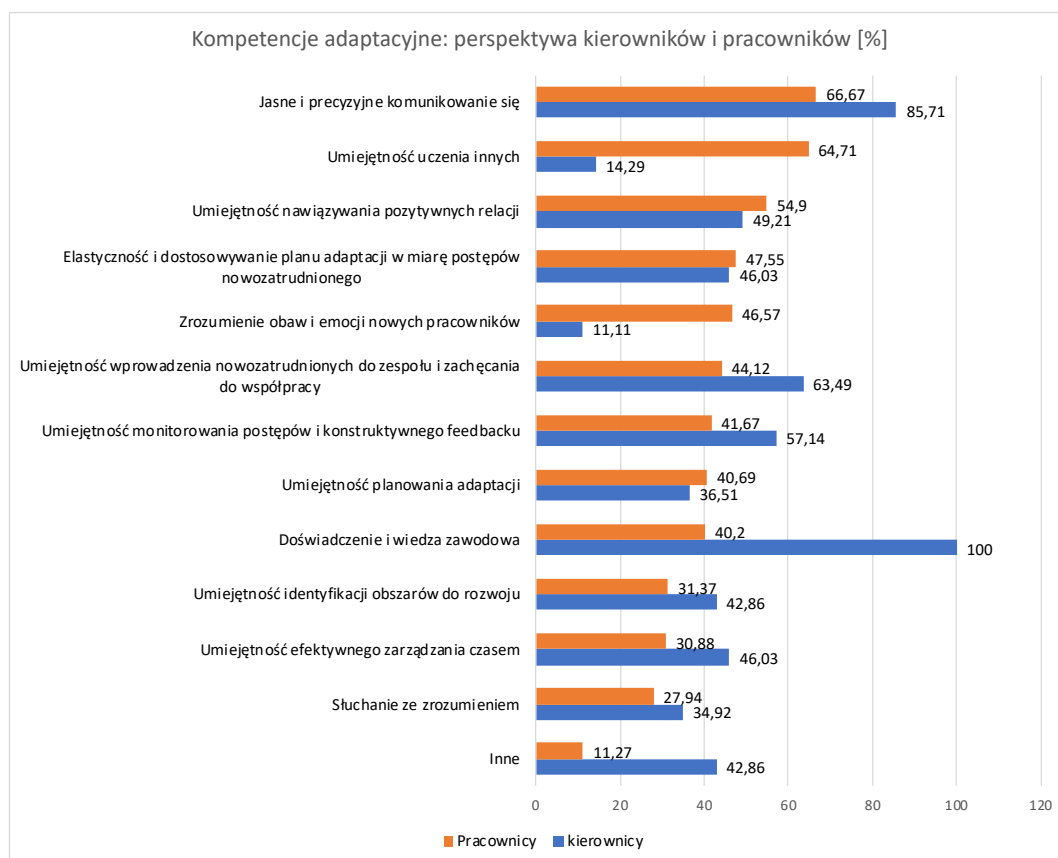
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Przedstawione wyniki pokazują, które kompetencje są uważane przez kierowników za kluczowe dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników. Analiza tych odpowiedzi pozwala zrozumieć priorytety i oczekiwania w procesie wdrażania nowych członków zespołu. Najważniejszą dla kierowników kompetencją jest: Doświadczenie i wiedza zawodowa (100%), co wskazuje na powszechną zgodność wszystkich kierowników, co do kluczowej roli, jaką odgrywa solidne merytoryczne przygotowanie w procesie onboardingu. Taki wynik podkreśla, że bez odpowiedniego zaplecza zawodowego, osoba odpowiedzialna za onboarding może mieć trudności z efektywnym wprowadzeniem nowych pracowników do firmy. Drugą istotną kompetencją jest: Jasne

i precyzyjne komunikowanie się (85,71%). Za ważne kompetencje kierownicy uznali także Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionych do zespołu i zachęcania do współpracy (63,49%) oraz Umiejętność monitorowania postępów i konstruktywnego feedbacku (57,14%). Wniosek jest taki, że kierownicy największy nacisk kładą na merytoryczne przygotowanie i komunikację, jednocześnie doceniając umiejętności interpersonalne i elastyczność. Kompetencje takie jak słuchanie i zrozumienie emocji są oceniane jako mniej istotne, co może wskazywać na bardziej pragmatyczne podejście do procesu onboardingu.

W celu zbadania różnic w postrzeganiu kompetencji niezbędnych do prowadzenia procesów adaptacji porównano odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie dotyczące tego zagadnienia. Umożliwi to zidentyfikowanie obszarów, w których istnieje zbieżność lub rozbieżność opinii obu grup. Wykres 43 – porównujący dane pracowników i kierowników sporządzono według najwyższej punktacji przyznanej przez pracowników, co pozwala zobaczyć, jak kierownicy oceniają te same aspekty w porównaniu do pracowników.

Wykres 43. Zestawienie ocen kompetencji ważnych w procesie adaptacji: perspektywa pracowników i kierowników



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Analizując wyniki odpowiedzi pracowników i kierowników, co do istotnych kompetencji osób prowadzących proces adaptacji, możemy zauważyć podobieństwa, ale również wyraźne różnice w priorytetach. Podobnie wysoko oceniono kompetencje: Jasne i precyzyjne komunikowanie się (pracownicy 66,67%, kierownicy 85,71%), Umiejętność nawiązywania pozytywnych relacji (pracownicy 54,9%, kierownicy 49,21%), Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionego do zespołu (pracownicy 44,12%, kierownicy 63,49%) oraz Elastyczność i dostosowywanie planu adaptacji w miarę postępów nowozatrudnionego (pracownicy 47,55%, kierownicy 46,03%). Nieco niżej, ale na podobnym poziomie oceniono Umiejętność planowania adaptacji (pracownicy 40,69%, kierownicy 36,51%), Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionych do zespołu i zachęcania do współpracy (pracownicy 44,12%, kierownicy 63,49%), Umiejętność identyfikacji obszarów do rozwoju (pracownicy 31,37%, kierownicy 42,86%), Umiejętność efektywnego zarządzania czasem (pracownicy 30,88%, kierownicy 46,03%) oraz Słuchanie ze zrozumieniem (pracownicy 27,94%, kierownicy 42,86%).

Jednak większość kompetencji charakteryzują wyraźna różnice w ocenie. Oczywiście różnice dotyczą kompetencji: Doświadczenie i wiedza zawodowa (pracownicy 40,2%, kierownicy 100%), Umiejętność uczenia innych (pracownicy 64,71%, kierownicy 14,29%), Zrozumienie obaw i emocji nowych pracowników (pracownicy 46,57%, kierownicy 11,11%) oraz Umiejętność monitorowania postępów i konstruktywnego feedbacku (pracownicy 41,67%, kierownicy 57,14%).

W rubryce *Inne* pracownicy i kierownicy dopisali umiejętności i cechy osobowościowe takie jak: *wyrozumiałość, cierpliwość, zaangażowanie, ogólną wiedzę na temat branży, poczucie odpowiedzialności za proces, odporność na stres, obowiązkowość, kultura osobista, profesjonalizm, chęć współpracy, otwartość, szczerłość, przywództwo, stanowczość, łatwość nawiązywania kontaktów*. Pojawiły się także komentarze: cyt. (...) *musi być drogowskazem dla pracownika; są to osoby doświadczone zawodowo, wymagające i wspierające; te osoby nie są do tego szkolone czy przygotowane więc jest to indywidualne podejście; trudno powiedzieć; każda osoba ma inne umiejętności interpersonalne lub ich brak* oraz odpowiedzi *nie wiem*.

W ramach tego podrozdziału omówiono wyniki badań ankietowych, które rzuciły nowe światło na rolę przełożonych prowadzących procesy adaptacji w organizacji. Przełożeni, odpowiedzialni za wdrażanie nowozatrudnionych pracowników postrzegani są w organizacji jako specjaliści o dużym doświadczeniu i kwalifikacjach i nie potrzebują dodatkowych umiejętności, aby skutecznie przeprowadzać procesy adaptacyjne. Jednakże

wyniki badań wskazują na istotne luki w tym przekonaniu. Rzeczywistość pokazuje, że skuteczne wdrażanie nowych pracowników wymaga szeregu dodatkowych umiejętności. Zarówno pracownicy, jak i kierownicy biorący udział w badaniu podkreślili znaczenie kompetencji interpersonalnych, szczególnie związanych z komunikacją i relacjami interpersonalnymi, które są kluczowe dla efektywnego wdrażania nowych pracowników oraz umiejętności uczenia dorosłych.

Miejsce pracy jest też miejscem nauki. Rozwój kompetencji wspierających osoby prowadzące onboarding, ułatwi przejście procesu obu interesariuszom.

Nowozatrudnionym: integrację i internalizację treści dotyczących ich nowego stanowiska, rozwinię ich umiejętności zawodowe, zbuduje pozytywną postawę względem organizacji, stworzy poczucie zadbania i przydatności. Wprowadzającym do organizacji skróci czas uczenia, wpłynie na budowanie relacji, da poczucie pewności i zadbania o wszystkie ważne detale procesu. Pogłębienie kompetencji przełożonych o elementy związane z uczeniem dorosłych wpłynie ogólnie na podniesienie jakości procesu adaptacji, skróci jej czas, pracownik szybciej będzie osiągał cele powierzonych mu zadań. Brak odpowiednich kompetencji w tym zakresie może prowadzić do zwiększonej rotacji pracowników, obniżonej produktywności oraz niskiego morale w zespole.

Zarządzanie procesem adaptacji jest zadaniem o dużej wadze strategicznej. Nowozatrudnieni pracownicy, którzy przechodzą przez dobrze zorganizowany proces adaptacji szybciej osiągają pełną produktywność. Co więcej, pracownicy, którzy czują się wspierani i doceniani od samego początku, są skłonni do długotrwałego pozostania w organizacji. Skuteczne wdrażanie nowych pracowników jest kluczowe nie tylko dla ich indywidualnego sukcesu, ale także dla długoterminowej efektywności i stabilności całej organizacji. W związku z powyższym, organizacje powinny zainwestować w programy szkoleniowe dla przełożonych, które skoncentrują się na rozwijaniu fundamentalnych kompetencji interpersonalnych. Szkolenia z zakresu komunikacji interpersonalnej, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, andragogiki oraz budowania relacji mogą znacząco poprawić jakość procesów adaptacyjnych. Ponadto, regularny feedback od nowozatrudnionych mogą pomóc w identyfikowaniu obszarów wymagających poprawy i wprowadzeniu odpowiednich działań korygujących.

Dbanie o rozwój kompetencji przełożonych odpowiedzialnych za ten proces jest inwestycją, która przynosi wymierne korzyści zarówno dla pracowników, jak i całej firmy.

4.4 Analiza korzyści osiągniętych przez organizacje realizujące integracyjne procesy adaptacji pracownika

Implementacja w organizacjach integracyjnego procesu adaptacji nowych pracowników stanowi kluczowy element budowania silnej i efektywnej organizacji. Pod pojęciem integracyjny proces adaptacji rozumie się, że jest to kompleksowy i zorganizowany system wprowadzania nowych pracowników do organizacji, który obejmuje zarówno aspekty formalne, jak i społeczne, inaczej proces integrujący nowozatrudnionego z organizacją. Celem takiego procesu jest nie tylko przekazanie niezbędnej wiedzy i umiejętności, ale także ułatwienie integracji z zespołem oraz kulturą organizacyjną. Proces ten jest zorientowany na długofalowe wsparcie nowozatrudnionych, co sprzyja ich pełnemu zaangażowaniu, satysfakcji z pracy oraz efektywności w wykonywaniu obowiązków. Korzyści płynące z takiego podejścia są liczne i obejmują zarówno aspekty operacyjne, jak i strategiczne.

W niniejszym podrozdziale przyjrzymy się, jakie konkretne korzyści może przynieść organizacji integracyjny proces adaptacji, ukazując jego wpływ na kulturę organizacyjną, zadowolenie pracowników oraz osiągnięcie celów biznesowych. Informacje pozyskano w drodze wywiadów ze specjalistami ZZL oraz z wyników badań ankietowych wśród pracowników i ich bezpośrednich przełożonych.

Specjalistom zarządzania zasobami ludzkimi zadano dotyczące korzyści czerpanych z tak prowadzonych procesów adaptacji, badań wpływu procesu adaptacji na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji i czy organizacja podejmuje działania motywujące nowozatrudnionych do dalszej współpracy z organizacją. Informacje pozyskane z wywiadów przedstawiono w tabeli 63.

Tabela 63. Rozkład odpowiedzi na pytania: *Jakie korzyści czerpie organizacja z tak prowadzonego procesu adaptacji? Jakie badania prowadzi HR, by zbadać wpływ procesu adaptacji na decyzje pracownika o kontynuowaniu współpracy z organizacją? Czy dział HR podejmuje działania, zarówno w trakcie, jak i po procesie adaptacji, mające na celu zwiększenie motywacji pracowników do dalszej współpracy z organizacją*

Organizacja nr 1
<p>Zdaniem specjalistki ds. personalnych pracownik przyjmowany do pracy według ich procedury cyt. (...) <i>od początku poznaje zespół podczas pracy nauki i ma możliwość nawiązania z nim relacji i okazję do polubienia kolegów (...)</i>. Organizacja nie prowadzi żadnych badań satysfakcji pracowników z pracy, cyt. (...) <i>i chociaż dbamy o wybór odpowiednich osób na wakujące stanowiska to brakuje nam środków i czasu na działania związane z monitorowaniem stanu zadowolenia nowego pracownika czy też postępów wdrażania do zawodu. O to wszystko dba kierownik (...)</i>.</p>
Organizacja nr 2
<p>Cyt. (...) <i>Jednymi z korzyści wynikających z przyjętego sposobu adaptacji są: korzyść wizerunkowa wewnątrz organizacji oraz kształtowanie marki na zewnątrz (...)</i>. Specjalistka z działu personalnego jest przekonana, że taki sposób wprowadzania nowego pracownika do zespołu daje mu szansę na efektywną integrację oraz sprzyja kształtowaniu postawy lojalnej wobec organizacji. Organizacja nie prowadzi żadnych badań powodów odejść pracowników i działań motywujących poza standardowym wynagrodzeniem.</p>
Organizacja nr 3
<p>Taka droga adaptacji, zdaniem kierownika działu, wpływa na to, że pracownik czuje się akceptowany przez cały zespół, nie ma dyskomfortu nowej pracy, czuje się życzliwie traktowany, szybciej się wdraża i po krótkim czasie jego efektywność jest na oczekiwanym poziomie. (...) <i>Nie musi przebijać się przez mur, którym jest zespół i jego zadania, czuje się zadbany, buduje markę organizacji na zewnątrz. Takie wprowadzanie pracownika do pracy sprzyja dobrym relacjom pracownika z firmą co integruje i wpływa na to, że pracownik pozostaje dłużej w organizacji (...)</i></p>
Organizacja nr 4
<p>Na pytanie o korzyści wynikające dla organizacji z takiego sposobu wdrażania specjalista ds. personalnych uznał, że cyt. (...) <i>pracownicy są dobrze wyszkoleni i popołniają potem mniej błędów w pracy, nie angażują innych w swoje problemy zawodowe, być może też dłużej pracują, ale tego nie badamy (...)</i>. Na pytanie o to czy tak wprowadzany do organizacji pracownik ma możliwość zintegrować się z nią odpowiedział cyt. (...) <i>myślę, że tak bo poznawanie środowiska pracy trwa kilka dni. Integracja dotyczy dbałości o wszystkich pracowników tych z dużym stażem i tych młodych stażem, organizuje się konkursy z nagrodami, spontanicznie przygotowuje się w kuchni posiłki, z których mogą korzystać wszyscy pracownicy. Kuchnia zakładowa jest miejscem spotkań jest ciepła i jednoczy pracowników. Raz w tygodniu przychodzi terapeuta na</i></p>

<p><i>ok 3,5 godziny, czyli 7 osób może skorzystać. Mamy Play room, fotel do masażu, piłkarzyki – stół turniejowy. Organizuje się kółka zainteresowań np. organizuje się zespół muzyczny, który nawet w czasie pracy może zorganizować sobie towarzyskie granie (...).</i></p>
<p>Organizacja nr 5</p>
<p><i>Na pytanie o korzyści organizacji z tak prowadzonego procesu adaptacji i budowanie lojalności pracownika padła odpowiedź, że cyt. (...) zostają ci pracownicy, którzy z różnych powodów chcą pracować i najczęściej zostają na długo. Miasto nie jest duże więc o pracę nie jest łatwo i stąd wynika decyzja pracownika o pozostaniu w organizacji (...).</i></p>
<p>Organizacja nr 6</p>
<p><i>Cyt. (...) Tak złożony tryb wdrażania przynosi organizacji wiele korzyści: po pierwsze w krótkim czasie mamy przygotowanego pracownika osiągającego już na początku samodzielnej pracy zadowalające wyniki, klienci otrzymują produkt zgodnie ze swoimi oczekiwaniami dzięki wiedzy i umiejętnościom zdobytym podczas szkoleń adaptacyjnych. Poza tym: cyt. (...) klienci wracają do organizacji po dodatkowe produkty i są ambasadorami naszych produktów (...).</i></p>
<p>Organizacja nr 7</p>
<p><i>Korzyści jakie czerpie organizacja z tak prowadzonego procesu adaptacji określono jako: cyt. (...) pozytywne relacje wśród współpracowników, budowanie atmosfery zaufania, pozyskanie nowej wiedzy, dzielenie się wiedzą. HR nie prowadzi badań w zakresie wpływu procesu adaptacji na decyzje pracownika o kontynuowaniu współpracy z organizacją (...). Na pytanie o działania mające na celu zwiększenie motywacji pracowników do dalszej współpracy z organizacją odpowiedź brzmiała cyt. (...) Dział HR nie podejmuje takich działań. Działania te są w dyspozycji bezpośrednich przełożonych (...).</i></p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Arkusza Wywiadu.

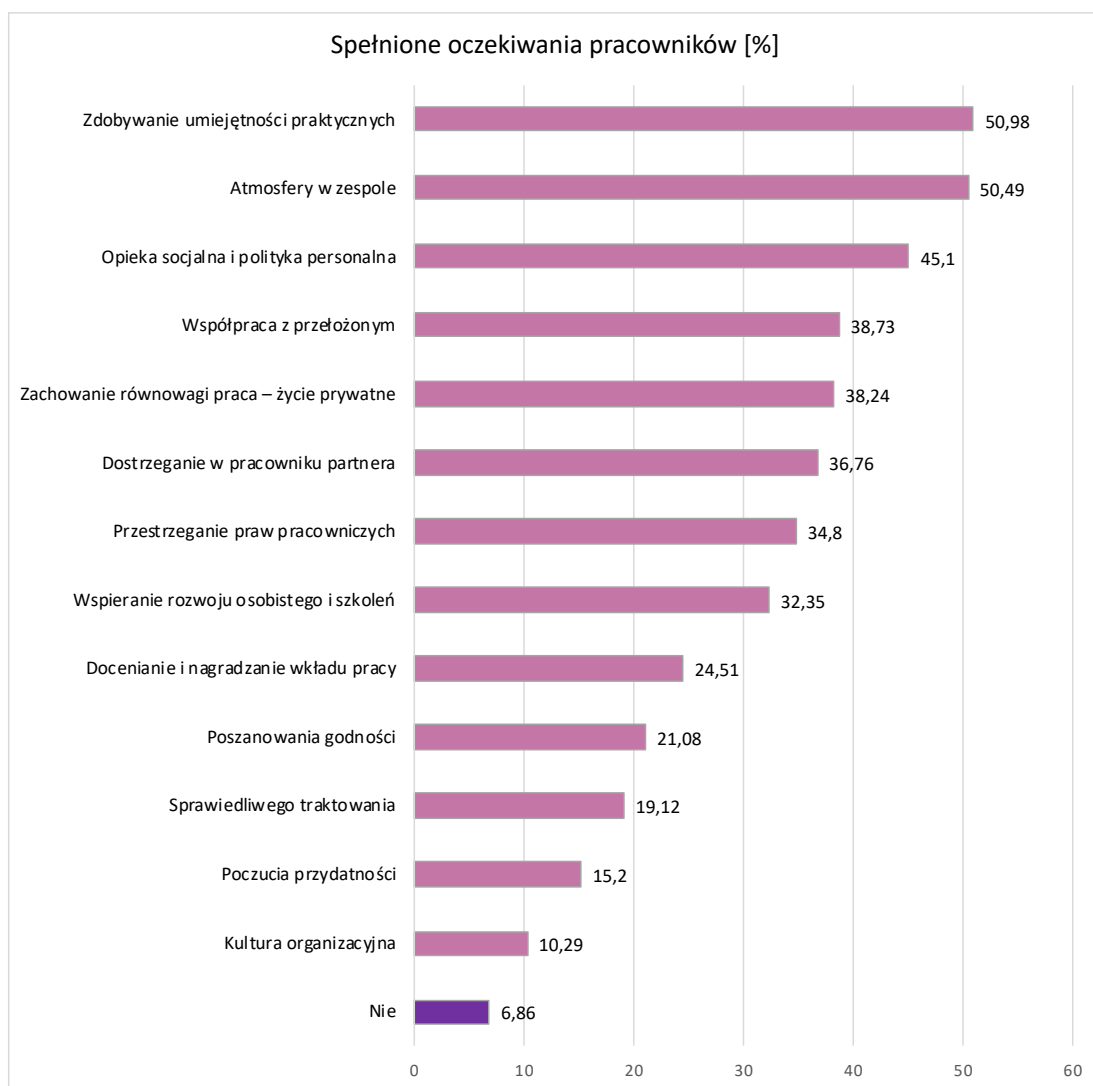
W kontekście korzyści wynikających z przebytych przez pracowników procesów adaptacji skierowano do pracowników pytanie: *Jakie oczekiwania, co do miejsca pracy zostały spełnione?* Pracownicy mieli możliwość wyboru pięciu oczekiwań z zaproponowanej listy odpowiedzi. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 64.

Tabela 64. Rozkład odpowiedzi pracowników na pytanie: *Jakie oczekiwania, co do miejsca pracy zostały spełnione?*

Lista podpowiedzi:	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Kultura organizacyjna	-	5	-	-	5	4	7	21	10,29
Współpraca z przełożonym	7	6	32	3	9	4	18	79	38,73
Zdobywanie umiejętności praktycznych	21	15	32	6	8	4	18	104	50,98
Atmosfery w zespole	16	6	31	9	13	5	23	103	50,49
Sprawiedliwego traktowania	6	1	17	-	3	4	8	39	19,12
Poszanowania godności	1	6	15	2	4	4	11	43	21,08
Poczucia przydatności	3	2	5	3	5	4	9	31	15,20
Docenianie i nagradzanie wkładu pracy	3	1	17	-	5	7	17	50	24,51
Wspieranie rozwoju osobistego i szkoleń	18	7	6	11	10	3	11	66	32,35
Opieka socjalna i polityka personalna	23	10	18	13	13	2	13	92	45,10
Dostrzeganie w pracowniku partnera	12	4	13	8	13	12	13	75	36,76
Przestrzeganie praw pracowniczych	14	6	27	8	9	3	4	71	34,80
Zachowanie równowagi praca – życie prywatne	17	4	31	5	8	7	6	78	38,24
Nie	-	5	-	5	-	4	-	14	6,86
Inne	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 44. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Jakie oczekiwania, co do miejsca pracy zostały spełnione?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Na podstawie analizy wykresu można zauważyć, że kluczowe korzyści, takie jak zdobywanie umiejętności praktycznych (50,98%) oraz atmosfera w zespole (50,49%) były najbardziej spełnionymi oczekiwaniami pracowników. Wysoki odsetek pracowników zadowolonych z opieki socjalnej i polityki personalnej (45,1%) oraz współpracy z przełożonymi (38,73%) wskazuje na znaczenie wsparcia i dobrej relacji z przełożonymi. Te dane podkreślają znaczenie tych aspektów w skutecznym procesie onboardingu oraz w ogólnej satysfakcji i zaangażowaniu pracowników w miejscu pracy. Względnie spełnionymi oczekiwaniami było wsparcie rozwoju osobistego i szkoleń (32,35%) oraz przestrzeganie praw pracowniczych (34,8%).

Najmniej spełnione oczekiwania dotyczyły: poczucia przydatności (15,2%), sprawiedliwego traktowania (19,12%), poszanowania godności (21,08%) i kultury

organizacyjnej (10,29%). Są to elementy mające wpływ na różne aspekty funkcjonowania pracowników i organizacji. Korzyści wynikające z zadbania organizacji o te elementy przedstawiono w tabeli poniżej.

Tabela 65. Zestawienie korzyści dla pracownika i organizacji wynikające z poczucia przydatności pracownika, sprawiedliwego traktowania oraz poszanowania godności

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla organizacji
Poczucie przydatności	
Motywacja i zaangażowanie: Kiedy pracownicy czują się przydatni, ich motywacja i zaangażowanie wzrastają. Mają większą chęć do aktywnego uczestnictwa w wykonywaniu swoich obowiązków, co prowadzi do lepszych wyników.	Wydajność: Zmotywowani i zaangażowani pracownicy są bardziej wydajni i efektywni, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji.
Satysfakcja z pracy: Pracownicy, którzy czują się wartościowi i przydatni, odczuwają większą satysfakcję z pracy. Docenianie ich wkładu prowadzi do pozytywnych emocji i zadowolenia.	Retencja pracowników: Pracownicy, którzy czują się przydatni, są bardziej lojalni i mniej skłonni do opuszczenia organizacji. To pomaga utrzymać stabilność zespołu i zmniejsza koszty związane z rekrutacją.
Rozwój osobisty: Poczucie przydatności motywuje pracowników do dalszego rozwoju i inwestowania w swoje umiejętności, co przyczynia się do ich zawodowego wzrostu.	Kultura organizacyjna: W organizacji, gdzie pracownicy czują się doceniani, panuje pozytywna kultura, sprzyjająca współpracy i zaangażowaniu.
Sprawiedliwe traktowanie	
Zaufanie do organizacji: Brak sprawiedliwego traktowania podważa zaufanie pracowników do organizacji i jej liderów.	Kultura pracy: Sprawiedliwe traktowanie jest podstawą pozytywnej kultury pracy. niesprawiedliwość prowadzi do tworzenia negatywnej atmosfery w miejscu pracy.
Samopoczucie: Sprawiedliwe traktowanie wpływa na postawę pracowników. niesprawiedliwość prowadzi do poczucia frustracji i demotywacji.	Skuteczność: Pracownicy, którzy czują się sprawiedliwie traktowani, są bardziej sprawni, efektywni i zmotywowani.
Relacje między pracownikami: Dbałość o poczucie sprawiedliwości u pracowników sprzyja harmonii i współpracy w zespole, wzmacniając komunikację i wzajemne zaufanie.	Reputacja organizacji: Organizacja, która jest postrzegana jako niesprawiedliwa, ma gorszą reputację na rynku pracy, co utrudnia przyciąganie i zatrzymywanie talentów.

Poszanowanie godności	
Dobrostan psychiczny: Poszanowanie godności wpływa na psychiczny i emocjonalny dobrostan pracowników. Brak poszanowania godności prowadzi do stresu, lęku i wypalenia zawodowego.	Kultura organizacyjna: Poszanowanie godności jest kluczowe dla budowania pozytywnej i wspierającej kultury organizacyjnej.
Satysfakcja z pracy: Pracownicy, których godność jest szanowana, odczuwają wyższą satysfakcję z pracy i większe zadowolenie z życia zawodowego.	Retencja pracowników: Pracownicy, którzy czują się szanowani, są bardziej skłonni do długotrwałej współpracy z organizacją.
Zaangażowanie i lojalność: Poszanowanie godności buduje lojalność i zaangażowanie pracowników wobec organizacji.	Innowacyjność: W środowisku, gdzie godność jest szanowana, pracownicy czują się bezpieczniej i bardziej skłonni do dzielenia się pomysłami oraz podejmowania inicjatyw innowacyjnych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Podsumowując, wyniki wskazują, że stosowane procesy adaptacji przynoszą organizacjom liczne korzyści, ale również identyfikują obszary, które wymagają dalszej uwagi i poprawy. Skuteczny onboarding powinien koncentrować się na wzmocnieniu kluczowych aspektów, takich jak zdobywanie umiejętności praktycznych, atmosfera w zespole, opieka socjalna oraz współpraca z przełożonymi, jednocześnie pracując nad poprawą poczucia przydatności, sprawiedliwego traktowania i poszanowania godności pracowników. Organizacje, które zaniedbują te aspekty, mogą doświadczyć negatywnych konsekwencji zarówno w kontekście indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Niepokojąca jest informacja, że 6,86% pracowników uważa, że żadne ich oczekiwania, co do nowej organizacji nie zostały spełnione.

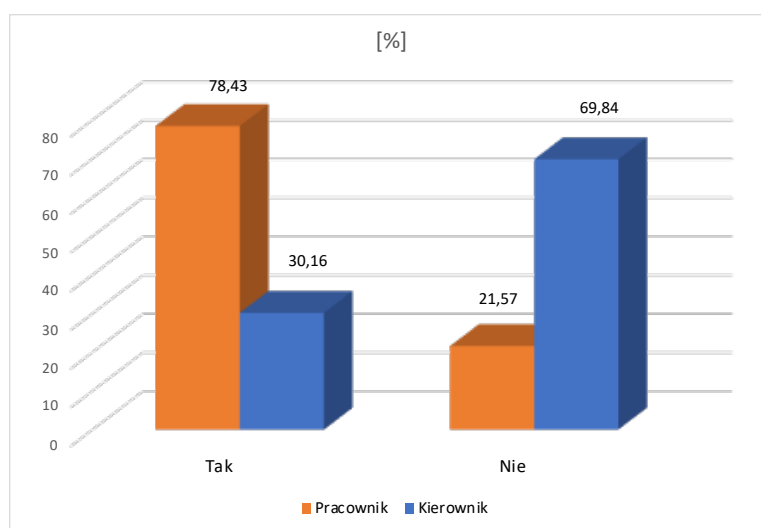
Kontynuując zagadnienie korzyści wynikających z przebytych przez pracowników procesów adaptacji skierowano do pracowników i kierowników pytanie: *Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?* Opinie respondentów zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 66. Rozkład odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: *Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?*

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Σ	%
Pracownik	Tak	37	18	41	18	12	9	25	160	78,43
	Nie	10	9	3	4	3	3	12	44	21,57
Kierownik	Tak	4	2	1	6	3	2	1	19	30,16
	Nie	8	6	4	17	5	-	4	44	69,84

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Wykres 45. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Na podstawie badań można wnioskować, że zdecydowana większość pracowników (78,43%) uważa, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację do aplikowania i zaangażowanie w pracę. W przeciwieństwie do tego, tylko 30,16% kierowników podziela tę opinię. Wyniki te wskazują na istotną rozbieżność w percepcji między pracownikami a kierownikami. Dla pracowników możliwość wcześniejszego poznania organizacji i jej kultury jest ważnym czynnikiem wpływającym na ich decyzję o aplikowaniu oraz na późniejsze zaangażowanie w pracę. Mogą oni czuć się bardziej komfortowo i pewnie, wiedząc wcześniej, czego się spodziewać i jakie wartości oraz zasady obowiązują w organizacji. Kierownicy mogą nie dostrzegać w pełni znaczenia tego aspektu dla pracowników, co może wynikać z braku bezpośrednich doświadczeń związanych z procesem rekrutacji i adaptacji. Mogą oni zakładać, że inne

czynniki, takie jak wynagrodzenie czy możliwości rozwoju, są bardziej istotne dla motywacji pracowników.

Rekomenduje się, aby organizacje skupiały się na kreowaniu pozytywnego wizerunku podkreślającego jej wartości, kulturę i korzyści płynące z pracy. Rozważyły wdrożenie programów, które umożliwią kandydatom lepsze poznanie organizacji przed podjęciem decyzji o aplikowaniu. Może to obejmować różne aktywności organizacji np. publikowanie autentycznych opinii obecnych pracowników, klientów, kontrahentów, co może pomóc w budowaniu wiarygodności i przyciągnięciu nowych kandydatów. Organizowanie dni otwartych, warsztatów, rozpowszechnianie materiałów informacyjnych oraz organizowanie innych wydarzeń pozwolą kandydatom na bezpośrednie poznanie organizacji.

Trwając przy korzyściach wynikających z zaplanowanego i dobrze przeprowadzonego onboardingu pracownicy i kierownicy mogli wyrazić swoje sugestie odpowiadając na pytanie: *O co, według Pana/Pani rozszerzyć proces adaptacji z korzyścią dla skutków tego procesu?*

Poza pojawiającymi się odpowiedziami typu „*Nie wiem*”, „*O nic*”, „*Nie dotyczy*”, „*Trudno powiedzieć*” i „*Nie jest to w zakresie moich kompetencji*”, sugestie respondentów z podziałem na grupy zawodowe zamieszczono w tabeli 67.

Tabela 67. Odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: *O co, według Pana/Pani rozszerzyć proces adaptacji z korzyścią dla skutków tego procesu?*

Sugestie pracowników	
1.	<i>Zaciekawienie organizacją i wzbudzenie zainteresowania</i>
2.	<i>Ułatwienie pierwszego okresu w nowej pracy, gdy wszystko wydaje się nieznane</i>
3.	<i>O stworzenie od początku przyjaznej atmosfery a nie granie waśniaka</i>
4.	<i>Zaopiekowanie i wsparcie</i>
5.	<i>Lepsze zrozumienie kultury organizacyjnej i polityki organizacji</i>
6.	<i>Ułatwić rozumienie i opanowanie procedur</i>
7.	<i>Wydłużyć czas procesu rozwoju umiejętności</i>
8.	<i>Zwiększenie zaangażowania kierowników</i>
9.	<i>Lepsze relacje z zespołem</i>
10.	<i>Pełniejsza identyfikacja z organizacją, budowanie lojalnej postawy względem organizacji</i>
11.	<i>Większe poczucie bezpieczeństwa, zmniejszenie napięcia i stresu związanego z podjęciem nowej pracy</i>
Sugestie kierowników	
1.	<i>Budowanie pozytywnego wizerunku</i>
2.	<i>Ważne jest czy nowy pracownik nas polubi i takie działania warto podjąć</i>
3.	<i>Zmniejszyć ilość wdrażanych pracowników z maksymalnie 9 do 4</i>

4.	<i>Organizować luźne spotkania przed zatrudnieniem pracownika</i>
5.	<i>Oddelegowanie indywidualnego mentora dla każdej nowo zatrudnionej osoby.</i>
6.	<i>O przedstawienie ścieżki kariery (możliwości) na ok. 5 lat</i>
7.	<i>Możliwość stopniowego obciążenia nowozatrudnionych</i>
8.	<i>Więcej praktyki przed podjęciem samodzielnej pracy</i>
9.	<i>Pakiet powitalny, indywidualny opiekun przez pewien okres, jasno określona ścieżka wdrożeń pracownika, jasny system motywacyjny, integracja poza pracą</i>
10.	<i>Zadbać o specjalistów od adaptacji</i>
11.	<i>Wydłużyć czas adaptacji, przydzielić odpowiednią osobę, bo kierownicy nie mają dużo czasu na wdrożenie pracownika</i>
12.	<i>Sprawdzić na koniec umiejętności pracownika</i>
13.	<i>Ustalić procedurę i jasne kryteria</i>
14.	<i>Stworzenie realnej siatki płac, tak aby nowy pracownik miał jasną i czytelną informację czego może się spodziewać, jeżeli będzie dalej współpracował z firmą</i>
15.	<i>Na pewno brakuje odpowiedzi zwrotnej od osoby nowo zatrudnionej po różnych okresach czasu a także jeśli decyduje się odejść, chodzi tutaj o rozmowę, co było dobre a co złe. Nie powinien ten proces adaptacji być scedowany tylko na kierowników danej komórki, osoba powinna także wiedzieć, jak funkcjonuje cała firma i jakie wspólne cele są wyznaczone.</i>

Zródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Podsumowując, w przedstawionych przez pracowników i kierowników propozycjach zmian w procesie adaptacji zauważa się, że ich wdrożenie przyniesie korzyści zarówno organizacji, jak i pracownikom. Procesy adaptacji w badanych organizacjach koncentrowały się głównie na podpisaniu umowy i przekazaniu pracownika przełożonemu. W niektórych przypadkach droga do przełożonego i zespołu była odpowiednia, bo w kilku organizacjach nowozatrudniony miał okazję poznać organizację i jej pracowników. Zwiększenie efektywności adaptacji nie tylko poprawi komfort nowych pracowników, ale także wzmocni zaangażowanie i lojalność zespołu.

Jednak kluczowym elementem, na który należy zwrócić uwagę, jest proaktywność organizacji przed samą rekrutacją. Proaktywne działania, takie jak budowanie silnej marki pracodawcy, transparentne komunikowanie wartości i kultury organizacyjnej oraz aktywne zaangażowanie w społeczności zawodowe, mogą znacząco zwiększyć atrakcyjność firmy w oczach potencjalnych kandydatów. Dzięki tym inicjatywom organizacja może stać się znana w środowisku jako pracodawca, z którym warto pracować.

Podsumowując, z badań wynika, że w organizacjach stosuje się tradycyjne procesy adaptacji pracownika, które koncentrują się na kilku działaniach: zatrudnienie - formalne

podpisanie umowy; wprowadzenie do organizacji - przekazanie nowemu pracownikowi niezbędnych informacji dotyczących organizacji, regulaminu pracy, podstawowych procedur wewnętrznych, zasad BHP i zabezpieczenia socjalnego; wdrożenie - przekazanie nowego pracownika pod opiekę jego przełożonego, który jest odpowiedzialny za wprowadzenie do zespołu i zorganizowanie codziennej pracy i nauki. Proces wdrażania do zawodu, mimo istniejących procedur czy instrukcji, prowadzony jest według indywidualnych predyspozycji, metod i rytmu pracy przełożonego, który w tym procesie korzysta ze swojego doświadczenia zawodowego i subiektywnie ocenia postępy nowozatrudnionego. Taki sposób postępowania ma na celu szybkie wdrożenie pracownika oraz umożliwienie mu rozpoczęcia samodzielnej pracy w najkrótszym możliwym czasie. Ten schemat może być skuteczny jedynie na etapie podstawowego wprowadzenia nowozatrudnionego i zapewnia jedynie podstawowy poziom integracji, ale może być niewystarczający w kontekście dzisiejszych dynamicznych i kompleksowych wymagań środowiska pracy, ponieważ nie uwzględnia w pełni wszystkich kluczowych czynników wpływających na długoterminową satysfakcję i zaangażowanie pracownika. Badania pokazują, że podejście do onboardingu powinno być bardziej kompleksowe, obejmujące wcześniejsze komunikowanie swojej propracowniczej kultury organizacyjnej, misji i wizji organizacji. W ten sposób organizacje przyciągną potencjalnych pracowników zanim pojawi się potrzeba rekrutacji. Poza tym po zatrudnieniu pracownika powinny zadbać o przypisanie nowym pracownikom doświadczonych i przygotowanych do pracy z dorosłym Mentorów lub Opiekunów, którzy mogą wspierać nowicjuszy w kwestiach zawodowych i integracji społecznej. Regularne sesje interaktywnej informacji zwrotnej pomagają nowym pracownikom lepiej zrozumieć swoje mocne strony i obszary do poprawy.

W dłuższej perspektywie korzyści dla pracownika i całej organizacji przyniesie implementacja bardziej holistycznego podejścia do procesu adaptacji znacząco zwiększająca ich zaangażowanie, lojalność oraz efektywność w pracy.

Tylko dogłębny i konstruktywny obraz organizacji przyniesie wymierne korzyści w postaci zidentyfikowanych obszarów do zmiany, określenie oczekiwań pracowników i możliwość wprowadzenia rozwiązań, które wpłyną na postawy pracowników i chęć kontynuowania zatrudnienia. Prewencyjne działanie specjalistów ZZL w monitorowaniu procesu w znacznym stopniu ograniczy rotację, wzmocni sam proces poprzez bieżące reagowanie, skróci proces usamodzielniania pracownika, wzmocni jego satysfakcję, co pociągnie za sobą następne korzyści.

4.5 Diagnoza i ocena mocnych i słabych stron w procesach adaptacji badanych organizacji

Przeprowadzone w małych i średnich, co do wielkości, organizacjach badania w obszarze adaptacji nowozatrudnionych umożliwiły poznanie rzeczywistego obrazu analizowanego tematu. Dane zebrane w ankietach dotyczyły działań, które wpływają na przebieg procesu adaptacji nowozatrudnionych w organizacji, stosowanych narzędzi, poziomu przygotowania osób odpowiedzialnych za adaptację oraz działań, których organizacja nie podejmuje w procesie adaptacji, a które wpływają na jego skuteczność, korzyści dla pracownika i organizacji

Analiza pozwoliła na głębsze zrozumienie, jakie elementy w strukturze i kulturze organizacyjnej wspierają adaptację, a które ją utrudniają. Poznanie mocnych stron umożliwia ich pełniejsze wykorzystanie w procesie adaptacji. Rozpoznanie słabych stron daje możliwość ukierunkowania działań naprawczych na konkretne problemy. Dzięki temu organizacje mogą skutecznie planować i wdrażać inicjatywy poprawiające ich zdolność adaptacyjną. Syntetyczne ujęcie wyników badań w podziale na mocne i słabe strony przedstawiono w tabeli 59. Zawarto w niej podsumowujące zestawienie odpowiedzi udzielonych przez respondentów w kwestionariuszach badania.

Etapy procesu adaptacji zamieszczone w tabeli wzorowane są na schemacie standardowych procesów adaptacji proponowanych przez P. Davisa i J. Marciniaka, graficznie przedstawionego na rysunku 14, str. 93.

Zestawienie mocnych i słabych stron w tabeli 67 dotyczy jedynie badanych w niniejszej dysertacji organizacji zatem nie stanowi uogólnienia, co do procesów prowadzonych w innych organizacjach.

Tabela 68. Syntetyczne ujęcie wyników badań w podziale na mocne i słabe strony procesów w obszarze adaptacji nowozatrudnionych w badanych organizacjach

Etap procesu	Mocna strona	Słabe strony
Rekrutacja, selekcja i zatrudnienie	<ul style="list-style-type: none"> • Przeglądanie wszystkich aplikacji, zaproszenie na rozmowy kwalifikacyjne, kontakt bezpośredni z kandydatem • Rozmowa z każdym aplikantem i przyjmowanie wszystkich chętnych 	<ul style="list-style-type: none"> • Słabe krzewienie i rozumienie przez nowozatrudnionych kultury organizacyjnej • Niewystarczające wprowadzenie organizacyjne • Selekcja głównie na podstawie rozmowy kwalifikacyjnej • Nieznajomość poziomu rotacji i kosztów adaptacji

	<ul style="list-style-type: none"> • Wybór w oparciu o ustalone wcześniej kryteria doboru i oceny kandydata • Informacja zwrotna po decyzji • Udział kadry wyższego szczebla w procesie zatrudniania i adaptacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanentne prowadzenie naboru
Ogólne wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> • Różny stopień sformalizowania procesu adaptacji • Informowanie nowozatrudnionego o warunkach pracy, wynagrodzeniu i ścieżce rozwoju • Przekazywanie wybranych informacji o organizacji • Przedstawienie zespołu i organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Słaba inicjacja w relacjach z zespołem i kulturą organizacyjną • Niejasna komunikacja dotycząca oczekiwań organizacji i perspektyw rozwoju • Brak materiałów informacyjnych wspierających integrację z organizacją • Brak przewodnika po adaptacji
Adaptacja właściwa	<ul style="list-style-type: none"> • Wskazanie osoby odpowiedzialnej za proces (opiekun, mentor, przełożony, doświadczony pracownik) • Zrozumiała dla pracownika komunikacja interpersonalna • Zaangażowanie się osób prowadzących proces adaptacji • Wiedza i doświadczenie zawodowe osób prowadzących proces adaptacji • Możliwość praktycznego uczenia się • Czas przeznaczony na wdrażanie nowego pracownika 	<ul style="list-style-type: none"> • Nieprzygotowanie metodyczne osób prowadzących proces adaptacji • Brak cyklicznej informacji zwrotnej w trakcie procesu • Brak monitoringu formalnego (np. dziennik adaptacji) kolejnych kroków wtajemniczenia zawodowego • Za duże obciążenie wiedzą i pracą w pierwszym okresie adaptacji • Brak spersonalizowanego podejścia do rozwoju nowozatrudnionego • Niedostateczne wsparcie przełożonych
Ocena procesu	<ul style="list-style-type: none"> • Informacja pracodawcy o decyzji i podpisanie umowy o pracę 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak formalnej oceny procesu adaptacji • Brak elementu oceny procesu przez pracownika • Brak narzędzi do oceny wiedzy i umiejętności po procesie • Brak wiedzy o powodach odejść pracowników w trakcie procesu • Założenie, że poziom adaptacji nie ma wpływu na decyzję pracownika • Nie prowadzi się żadnych badań dotyczących satysfakcji w pracy czy oceny procesu adaptacji • brak inicjatyw zmierzających do zatrzymania nowozatrudnionego w organizacji

Zródło: Opracowanie własne na podstawie badań kwestionariuszowych.

Duże znaczenie i zasługi dla procesu onboardingu ma kultura organizacyjna, rodzaj przywództwa, funkcje wspierające, mistrzowie, menedżerowie i specjaliści ZZL. Razem inspirują każdego pracownika do poczucia przynależności do organizacji. Budują kulturę nie tylko podczas pierwszych dni w pracy, ale na każdym etapie cyklu życia zawodowego pracownika.

Są jednak takie obszary, wymienione w tabeli w kolumnie „słabe strony”, które przeszkadzają w tworzeniu więzi emocjonalnej między nowym pracownikiem a organizacją, związku, który może spowodować lub przerwać retencję. Należą do nich ograniczenia podczas selekcji, nieatrakcyjne sposoby przekazu, brak odpowiedniej wiedzy dotyczącej andragogiki – uczenia dorosłych, brak narzędzi oceny i zakończenia procesu. Osłabia to wizerunek organizacji, wpływa na poziom onboardingu, generuje problemy, na które napotyka nowozatrudniony i ostatecznie jego decyzję o odejściu z organizacji.

Według Towarzystwa Zarządzania Zasobami Ludzkimi (TZSL) rotacja pracowników może sięgać nawet 50% w ciągu pierwszych 18 miesięcy zatrudnienia a poszukanie i wdrożenie następnego może kosztować organizację od sześciomiesięcznego do dziewięciomiesięcznego wynagrodzenia pracownika.²⁶⁶ Organizacje znające te koszty modyfikują swoje procesy dopasowując je do potrzeb obu interesariuszy. Można ograniczyć rotację nowych pracowników po wyeliminowaniu czynników zależnych od organizacji. Retencję pracownika H. Król i A. Ludwiczynski traktują jako świadome działanie a jej powodzenie uzależniają od trafności metod zastosowanych już podczas procesu rekrutacji i selekcji kandydatów.²⁶⁷ Dodatkowo organizacje, które po zatrudnieniu pracownika pozostawiają go bez żadnego dodatkowego wsparcia adaptacyjnego zakładając, że zmotywowany pracownik samoistnie się w niej zaaklimatyzuje muszą liczyć się z tym, że oczekiwania pracownika mogą znacznie odbiegać od proponowanego przez organizację sposobu usamodzielniania. Takie pozostawienie nowozatrudnionego bez żadnego wsparcia może wytworzyć w jego oczach obraz organizacji mocno zafałszowany, ponieważ wiedzę o środowisku, w którym pracuje, o obowiązujących w organizacji normach, wartościach, którymi kieruje się organizacja oraz obowiązujących zasadach będzie interpretował wg własnego uznania lub na podstawie przypadkowych, szczątkowych lub niewłaściwych informacji.²⁶⁸

²⁶⁶ <https://www.gallup.com/workplace/235121/why-onboarding-experience-key-retention.aspx> dostępność 13.03.2023

²⁶⁷ Król H., Ludwiczynski A. (2006), op. cit., s. 215.

²⁶⁸ Ibidem, s. 217.

Niemniej ważny jest okres po adaptacji. Zarówno w trakcie procesu jak i po nim pracownik potrzebuje wspierającego otoczenia. To właśnie po zakończeniu procesu może zagościć w nim niepewność i chaos, ponieważ ma poczucie, że teraz jest zdany tylko na siebie.

Reasumując, na każdym etapie procesu adaptacji dostrzega się jego pozytywne aspekty, które sugerują, że organizacje zapewniają wsparcie i ustrukturyzowane podejście do adaptacji nowych pracowników. Pomimo istnienia mocnych stron procesu adaptacji, istnieją obszary, klasyfikowane jako słabe strony. Opinie respondentów na temat procesu wyrażone w kwestionariuszach badań wpłynęły na potrzebę modyfikacji procesu adaptacji oraz zaproponowanie zmian w integratywnym modelu adaptacji nowozatrudnionych. Zaproponowane zmiany mają na celu eliminację słabych stron, zwiększenie efektywności procesu i zachowanie zgodności z założeniami integratywnego podejścia.

4.6 Syntetyczne wnioski z przeprowadzonych badań

Badania przeprowadzone w siedmiu organizacjach dostarczyły cennych informacji na temat efektywności, wyzwań i praktyk związanych z wdrażaniem nowych pracowników. Pozyskane dane sugerują, że skuteczny onboarding to nie tylko przekazanie wiedzy operacyjnej, ale także integracja nowych pracowników z organizacją jej kulturą i zespołem. Współczesne rozumienie adaptacji powinno zatem obejmować nie tylko wewnętrzne działania organizacji w celu wprowadzenia nowego pracownika do zespołu, ale również działania skierowane w stronę środowiska zewnętrznego. Oznacza to konieczność redefinicji adaptacji rozumianej obecnie jako aktywne wyjście organizacji na zewnątrz środowiska w którym działa, budującej swój wizerunek jako pracodawcy przyjaznego dla pracownika. W obecnej sytuacji na rynku pracy to pracownik coraz częściej wybiera organizację, a nie odwrotnie więc kluczowe staje się postrzeganie organizacji przez potencjalnych pracowników jako przyjaznej i cechującej się wysoką kulturą organizacyjną. Pracownicy, którzy już przed zatrudnieniem mają pozytywną wiedzę o firmie, mogą od razu skupić się na rozwoju kompetencji potrzebnych na danym stanowisku a proces adaptacji może w większym stopniu koncentrować się na rozwoju wiedzy i umiejętności niezbędnych na danym stanowisku. Organizacje, które proaktywnie promują swoje wartości i normy a także organizują wydarzenia integracyjne dla mieszkańców otoczenia, w którym działają, mają większe szanse na przyciągnięcie

zaangażowanych specjalistów, na osiągnięcie lepszych wyników w budowaniu więzi pracowniczych i budowaniu sympatii wobec organizacji.

Wyniki badania podkreślają znaczenie personalizacji procesu onboardingu, uwzględniającej indywidualne potrzeby, posiadane umiejętności i doświadczenie nowych pracowników. Pracownicy, którzy skutecznie przechodzą przez proces wdrożeniowy spersonalizowany są w stanie wcześniej osiągnąć pełną produktywność a ich satysfakcja z procesu adaptacji prowadzi do niższej fluktuacji, co z kolei obniża koszty rekrutacji, doboru i szkolenia nowych pracowników. Organizacje dostosowujące onboarding do indywidualnych profili pracowników, osiągają lepsze wyniki w zakresie zaangażowania i długoterminowego zadowolenia z pracy. Personalizacja może obejmować dostosowanie treści szkoleniowych, indywidualne plany rozwoju, a także mentoring lub buddy system. Pracownicy, którzy otrzymują regularne wsparcie od doświadczonych kolegów oraz mają łatwy dostęp do swoich menedżerów, czują się bardziej związani z organizacją, co przekłada się na ich wyższą motywację do nauki i produktywność.

Regularne monitorowanie procesu adaptacji i stała optymalizacja pozwala na zwiększenie jego skuteczności i efektywności. Organizacje zbierające feedback od nowych pracowników na temat ich doświadczeń z procesu adaptacji i wprowadzające niezbędne modyfikacje lepiej dostosowują swoje programy wdrożeniowe do oczekiwań i potrzeb nowozatrudnionych.

Badanie zidentyfikowało kilka ważnych wyzwań utrudniających skuteczność onboardingu. Należą do nich m.in. brak formalnego monitoringu procesu adaptacji, nieprzygotowanie metodyczne osób prowadzących proces adaptacji, brak analiz powodów odejść pracowników w trakcie procesu oraz brak inicjatyw zmierzających do zatrzymania nowozatrudnionych w organizacji. Przewyciężenie tych barier wymaga zaangażowania i współpracy na linii kierownicy liniowy - dział HR. Te organizacje, które mają dobrze zdefiniowany, strukturyzowany i monitorowany proces onboardingu, mają szansę osiągać wyższe wskaźniki retencji nowych pracowników oraz ich szybszą adaptację. Tak zorganizowany onboarding ułatwia nowym pracownikom zrozumienie swojej roli i obowiązków oraz wspiera ich integrację z zespołem.

Pandemia COVID-19 wymusiła na wielu organizacjach przejście na formy zdalne w procesach onboardingu. Wiele firm skutecznie przystosowało się do nowych warunków i są w stanie utrzymać wysoki poziom skuteczności wdrażania nowych pracowników. Platformy e-learningowe, narzędzia do komunikacji oraz wirtualne spotkania integracyjne umożliwiają wdrażanie pracowników niezależnie od ich fizycznej lokalizacji. Zastosowanie narzędzi cyfrowych w procesach onboardingu okazało się kluczowe,

zwłaszcza w kontekście rosnącej popularności pracy zdalnej i hybrydowej. Jednakże nie na wszystkie stanowiska można wdrażać pracowników implementując technologie internetowe. I chociaż adaptacja na niektóre stanowiska usługowe może być skutecznie realizowana w tym trybie to w przypadku stanowisk produkcyjnych, niezbędna jest fizyczna obecność pracownika „przy maszynie”, aby zapewnić pełne zrozumienie procesów operacyjnych a także bezpośrednią interakcję z narzędziami i technologiami stosowanymi w produkcji.

Pierwsze 90 dni pracy nowego pracownika to okres kluczowy dla jego dalszego zaangażowania i satysfakcji z pracy. Skuteczne wykorzystanie tego okresu może znacząco wpłynąć na długoterminowe relacje pracownika z firmą. Udany onboarding jest kluczowym elementem każdej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Wysokie koszty naboru i wyboru kandydata do pracy mają skłonić organizacje i ich liderów do refleksji i zrozumienia, że skuteczna adaptacja i integracja nowych pracowników z organizacją jest ważnym krokiem do zapewnienia jej sprawnego i korzystnego działania w branży, którą reprezentuje. Ważne jest, żeby zrozumieć, kto jest właścicielem całego procesu wdrażania, a kto kontroluje różne jego etapy, bo to ma kluczowe znaczenie dla sukcesu. Samo spisanie formalnego planu lub instrukcji onboardingu nie pomoże nowym pracownikom odnieść doskonałych wyników w samodzielnym analizowaniu sytuacji zawodowych i podejmowaniu działań w celu ich rozwiązania. Kluczowe jest zaangażowanie wszystkich interesariuszy w interakcje, które pomogą im zrozumieć siebie nawzajem i charakter wzajemnych relacji w czasie. Nie da się w sposób oczywisty stwierdzić, czy zaangażowanie jest stanem, postawą a może jej atrybutem, czy też zespołem zachowań, zauważa J. Moczydłowska²⁶⁹, tak jak nie można określić wprost proporcjonalności, co do lojalności, przywiązania, satysfakcji z pracy, motywacji i relacji pracownika z organizacją. Najczęściej zaangażowanie utożsamiane jest z postawą, której parametrem jest cyt. (...) *siła psychologicznej identyfikacji z organizacją (...)*. I to jest najistotniejszy wniosek i pragmatyka dla osób odpowiedzialnych za proces wdrażania. Identyfikacja pracownika z wartościami i normami organizacji cyt. (...) *koreluje ujemnie z fluktuacją i absencją pracowników natomiast wpływa pozytywnie na jakość wykonywanej pracy (...)*.²⁷⁰

Podsumowując, wyniki badania jednoznacznie wskazują, że skuteczny i efektywny proces onboardingu jest kluczowy dla sukcesu organizacji. Organizacje, które „inwestują” w dobrze zaplanowane, spersonalizowane i technologicznie wspierane programy

²⁶⁹ Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników-Aspekty psychologiczne i organizacyjne*, s.163, <https://scholar.google.pl/scholar>, dostępność 04.04.2023.

²⁷⁰ Ibidem, s. 164.

wdrażania nowych pracowników, czerpią z tego liczne korzyści, w tym wyższą produktywność, większe zaangażowanie pracowników oraz niższą fluktuację kadry. W obliczu dynamicznie zmieniającego się środowiska pracy oraz wchodzenia na rynek pracy pokolenia cyfrowego organizacje muszą dostosowywać swoje strategie onboardingowe, aby zapewnić nowym pracownikom najlepsze możliwe doświadczenia od samego początku ich kariery w organizacji.

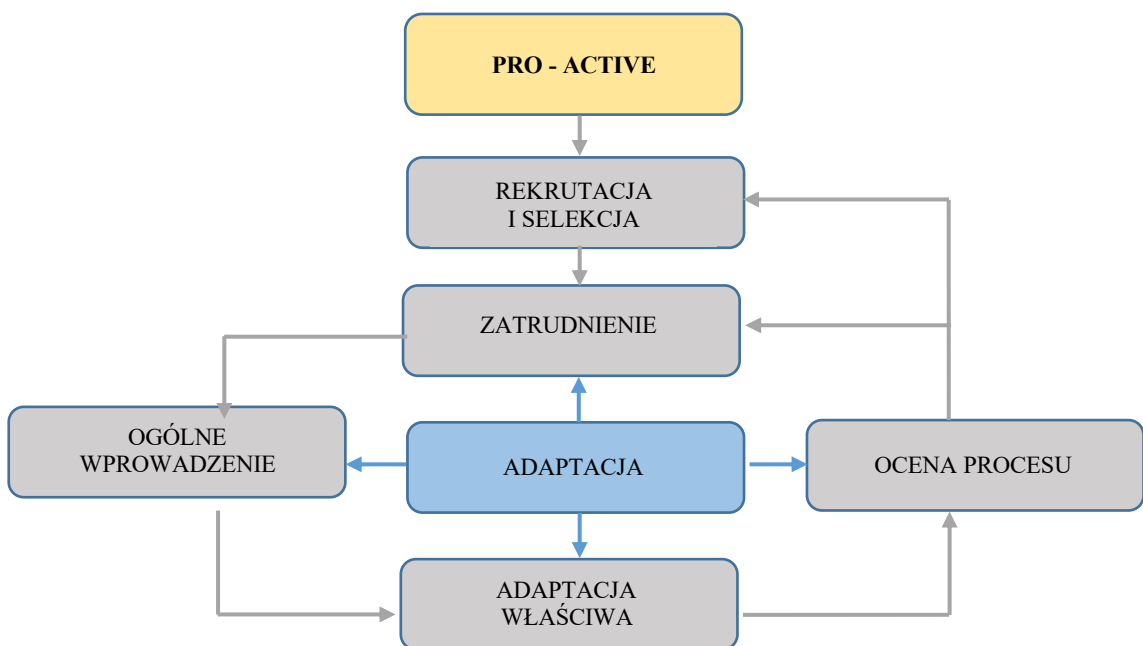
Rozdział 5.

Integracyjny model adaptacji nowozatrudnionych w organizacji – perspektywa średniego przedsiębiorstwa

5.1 Integracyjny model adaptacji nowozatrudnionych

Wyniki badań empirycznych dostarczyły cennych informacji na temat realnych wyzwań i potrzeb związanych z adaptacją nowozatrudnionych w badanych organizacjach. Analiza mocnych i słabych stron omawianych procesów adaptacji pozwoliła na zrozumienie, które elementy tych procesów są ich siłą, a które wymagają modyfikacji lub uzupełnienia. Na rysunku poniżej przedstawiono modyfikację teoretycznego procesu adaptacji nowozatrudnionych zaprezentowanego w podrozdziale 2.6 (rys. 14) oraz implementację wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 19. Graficzna postać zmodyfikowanego procesu adaptacji nowozatrudnionych



Źródło: opracowanie własne.

Struktura teoretycznego podejścia do procesu adaptacji nowozatrudnionych została rozbudowana o element proaktywności (PRO – ACTIVE) definiowanej jako postawa, która charakteryzuje się, cyt. (...) *przewidywaniem i działaniem z wyprzedzeniem*,

wychodzeniem z inicjatywą bez zewnętrznego przymusu (...).²⁷¹ Jest to, cyt. (...) *intencjonalne oddziaływanie na środowisko, podejmowanie aktywnych działań na rzecz modyfikacji tego, co nas otacza. Jednostki proaktywne postępują w duchu pozytywnej korzyści dla wszystkich uczestników sytuacji (...).*²⁷²

Aby organizacja mogła zaistnieć na rynku pracy jako wartościowy pracodawca i przyciągnąć potencjalnych kandydatów musi skupić się na budowaniu silnej marki pracodawcy, promowaniu pozytywnej kultury organizacyjnej, oferowaniu atrakcyjnych warunków pracy i benefitów, inwestowaniu w rozwój pracowników oraz angażowaniu się w społeczność. Ponadto, kluczowe jest tworzenie wizerunku sprawiedliwego, rozwijającego się i włączającego się w życie lokalnego środowiska pracodawcy. Regularne zbieranie feedbacku z otoczenia i od pracowników pomoże każdej organizacji w dalszym doskonaleniu tych działań, co przyczyni się do zwiększenia jej atrakcyjności na rynku pracy.

W związku z modyfikacją teoretycznego procesu adaptacji i wzbogacenie go o element Pro-Active modyfikacji uległ także model adaptacji nowozatrudnionych (rys.20), który uzupełniono o specyficzną cechę - *Budowanie relacji* - wzmacniającą pozycję organizacji w środowisku, w którym działa. Jej charakterystykę zamieszczono w tabeli 69.

²⁷¹ <https://sjp.pl/proaktywność>, dostępność 3.06.2024

²⁷² Bańka A. (2016), *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań, s. 7-8.

Tabela 69. Charakterystyka specyficznej cechy integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych *Budowanie relacji*

Specyficzne cechy procesu adaptacji	Czynniki charakteryzujące cechę
<p>Budowanie relacji</p>	<p>Budowanie pozytywnego wizerunku:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentowanie swoich wartości, osiągnięć, działań organizacji i wizji, • propagowanie kultury pracy, kultury organizacyjnej oraz relacji z pracownikami i społecznością, • prowadzenie dynamicznych i angażujących profili na platformach społecznościowych, • publikowanie raportów CSR (Corporate Social Responsibility) oraz deklaracji dotyczących zrównoważonego rozwoju pokazujących, że organizacja działa zgodnie z wartościami. <p>Angażowanie się w inicjatywy lokalnej społeczności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sponsorowanie wydarzeń, • wolontariat pracowniczy, • partnerstwo z lokalnymi organizacjami, • współpraca z instytucjami edukacyjnymi. <p>Inicjowanie działań integracyjnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizowanie wydarzeń branżowych, • organizowanie i udział w konferencjach, warsztatach, webinarach i innych wydarzeniach promujących organizację jako lidera w danej branży, • aktywne uczestnictwo w prestiżowych rankingach pracodawców, • budowanie marki pracodawcy poprzez kreowanie kampanii marketingowych, udział w targach pracy, programy ambasadorskie prowadzone przez obecnych pracowników.

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 20. Integracyjny model adaptacji nowozatrudnionych uwzględniający komponenty budujące relacje pracownik – pracodawca



Źródło: opracowanie własne.

W tym kształcie integracyjny model adaptacji nowozatrudnionych uwzględnia specyficzne wymagania oraz indywidualne potrzeby pracowników, oferując rozwiązania wspierające procesy adaptacyjne.

Podsumowując, niniejszy podrozdział jest ukierunkowany nie tylko na teoretyczne zrozumienie idei adaptacji nowozatrudnionych, ale przede wszystkim dostarczenie praktycznych narzędzi i strategii, które mogą być wykorzystane przez organizacje by budować pozytywny wizerunek na rynku pracy, przyciągnąć odpowiednich kandydatów i skutecznie zintegrować z organizacją.

Dodany do modelu obszar *Budowanie relacji* ma na celu wzmocnienie więzi, stworzenie fundamentu zaufania i wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizacją a potencjalnymi pracownikami. Ponadto organizacje mają możliwość kreowania pozytywnego wizerunku i reputacji, co jest kluczowe w przyciąganiu utalentowanych kandydatów. Wcześniejsze nawiązywanie kontaktu z otoczeniem ułatwi organizacji lepsze dopasowanie swojej oferty do oczekiwań przyszłych pracowników a to z kolei może zwiększyć ich zainteresowanie oraz zaangażowanie i skrócenie procesu adaptacji po zatrudnieniu. Dodatkowo, proaktywne budowanie relacji z kandydatami może zwiększyć ich lojalność i zaangażowanie, co przekłada się na długoterminowe korzyści dla organizacji.

Budowanie relacji uwzględnia otwartą komunikację, zrozumienie i współpracę, zapewnia poczucie bezpieczeństwa, wspiera komfort i pewność siebie pracowników. Implementacja tego kluczowego obszaru w integracyjnym modelu adaptacji nowozatrudnionych przyczynia się do stworzenia bardziej wspierającego, bezpiecznego i motywującego środowiska pracy.

Dla przyszłych pracowników korzyścią *Budowania relacji* z organizacją jeszcze przed formalnym procesem naboru jest lepsze zrozumienie jej kultury, wartości oraz oczekiwań wobec pracowników. Taki wcześniejszy kontakt umożliwia im dokładniej ocenić, czy organizacja odpowiada osobistym i zawodowym celom a to zwiększa ich pewność, co do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Dodatkowo może ułatwić przyszłym pracownikom adaptację w nowym środowisku pracy, ponieważ już przed rozpoczęciem zatrudnienia mieli okazję poznać zespół, zrozumieć strukturę organizacyjną i sposób działania organizacji. To wszystko może zmniejszyć stres związany z rozpoczęciem nowej pracy i przyspieszyć proces integracji i internalizacji treści w przyszłości.

W efekcie, budowanie relacji przed formalnym procesem rekrutacji sprzyja lepszemu dopasowaniu osób do organizacji, ułatwia ich późniejszą adaptację i może przyczynić się do długoterminowej lojalności pracowników. Takie holistyczne podejście

do adaptacji pracownika uwzględniające specyficzne cechy takie jak: *Budowanie relacji*, *Integracja z organizacją*, *Integracja z zespołem*, *Internalizacja treści* i *Pobudzenie motywacji* umożliwiają efektywne wdrożenie nowych pracowników oraz ich długoterminowy rozwój i lojalność wobec organizacji.

5.2 Standardowy proces adaptacji a proces oparty na integratywnym modelu -analiza komparatywna

Każdą organizację wyróżnia sposób jej funkcjonowania, a więc wzory zachowań, kryteria ocen, normy i wartości zakorzenione w kulturze organizacyjnej. W pierwszych dniach kontaktu z organizacją pracownik zapoznaje się z jej funkcjonowaniem i na tym etapie najważniejsze jest ustalenie swoistych potrzeb i wartości obu interesariuszy, które umożliwią bezkonfliktowe „dostrojenie” relacji w procesie dostosowywania się do nowej pracy. Jest to możliwe, jeśli zachowa się większą staranność i poświęci się więcej czasu przy poznawaniu przyszłych pracowników. Jeśli intencją organizacji jest skuteczne zapoznanie kandydata z przyszłym miejscem pracy, odpowiednio dobranym do jego umiejętności i kwalifikacji oraz jego długoterminowe zatrzymanie, konieczna jest zmiana starych, zakorzenionych nawyków.

Pojawiające się kłopoty kadrowe w sektorze MŚP wciąż nie znalazły odzwierciedlenia w działaniach specjalistów ZZL i menedżerów odpowiedzialnych za procesy pozyskiwania i wdrażania kandydatów do pracy. Organizacje koncentrują się na rozwoju innych obszarów swojej działalności a nie na rozwijaniu działań związanych z onboardingiem, które powinny być traktowane jako priorytetowe ze względu na funkcję jaką pełnią. Kierowanie uwagi na onboarding związane byłoby z opracowywaniem sposobów przyciągania, pozyskiwania i wdrażania kandydatów, rozwój umiejętności menedżerów odpowiedzialnych za adaptację, przygotowanie materiałów ułatwiających progres w procesie. Nie wszystkie organizacje są jeszcze świadome różnicy w stylach pracy „z ludźmi” i „dla ludzi. W badanych organizacjach takie działania pojawiają się bardzo rzadko.

Problem z zatrzymaniem pracowników, szczególnie w trakcie lub krótko po okresie adaptacji sugeruje nowe spojrzenie na funkcję onboardingu. Przeprowadzone w wybranych organizacjach badania, w których rotacja jest na poziomie 20-30% potwierdzają, że w tych organizacjach najczęściej stosowane jest standardowe podejście: rekrutacja, selekcja (najczęściej rozmowa kwalifikacyjna, która ma znamiona

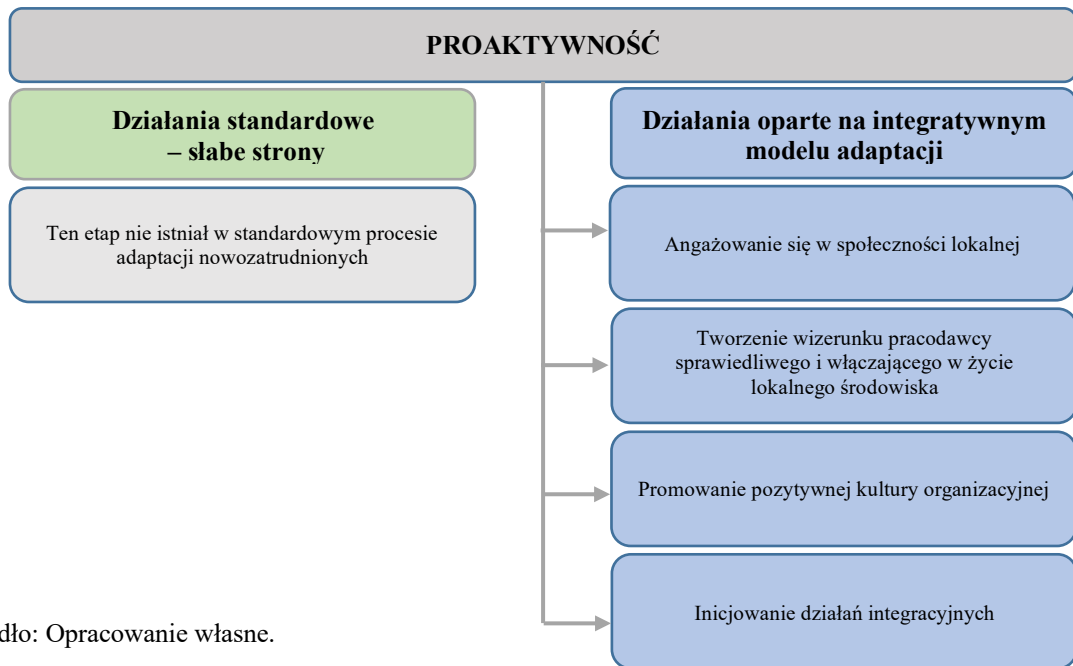
deklaratywności), adaptacja właściwa (prowadzona najczęściej przez bezpośredniego przełożonego) i ocena procesu (nieformalna, bez określonych kryteriów). Z uwagi na to, że w badanych organizacjach nie śledzi się kosztów procesu, nieświadome ich organizacje nie widzą potrzeby dokonywania zmian. Tak też wynika z wywiadów przeprowadzonych ze specjalistami ZZL.

Standardowy proces adaptacji często skupia się na wprowadzeniu nowego pracownika do podstawowych obowiązków i zapoznaniem go z procedurami organizacyjnymi, co może skutkować powierzchownym zrozumieniem kultury organizacyjnej i relacji interesariuszy. Natomiast proces oparty na komponentach integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych obejmuje bardziej holistyczne podejście, które integruje budowanie relacji i poczucie bezpieczeństwa. Model integratywny adaptacji wprowadza bardziej złożone i skuteczne podejście do adaptacji pracownika w organizacji, które nie tylko ułatwia nowym pracownikom zrozumienie ich roli, ale również znacząco poprawia budowanie i zarządzanie relacjami z interesariuszami i integrację z organizacją.

Szkic różnic pomiędzy standardowym procesem adaptacji a procesem opartym na integratywnym modelu adaptacji ma wskazać działania korygujące i eliminujące słabe strony procesu standardowego poprzez włączenie do działań procesowych wybranych czynników opisujących komponenty integratywnego modelu adaptacji.

W pierwszej kolejności na rysunku 21 przedstawiono i opisano pierwszy etap zmodyfikowanego procesu adaptacji nowozatrudnionych - Pro-active, który nie był ujęty w standardowym procesie adaptacji nowozatrudnionych.

Rysunek 21. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Proaktywność



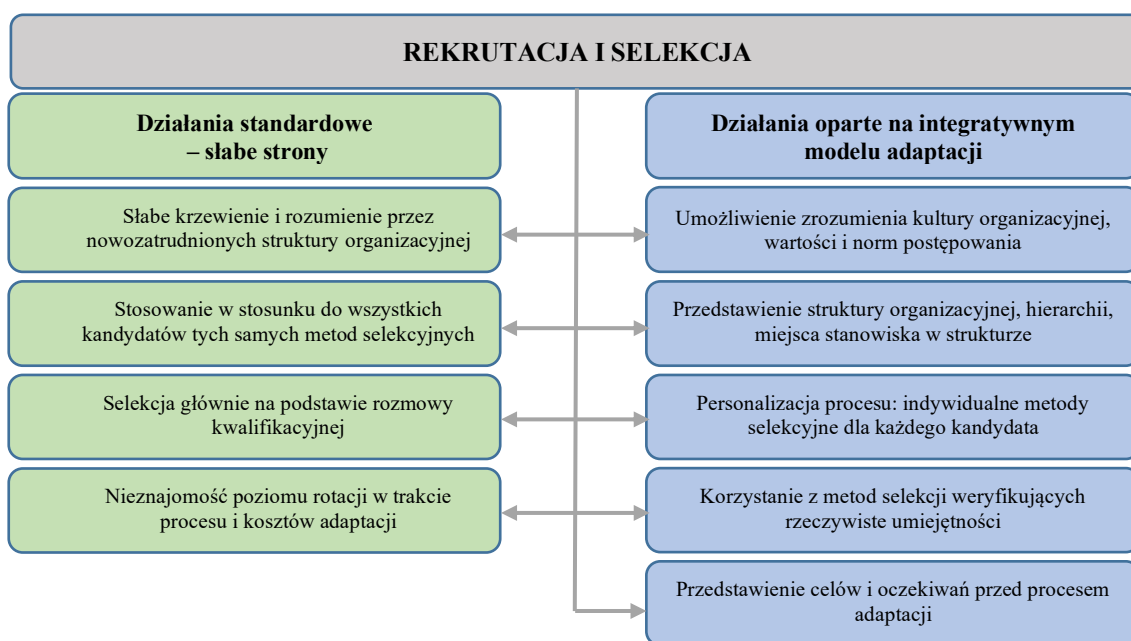
Kluczową rolę na tym etapie odgrywa proaktywne podejście organizacji przejawiające się w jej aktywnym zaangażowaniu w społeczność lokalną. Działania takie można określić jako preadaptację, ponieważ tworzą środowisko sprzyjające przyszłej integracji nowych pracowników z organizacją. Proaktywne angażowanie się w społeczność służy *Budowaniu relacji* nie tylko z potencjalnymi pracownikami, ale też z całym środowiskiem, ponieważ obejmuje inicjowanie i podtrzymywanie współpracy z lokalnymi podmiotami oraz reagowanie na potrzeby i oczekiwania otoczenia. W ten sposób każda organizacja wpływa na percepcję potencjalnych kandydatów, co z kolei ułatwia późniejszy proces adaptacji. Organizacja, która wychodzi z inicjatywą do środowiska potencjalnych kandydatów do pracy, aktywnie angażując się w budowanie relacji, promowanie wartości organizacyjnych oraz tworzenie atrakcyjnych możliwości zawodowych buduje swoją markę dobrego pracodawcy.

Z kolei potencjalni kandydaci do pracy poprzez poznanie organizacji „z bliska” mają okazję podjąć decyzję czy środowisko pracy, kultura organizacyjna i oferowane możliwości są zgodne z ich potrzebami, oczekiwaniami i wartościami. Działania proaktywne są często pierwszym bezpośrednim kontaktem przyszłego kandydata z organizacją, co stanowi fundament dla budowania długoterminowych relacji.

Idea budowania relacji jest aktywnym i świadomym działaniem organizacji na rzecz społeczności podkreślającym zarówno inicjatywę, jak i zaangażowanie w tworzenie wartościowych i trwałych powiązań.

Drugim etapem w procesie standardowym adaptacji nowozatrudnionych jest - Rekrutacja i selekcja, dla której szkic różnic przedstawiono na rysunku 22.

Rysunek 22. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Rekrutacja i selekcja



Źródło: Opracowanie własne.

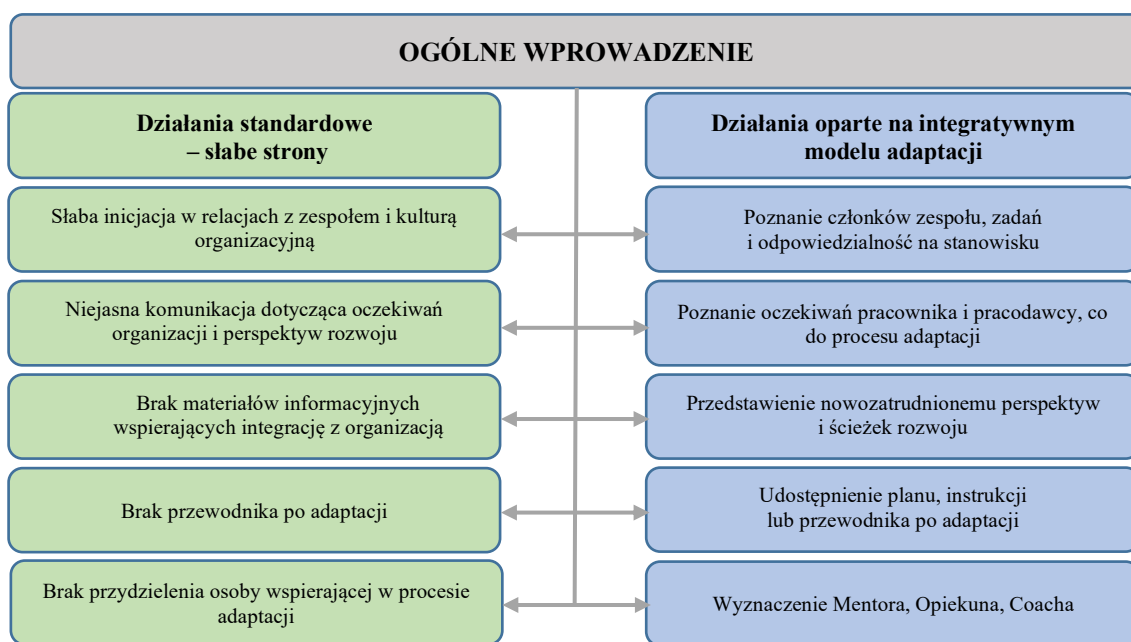
Jedną ze specyficznych cech integratywnego modelu adaptacji jest *Integracja z organizacją*, czyli działania organizacji koncentrujące się na zapoznaniu kandydata lub nowozatrudnionego z ważną wiedzą o organizacji. Te działania przypisuje się do etapu rekrutacji i selekcji. Integracja pracownika z organizacją to proces, który ma na celu płynne wprowadzenie nowozatrudnionego do środowiska pracy, umożliwienie mu zrozumienia kultury organizacyjnej, wartości i norm oraz zapewnienie, że nowy pracownik szybko stanie się efektywnym i zaangażowanym członkiem zespołu. Takie informacje powinny docierać do potencjalnych kandydatów do pracy już na etapie Pro-Active wywołując zjawisko „naturalnej selekcji”, czyli sami kandydaci dokonują wyboru decydując się, na podstawie wcześniejszej wiedzy o organizacji, czy chcą do tej społeczności należeć. Naturalna selekcja kandydatów jest efektem ich pierwszego wrażenia i subiektywną oceną pierwszego kontaktu z organizacją, jej kulturą, zasadami

funkcjonowania, oceną trudności zadań i pozostałych warunków oferowanych przez organizację.

W kontekście wyboru odpowiedniego kandydata istotne staje się również zastosowanie spersonalizowanych metod weryfikacyjnych, które uwiarygodnią rzeczywiste umiejętności kandydata i będą adekwatne do specyfiki stanowiska. Z wywiadów ze specjalistami zarządzania zasobami ludzkimi wynika, że najczęściej stosowanym sposobem wyboru kandydatów jest rozmowa kwalifikacyjna. Nie jest to narzędzie gwarantujące dużą trafność wyboru z uwagi na możliwą błędną ocenę kandydata, co odbiera mu szansę starania się o stanowisko lub też organizacja sugerując się deklaracjami pracownika zatrudnia nieodpowiednią osobę. Etap wyboru pracownika ocenia nie tylko kwalifikacje i dopasowanie kandydata, ale również jest podwaliną budowania pozytywnych, trwałych relacji z przyszłymi pracownikami.

Następny, trzeci etap procesu adaptacji to - Ogólne wprowadzenie, dla którego szkic różnic przedstawiono na rysunku 23.

Rysunek 23. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Ogólne wprowadzenie



Źródło: Opracowanie własne.

Ogólne wprowadzenie stanowi kluczowy etap zarówno dla nowego pracownika, jak i dla organizacji. Dla pracownika jest to czas, w którym po raz pierwszy staje się częścią zespołu. To pozwala mu na zbudowanie wstępnych relacji interpersonalnych i oswojenie się z nowym środowiskiem pracy.

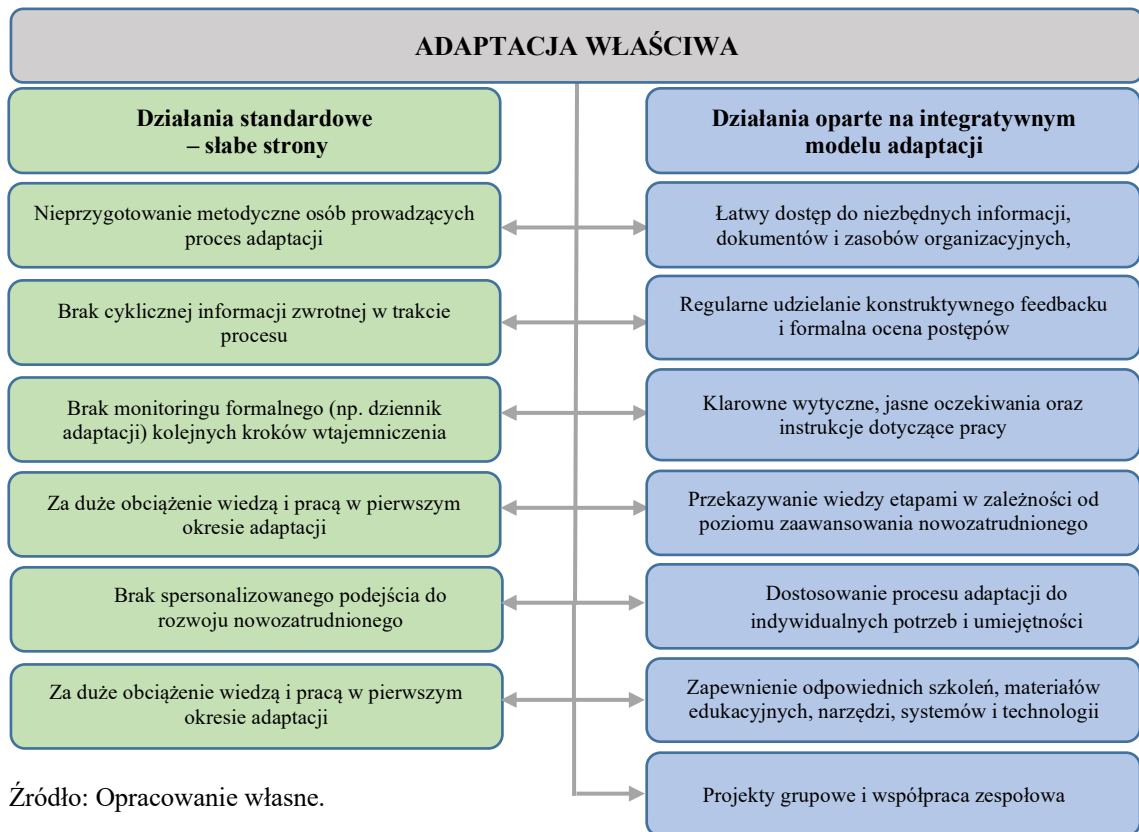
Ogólne wprowadzenie adaptacyjne polega na zapoznaniu nowego pracownika z podstawowymi aspektami organizacji oraz jego rolą w niej. Obejmuje ono kilka kluczowych elementów takich jak: przedstawienie ogólnych zasad i procedur obowiązujących w firmie, zapoznanie z regulaminem pracy, polityką bezpieczeństwa i higieny pracy, prezentację stanowiska pracy i jego wyposażenia, przedstawienie nowego pracownika członkom zespołu oraz innym kluczowym osobom w organizacji, przydzielenie mentora lub opiekuna, który pomoże nowemu pracownikowi w pierwszych tygodniach pracy, przedstawienie oczekiwań wobec nowego pracownika, w tym zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Działania te charakteryzują specyficzną cechę w integratywnym modelu adaptacji, którą jest *Integracja z zespołem*.

Dla organizacji ogólne wprowadzenie jest okazją do zainicjowania procesu integracji nowego członka zespołu w sposób, który sprzyja spójności operacyjnej oraz długofalowej współpracy. Jest to moment, w którym organizacja ma szansę na przekazanie kluczowych informacji dotyczących jej wartości, celów oraz standardów działania. Wprowadzenie pracownika w odpowiedni sposób pozwala na minimalizację potencjalnych problemów związanych z niedopasowaniem nowozatrudnionego do kultury organizacyjnej czy jej oczekiwań wobec stanowiska.

Ogólne wprowadzenie adaptacyjne jest ważnym elementem procesu onboardingu, który kładzie fundament pod długoterminowy sukces i zaangażowanie nowego pracownika w organizacji, ponieważ zarówno pracownik, jak i organizacja mogą świadomie kształtować swoje przyszłe relacje.

Kolejnym etapem procesu onboardingu jest - Adaptacja właściwa. Na tym etapie, zgodnie z informacją pozyskaną od specjalistów ZZL, następuje przekazanie nowozatrudnionemu bezpośrednio przełożonemu, który korzystając lub nie z formalnej drogi adaptacji przygotowuje nowozatrudnionego do samodzielnej pracy na stanowisku wykorzystując głównie swoją wiedzę i doświadczenie zawodowe. Szkic różnic dla tego etapu przedstawiono na rysunku 24.

Rysunek 24. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Adaptacja właściwa

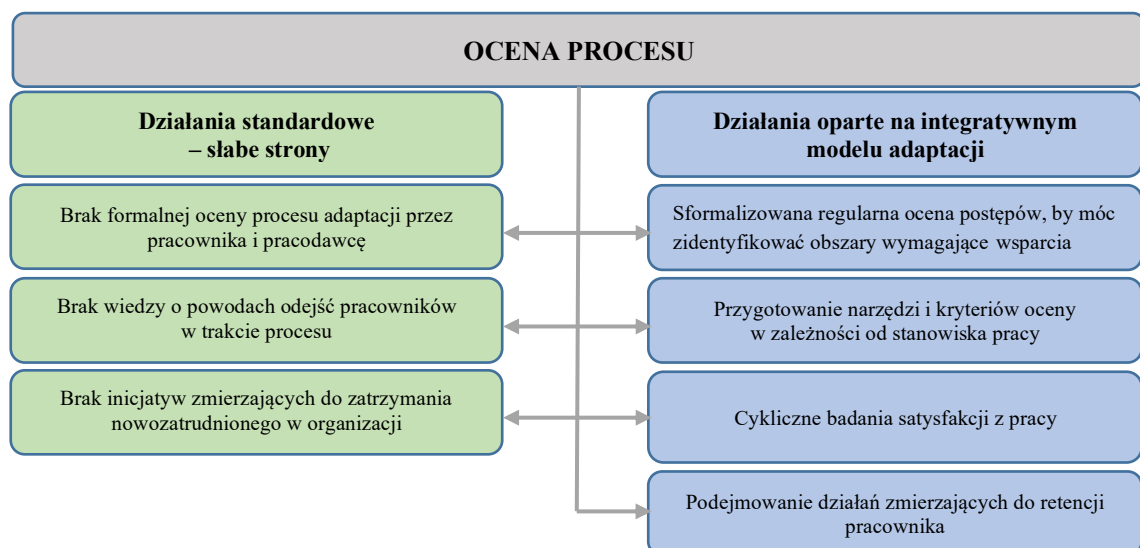


Etap adaptacji właściwej nowozatrudnionego jest okresem, w którym pracownik przechodzi od ogólnego wprowadzenia do głębszego zrozumienia swojej roli, zadań oraz zweryfikowania oczekiwań własnych i organizacji. Można go opisać jako czas poświęcony na wchłanianie i przyswajanie nie tylko wiedzy operacyjnej, ale także wartości, norm i sposobów działania w zespole i organizacji. Działania podejmowane na tym etapie, takie jak wspólne projekty czy spotkania problemowe i integracyjne mają na celu ułatwienie nawiązania relacji i zacieśniania stosunków zawodowych i partnerskich służących wzajemnemu wsparciu i współpracy między członkami zespołu. Jest to czas, kiedy nowy pracownik zaczyna w pełni funkcjonować w swojej roli, nawiązuje bardziej zaawansowane relacje i staje się produktywnym członkiem zespołu. Etap adaptacji właściwej nowozatrudnionego to także czas intensywnego uczenia się. Pracownik

stopniowo zdobywa zaawansowaną wiedzę, umiejętności i doświadczenie potrzebne do wykonywania zadań na stanowisku. Wszystkie te działania umożliwiają nowemu pracownikowi zrozumienie jak teoria i zasady organizacyjne przekładają się na codzienne praktyki i interakcje oraz wpisują się w specyficzną cechę integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych – *Internalizację treści*, rozumianą jako proces stopniowego przyswajania i przyjmowania za swoje: wartości, zasad i celów organizacyjnych. W efekcie, pracownik zaczyna identyfikować się z zespołem i misją organizacji, co jest kluczowe dla jego dalszej motywacji i efektywności. Działania te nie tylko wspierają adaptację, ale także przyczyniają się do budowania trwałych relacji oraz silniejszej integracji z organizacją.

Ostatnim, w standardowym procesie adaptacji, jest etap Ocena procesu, dla której szkic różnic przedstawiono na rysunku 25.

Rysunek 25. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Ocena procesu



Źródło: Opracowanie własne.

Dla pracownika i organizacji ocena procesu adaptacji jest narzędziem diagnostycznym służącym do analizy skuteczności wprowadzenia nowego pracownika do struktur i kultury organizacyjnej. Dla pracownika formalna ocena procesu może dostarczyć informacji zwrotnej o przebiegu jego integracji, identyfikując obszary, w których może potrzebować dodatkowego wsparcia lub szkoleń. Natomiast organizacji daje możliwość zrozumienia, w jaki sposób proces adaptacji wpływa na postawę nowych pracowników względem organizacji oraz identyfikowania obszarów, w których proces ten może być ulepszony. Poprzez analizę oceny procesu adaptacji, organizacja może dostosowywać swoje strategie rekrutacyjne i wprowadzania pracowników, aby lepiej odpowiadały na potrzeby nowych członków zespołu oraz efektywnie integrowały ich z kulturą i strukturami

organizacyjnymi. Działania sugerowane dla tego etapu zawierają się w cesze integratywnego modelu adaptacji – *Pobudzenie motywacji*.

5.3 Potencjalne korzyści wdrożenia integratywnego modelu adaptacji

Zaproponowany integratywny model adaptacji nowozatrudnionych w organizacji nie został jeszcze, w tym kształcie, poddany badaniom empirycznym, jednakże opiera się na licznych teoretycznych założeniach i przesłankach a wyniki badań przeprowadzonych w organizacjach MŚP sugerują jego potencjalną skuteczność i zasadność. Wyniki tych badań wskazują, że taki model może odpowiadać na zidentyfikowane potrzeby oraz skutecznie wspierać realizację zamierzonych celów. Model ten ma na celu zintegrowanie nowozatrudnionych pracowników z organizacją w sposób kompleksowy, obejmujący aspekty kulturowe, społeczne oraz zawodowe i chociaż model wymaga dalszej weryfikacji i pogłębionych analiz, obecne dowody teoretyczne i empiryczne sugerują, że jego zastosowanie mogłoby przynieść organizacjom wiele korzyści. Potencjalne korzyści, jakie organizacja może osiągnąć z implementacji integratywnego modelu adaptacji zamieszczono w tabeli 70.

Tabela 70. Potencjalne korzyści wynikające z implementacji integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych

Potencjalna korzyść	Uzasadnienie:
Wzrost retencji pracowników	Proces prowadzony zgodnie z założeniami integratywnego modelu adaptacji redukuje stres i niepewność nowych pracowników poprzez zapewnienie im odpowiedniego wsparcia, co zwiększa także ich satysfakcję i zaangażowanie. Długotrwałe zatrzymanie pracowników ogranicza koszty rekrutacji związane rekrutacją i szkoleniem nowych osób.
Efektywniejsza integracja z organizacją i zespołem	Integratywny model promuje interakcje między nowymi pracownikami a istniejącymi członkami zespołu, co buduje silne relacje i poprawia współpracę. Wspólne działania integracyjne, jak szkolenia zespołowe czy projekty grupowe, sprzyjają lepszej komunikacji, zaufaniu w zespole i atmosferze w miejscu pracy.
Zmiana postaw i zaangażowania pracowników	Kiedy pracownicy czują się dobrze wprowadzeni i rozumiani, są bardziej zmotywowani do pracy. Regularne wsparcie i jasne ścieżki rozwoju zawodowego zwiększają ich poczucie wartości i przynależności do organizacji. Nowi pracownicy wykazują wyższe zaangażowanie oraz lojalność wobec organizacji.

Szybsze adaptowanie się do kultury organizacyjnej	Integracyjny model umożliwia nowym pracownikom szybkie przyswojenie i zrozumienie wartości, norm i oczekiwań organizacyjnych. Dzięki temu, mogą oni lepiej dostosować swoje działania i decyzje do kultury organizacji, co minimalizuje ryzyko konfliktów kulturowych.
Rozwój innowacyjności	Dobrze zintegrowani pracownicy, którzy czują się częścią zespołu, są bardziej skłonni do dzielenia się swoimi pomysłami i współpracę nad innowacyjnymi rozwiązaniami. Wspólne projekty i otwarta komunikacja sprzyjają kreatywności i wprowadzaniu innowacji.
Lepsze zarządzanie potencjałem pracowników	Proces adaptacji daje możliwość rozpoznania potencjału nowozatrudnionych, co pozwala na lepsze planowanie ich ścieżek kariery. Dzięki temu, organizacja może lepiej wykorzystać potencjał pracowników, oferując im odpowiednie stanowiska i możliwości rozwoju.
Wyższa efektywność i produktywność	Dzięki jasnym instrukcjom, celom i wsparciu, nowi pracownicy mogą szybciej zrozumieć swoje zadania i obowiązki, co pozwala im efektywnie działać od początku. Systematyczne szkolenia i feedback umożliwiają im szybkie zdobywanie i doskonalenie niezbędnych umiejętności. Dzięki kompleksowemu wprowadzeniu, pracownicy szybciej osiągają pełną wydajność, co pozytywnie wpływa na ogólną efektywność organizacji.
Zmniejszenie kosztów adaptacji	Sprawny i efektywny proces mogą prowadzić do oszczędności kosztów związanych z długotrwałym szkoleniem i rozwiązywaniem problemów wynikających z niedostatecznej adaptacji. Skuteczna adaptacja zmniejsza liczbę błędów popełnianych przez nowych pracowników.
Pozytywny wizerunek pracodawcy	Organizacje, które inwestują w skuteczny proces adaptacji, budują swój pozytywny wizerunek na rynku pracy i zyskują reputację dobrego pracodawcy. Zadowoleni pracownicy często dzielą się swoimi pozytywnymi doświadczeniami, co przyciąga bardziej wykwalifikowanych kandydatów.
Zwiększenie zwinności organizacyjnej	Nowi pracownicy, którzy dobrze zrozumieli struktury i procedury organizacyjne, są dobrze zintegrowani, bardziej elastyczni i lepiej przygotowani do reagowania na zmiany w środowisku pracy. Integracyjny model zapewnia działania zmierzające do skutecznej internalizacji treści, co umożliwia im efektywne działanie nawet w zmieniających się warunkach.

Zródło: Opracowanie własne.

Implementacja integratywnego modelu adaptacji może przełożyć się na lepsze funkcjonowanie organizacji, zwiększoną satysfakcję pracowników oraz wyższe wyniki biznesowe jest zatem inwestycją w przyszłość organizacji, która może przynieść wymierne korzyści zarówno w krótkim, jak i długim okresie.

Integratywny onboarding w połączeniu z najlepszymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi spowoduje szybszy wzrost uczenia się nowych pracowników, lepszą komunikację oraz bardziej produktywną i zaangażowaną siłę roboczą.

Przykre, dla organizacji i nowego pracownika, konsekwencje może mieć pominięcie lub nadmierne „spłylenie” procesu onboardingu. Jeśli pracownik nie otrzyma informacji na temat organizacji i jej funkcjonowania, kultury współpracy z zespołem, zasad i obowiązków, oczekiwań i wymagań, odpowiedniego przystosowania go do stanowiska, prawdopodobnie wywoła to w nim emocje niezadowolenia i rozczarowania. Jest to już prosta droga do rezygnacji z dalszego funkcjonowania w organizacji i pokazania jej na zewnątrz w bardzo niekorzystnym świetle.

5.4 Rekomendacje na podstawie empirycznej analizy procesu onboardingu

Większość praktyk onboardingowych opiera się na czteroetapowym procesie adaptacji, który zaczyna się w momencie podpisania umowy o pracę a kończy, gdy pracownik osiągnie pełną samodzielność w pracy na swoim stanowisku, przy czym organizacje nie traktują rekrutacji i selekcji jako części onboardingu a skupiają się głównie na jak najszybszym poznaniu przez pracownika pracy praktycznej. Nie implementują także formalnych sposobów oceniania procesu adaptacji, które uwzględniałyby kryteria takie jak efektywność operacyjna, jakość wykonania zadań, przestrzeganie norm bezpieczeństwa czy zgodność z wytycznymi i procedurami. Takie wprowadzenie do organizacji daje małe szanse na zatrzymanie pracownika na dłużej.

Pracownicy, zanim dołączą do organizacji, często oceniają ją na podstawie jej widoczności w społeczności, podejmowanych działań prospołecznych oraz sposobu, w jaki firma komunikuje swoje wartości i cele. Proaktywność organizacji w tych obszarach sygnalizuje, że jest to miejsce, które dba nie tylko o swoje interesy, ale także o dobro wspólne. Takie działania mogą budować zaufanie i zaangażowanie pracowników już na wczesnym etapie, co jest kluczowe dla ich późniejszej adaptacji w organizacji. W związku z tym proces adaptacji pracownika powinien rozpoczynać się od chwili, gdy

potencjalny pracownik uświadamia sobie istnienie organizacji w jego środowisku społecznym, postrzega ją pozytywnie a pierwsze interakcje z organizacją kształtują jego ocenę oraz nastawienie, co może rozpocząć proces głębszego poznawania jej wartości, kultury i norm. W tym okresie pracownik zaczyna dostrzegać organizację w korzystnym świetle, co jest kluczowe dla jego dalszej integracji i zaangażowania. Na podstawie empirycznej analizy zaleca się kilka znaczących dla procesu onboardingu rekomendacji, które przedstawiono w tabeli 71.

Tabela 71. Rekomendacje po przeprowadzeniu empirycznej analizy procesów adaptacji

LP.	Rekomendacja	Uzasadnienie
1.	Proaktywne zaangażowanie organizacji w społeczność lokalną	Organizacje powinny aktywnie angażować się w społeczność lokalną, w której funkcjonują. Proaktywne działania, takie jak partnerstwo z lokalnymi instytucjami edukacyjnymi, udział w inicjatywach społecznych, czy organizowanie wydarzeń otwartych, mogą znacząco wzmocnić ich wizerunek jako odpowiedzialnego i zaangażowanego pracodawcy. Tego typu działania nie tylko przyciągają utalentowanych specjalistów, ale także skracają czas adaptacji nowych pracowników, którzy są już zaznajomieni z kulturą organizacyjną i wartościami organizacji. Dodatkowo, takie podejście może zwiększyć retencję pracowników, ponieważ nowozatrudnieni, widząc realny wpływ organizacji na społeczność, są bardziej skłonni do długoterminowego związania się z nią.
2.	Uwzględnienie kultury organizacyjnej w procesie onboardingu	Analiza wskazuje na potrzebę głębszego zaangażowania nowozatrudnionych w kulturę organizacyjną. Rekomenduje się integrację elementów kulturowych i wartości firmy w programach adaptacyjnych, aby wzmocnić poczucie przynależności i związek pracowników z organizacją.
3.	Wdrożenie spersonalizowanych programów onboardingowych	Zaleca się opracowanie spersonalizowanych programów adaptacyjnych, które uwzględniają różnorodność potrzeb nowozatrudnionych pracowników w kwestii nabywania nowej wiedzy. Programy powinny być dostosowane do poziomu doświadczenia i umiejętności nowozatrudnionych oraz specyfiki stanowiska. Pozwoli to na skuteczniejsze wdrożenie.
4.	Szkolenia metodyczne dla kierowników liniowych	Wyniki analizy wskazują na konieczność podniesienia kompetencji kierowników liniowych w zakresie uczenia osób dorosłych (andragogiki). Zaleca się organizację szkoleń, które wyposażą ich w wiedzę i umiejętności

		niezbędne do skutecznego wspierania osób dorosłych w procesie adaptacji.
5.	Udrożnienie komunikacji między działami HR a kierownikami liniowymi	Rekomenduje się wprowadzenie regularnych spotkań koordynacyjnych lub też raportowania do HR poziomu postępu nowozatrudnionych oraz lepszej wymiany informacji, aby zapewnić spójność i wsparcie w procesie adaptacji.
6.	Umożliwienie nowozatrudnionym regularnego interaktywnego feedbacku	Rekomenduje się wprowadzenie systemu regularnego feedbacku, który umożliwi nowym pracownikom dzielenie się swoimi doświadczeniami i spostrzeżeniami w trakcie procesu adaptacji. Feedback ten powinien być wykorzystany do ciągłego doskonalenia programów onboardingowych.
7.	Ustanowienie mentoringu jako kluczowego elementu onboardingu	Przypisanie nowozatrudnionym pracownikom Mentorów/ Opiekunów/ Coachów może znacząco zwiększyć skuteczność adaptacji. Rekomenduje się formalizację programu „mentoringowego”, w którym doświadczeni pracownicy wspierają nowych w ich pierwszych miesiącach pracy.
8.	Wdrażanie etapowe	Zaleca się rozłożenie kluczowych informacji na etapy, dostarczając je w przemyślany sposób w trakcie całego procesu onboardingu, ponieważ empiryczna analiza procesów adaptacji wykazała, że nadmiar informacji na starcie może być przytłaczający dla nowozatrudnionych.
9.	Ulepszenie metod i technologii wspierających onboarding	Rekomenduje się wprowadzenie i/lub usprawnienie cyfrowych narzędzi wspierających proces adaptacji, takich jak platformy e-learningowe i aplikacje do zarządzania procesem onboardingu. Narzędzia te mogą ułatwić pracownikom przyswajanie informacji oraz monitorowanie postępów.

Źródło: Opracowanie własne.

Integracyjny model adaptacji nowozatrudnionych nie tylko uwzględnia standardowe etapy procesu adaptacji nowego pracownika, ale także rozszerza je o elementy związane z szeroko pojętym środowiskiem organizacyjnym wzbogacając ten proces i pozwalając na holistyczne podejście. Dzięki proaktywności organizacji, potencjalny pracownik zapoznaje się z jej wartościami, misją oraz stylem działania i mając już pewne zrozumienie organizacji podejmuje autonomiczną decyzję o staniu się częścią tego zespołu, niezależnie od nacisków zewnętrznych, manipulacji czy przymusu. Potencjalny pracownik opierając się na swoich przemyśleniach, wartościach i zebranych informacjach wybiera

samodzielnie czy chce dołączyć do organizacji. Pracownik czuje, że ma kontrolę nad swoim wyborem i dokonuje go w pełni świadomie, co zwiększa jego zaangażowanie i satysfakcję z podjętej decyzji oraz motywację od samego początku współpracy z organizacją.

W efekcie, proces adaptacji może trwać krócej, ponieważ pierwsze etapy, takie jak sesje wprowadzające dotyczące struktury i kultury organizacyjnej, stają się mniej intensywne lub wręcz zbędne. Dodatkowo, ta wcześniejsza ekspozycja na organizację pozwala pracownikowi lepiej zrozumieć swoje miejsce i rolę w niej oraz jak jego praca wpisuje się w szerszy kontekst działań organizacji. Może to przyczynić się do szybszego osiągnięcia pełnej efektywności i silniejszej identyfikacji z celami organizacji.

Dzięki temu możliwe jest bardziej kompleksowe i długoterminowe wsparcie nowego członka zespołu, co zwiększa jego zaangażowanie i lojalność wobec firmy. W kontekście tego podejścia, analiza kluczowych działań w procesie standardowym i integratywnego modelu pozwala na lepsze zrozumienie, jak różne strategie mogą wspierać adaptację pracownika od pierwszych kroków w społeczności lokalnej aż po pełne wdrożenie w strukturę organizacji. Taka perspektywa umożliwi organizacjom nie tylko skuteczniejsze zarządzanie adaptacją, ale również budowanie trwałych relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz.

Organizacje powinny podchodzić do onboardingu z entuzjazmem równym lub większym niż entuzjazm nowo zatrudnionych. Mogą pojawić się krótkoterminowe problemy związane z początkowym okresem przystosowania do organizacji jednak ten sposób wprowadzenia przyniesie długoterminowe korzyści z pracy zaangażowanego i lojalnego pracownika.

Bibliografia

1. Abelson M. (1987), *Examination of avoidable and unavoidable turnover*, Journal of Applied Psychology 72 (3).
2. Aberdeen Group, *Onboarding benchmark report*, 2006. Retrieved on April 26, 2010, from www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/3393/RA_Onboarding_MT_3393.aspx
3. Abramek, E. (2003), *Wdrażanie idei „Organizacji samouczącej”*. *Systemy Wspomagania Organizacji*, Prace Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
4. Adamska K. (2011), *Kontrakt psychologiczny w organizacji-Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, „Psychologia społeczna” tom 6, nr 3(18), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
5. Aldag J.R., Stearns T.M. (1987), *Management*, South-Western Publishing CO, Cincinnati.
6. Allen D. (2006), *Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?* Journal of Management, 32.
7. Allen N.J., Meyer J.P. (2009), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continu-ance and Normative, Commitment to the Organization*, „Journal of Occupational Psychology” 63(1).
8. Andreasik M. (2021), *Charakterystyka e-learningu jako instrumentu wspierającego aktywności HR w adaptowaniu pracowników*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów n.60 (2), Warszawa.
9. Anglin L., Sanchez M., Butterfield R., Rana R., Everett C. M., Morgan P., (2021), *Emerging practices in onboarding programs for PAs: strategies for onboarding*. Journal of the American Academy of PAs, 34(1).
10. Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum, Gdynia.
11. Apanowicz J. (2005), *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej. Prace doktorskie. Prace habilitacyjne*, Difin, Warszawa.
12. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
13. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie ludźmi, Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
14. Ayers K.E. (2006), *Engagement is Not Enough. You Need Passionate Employees to*

Achieve your Dream. Advantage, Charleston.

15. Balas B. (2008), *Adaptacja społeczno-zawodowa i jej wpływ na przebieg kariery zawodowej*, Polskie Towarzystwo Profesjologiczne, Zielona Góra, Problemy Profesjologii nr 2.
16. Bamberger P., Ang S. (2016), *The quantitative discovery: What is it and how to get it published*, Academy of Management Discoveries, Vol. 2, No. 1.
17. Bańka, A. (2006), *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i architektura, Poznań.
18. Bańka A. (2016), *Proaktywność a tryby samoregulacji*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
19. Baruch Y. (2004), *Managing Careers*, Pearson Education, Harlow.
20. Bauer T. N., Erdogan B. (1998), *Organizational socialization*. In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio M., Gelfand K., Leung S., Parker J., Zhou (Eds.) (1998), *APA Handbook of I/O Psychology, Volume III*. Washington APA.
21. Bauer T. N., Morrison E. W., Callister R. R. (1998), *Organizational socialization: A review and directions for future research*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 16, APA Press.
22. Bauer T.N. (2010), *Onboarding new employees: Maximizing Success*, Alexandria VA, SHRM Foundation.
23. Becker H.S. (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, „American Journal of Society” 66(1).
24. Becker K., Bish A. (2021). *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding*, Human Resource Management Review, 31(1), 100730, <https://www.sciencedirect.com/science/article/>, dostępność 10.12.2023
25. Bek-Gaik B. (2016), *Model biznesu w sprawozdawczości organizacji – przegląd badań*, Nr 268.
26. Bernat T. (2012), *Metodologia opracowania studiów przypadku we współpracy z przedsiębiorcami. Podręcznik dobrych praktyk*, Szczecin; https://ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/users/264/Konkurs_ekon_dla_uczniow/Tworzenie-Studiu-Przypadku-Ksiazka.pdf; dostęp 28.12.2023;
27. Blau P. (2006), *Exchange and power in social life*, New York: Wiley, przedruk z 1986.
28. Bugdol M. (2007), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

29. Bugdol M. (2010), *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych. Problemy współczesnego zarządzania*, Współczesne Zarządzanie (2).
30. Camp R., Vielhaber Mary E., Simonetti Jack I. (2006), *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne. Jak zatrudniać dobrych pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
31. Chelariu A., Horomnea E., Florentin T. (2014), *Education Regarding Ethics in the Accounting Profession – a Literature Review*, European Integration – Realities and Perspectives, 9.
32. Ciekankowski Z. (2010), *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku.
33. Cooper-Thomas H. D., van Vianen A., Anderson N. (2004), *Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 13.
34. Crous, S. (2007), *Talent makes the rules now*, Corporate Research Foundation.
35. Chao G. T., O’Leary-Kelly A. M., Wolf S., Klein H. J., Gardner, P. D. (1994), *Organizational socialization: Its content and consequences*, Journal of Applied Psychology, 79; Klein H. J., Weaver N. A. (2000), *The effectiveness of an organizational- level orientation training program in the socialization of new hires*, Personnel Psychology, 53.
36. Cheese P., Thomas R.J., Craig E. (2007), *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*, Kogan Page Limited, London.
37. Chenji K., Raghavendra S. (2021). *Onboarding Effect on Employee Creativity: The Moderating Role of Psychological Empowerment*. Journal of Information & Knowledge Management, 20(04), 2150046.
38. Chillakuri, B. (2020), *Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding*. Journal of Organizational Change Management, 33(7).
39. Chudy-Hyski D. (2023), *Onboarding in an organization as an indispensable element of HRM*, University of Silesia in Katowice.
40. Chyłek M. (2011), *Współczesne Zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
41. Ciekankowski Z. (2012), *Metody wdrażania i proces adaptacyjny pracowników*, Powiatowy Urząd Pracy w Płońsku.

42. Ciekankowski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.
43. Ciesielski W., Krejner-Nowecka A. (2020), *Wprowadzenie do pracy nowych pracowników na przykładzie lekarzy stażystów – wyniki badań pilotażowych, Część 3.6 Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psychospołeczna*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
44. Cisek S. (2010), *Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku*, Przegląd Biblioteczny t. 78 nr.3.
45. Cohen A. (2007), *Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review” 17(3).
46. Colman A. M. (2009), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
47. Coyle-Shapiro J., Conway N. (2009), *Exchange Relationships; Examining Psychological Contacts and Perceived Organizational Support*, „Journal of Applied Psychology” (90).
48. Croston D. (2008), *Employee Engagement, The People First Approach to Building a Business*, Moonstone Media, Sydney.
49. Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, Przegląd Organizacji, 3 (854).
50. Czarnecki K. (1985), *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa
51. Czarnik H. (1980), *Człowiek w procesie pracy, Adaptacja młodych pracowników*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.
52. Czermiński A., Grzybowski M., Ficoń K. (1999), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej "Bernardinum", Gdynia.
53. Czopek M., Kazusek M. (2021), *Remote recruitment and onboarding of public administration employees during the COVID-19 pandemic*. Informatyka Ekonomiczna (1), [za]: Caldwell C., Peters R. (2018), *New employee onboarding–psychological contracts and ethical perspectives*, Journal of Management Development, 37(1).
54. Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników – konfiguracja i projektowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

55. Czubasiewicz H. (2005), *Tworzenie komunikacji interpersonalnej przez dobór pracowników*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informatycznym*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
56. Czubasiewicz H. (2009), *Zadania HRM w kontekście kulturowym*, [w:] *Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania UG, 2/3.
57. Czubasiewicz H., Wróbel P. (2012), *Komunikacja społeczna – wpływ na zachowania w organizacji*, [w:] *Organizacja zachowań zespołowych* (red.) Rutka R., Wróbel P., PWE, Warszawa.
58. Czubasiewicz H., Grajewski P. (2018), *Koncepcja systemowych rozwiązań ZZZL w realiach działania organizacji procesowej*, *Zarządzanie i Finanse*, Uniwersytet Gdański, vol. 16, no. 3, cz. 2.
59. Czubasiewicz H., Antonowicz A., Antonowicz P. (2019), *Dysonans relacyjny pomiędzy oczekiwaniami pracodawców i pracowników versus zarządzanie rozwojem współczesnych organizacji*, [w:] *Wyzwania Zarządzania Zasobami Ludzkimi a rozwój przedsiębiorstwa. Wybrane uwarunkowania* (red.) P. Antonowicz, H. Czubasiewicz, A. Antonowicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
60. Czubasiewicz H. (red.) (2020), *Sukces organizacji w warunkach gospodarki cyfrowej. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
61. Davis P (2003), *Adaptacja zawodowa*, Petit, Warszawa.
62. Davis R.V. (2000), *Work adjustment theory*; w: *Encyclopedia of psychology*, red. Kazdin A., American Psychological Association, Oxford University Press, New York.
63. Dembiński B. (2019), *Idee są miarami organizacji świata*, „Filozofuj!” 2(26).
64. Deschamps J.-C. (1996), *Les théories de l'attribution* [w:] Deschamps J.-C., Beauvois J.-L., *Desattitudes aux attribution. Sur la construction de la réalité sociale*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble.
65. Docebo, *E-learning Market Trends and Forecast 2017–2021*, <https://www.docebo.com/resource/elearning-market-trends-and-forecast-2017-2021/>, 12.11.2020.
66. Domański R. S. (1993), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa.
67. Downar W. (2005), *Mechanizmy wartościotwórcze w systemie transportowym – zarys problematyki*, *Przegląd komunikacyjny* nr 10.

68. Dragomiroiu R., Herloiu I., Mihai G. (2014), *Induction Staff Training, 21st International Economic Conference 2014*, (IECS, 16-17 May 2014) Sibiu, Romania, *Procedia Economics and Finance* 16 (2014) 368-373.
69. Dubois D., Rothwell W. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Onepress, Gliwice.
70. Dunham R., Grube J., Castaneda M. (1994), (*Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition*, „*Journal of Applied Psychology*” 79.
71. Falkowski A. (1994), *Model, badanie, eksperyment, analiza danych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
72. Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
73. Fisher, C. D. (1985), *Social support and adjustment to work: A longitudinal study*. *Journal of Management*, 11.
74. Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
75. Frögéli E., Jenner B., Gustavsson P. (2023), *Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review*, *PloS one*, 18(2), e0281823, <https://journals.plos.org/>, dostępność 10.12.2023.
76. Gajdzik B. (2012), *Poziom zaangażowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce i za granicą*, „*Zarządzanie Przedsiębiorstwem*” (3).
77. Gasiul H. (2007), *Teorie emocji i motywacji*, UKSW, Warszawa.
78. Galata S. (2004), *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategia, etyka*. Difin, Warszawa.
79. Gilmore S., Harding N. (2022), *Organizational socialization as kin-work: A psychoanalytic model of settling into a new job*, *human relations*, 75(3), 583-605, <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/137400/1/Uncanny%202020%20Final.pdf>, dostępność 22.11.2023.
80. Golnau W. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ce De Wu, Warszawa.
81. Goo J., Huang C.D. (2008), *Facilitating Relational Governance through Service Level Agreement: Applications of Commitment-trust Theory*, *Decision Support System*, 46(1).
82. Gospodarek T. (2009), *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
83. Gospodarek T. (2012), *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*,

- Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.
84. Goźlińska E., Szlosek F. (1997), *Podręczny słownik nauczyciela kształcenia zawodowego*, Wydawnictwo Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom.
 85. Górecka K. (2005), *Motywacja i adaptacja społeczno-zawodowa pracowników*, [w:] *Edukacja dla bezpieczeństwa*, red. A. Kuszela, Poznań.
 86. Gregory P., Strode D. E., Sharp H., Barroca L. (2022). *An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams*. Information and Software Technology, 143, 106792, <https://eprints.gla.ac.uk>, dostępność 01.12.2023.
 87. Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 88. Griffin R.W. (2006), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 89. Griffin R. W. (2007), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydanie drugie, PWN, Warszawa.
 90. Grzegorzczak W. (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
 91. Guerrero F. (2009), *Welch Rues Short-Term Profit Obsession*, „Financial Times”, 12 Marc.
 92. Hall R. (2000), *Makroekonomia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 93. Hałas E. (2010), Wstęp. W: J. Lofland, D.A. Snow, L. Anderson i L.H. Lofland (2010), *Analiza układów społecznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
 94. Hartog D.N., Belschak F.D. (2007), *Personal Initiative, Commitment and Affect at Work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 80(4).
 95. Hersey P., Blanchard K.H. (1977), *Management of Organizational Behavior 3-er Edition-Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, New Jersey.
 96. Hogan K. (2005), *Psychologia perswazji, strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, Jacek Santorski & Co, Agencja Wydawnicza Sp. z o.o., Warszawa, [w:] Cialdini R. (1994), *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
 97. Homans G. C. (1961), *Social Behavior": its Elementary Forms*, New York.
 98. Ibrahim U. S. G., Yusof R. B., Ibrahim H. I. B., (2022), *The role of employee onboarding training program in mitigating deviant workplace behavior: Job satisfaction as a mediator*, Global Business and Management Research, 14(3s),
 99. Jamka B. (2001), *Dobór wewnętrzny i zewnętrzny pracowników*, Difin, Warszawa.

100. Jamka B. (2006), *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Kraków.
101. Jamka B. (2001), *Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników jako instrument strategii personalnej firmy*, [w:] *Zarządzanie pracownikami. Instrument polityki personalnej*, (red.) Makowski K., Poltex, Warszawa.
102. Janowska Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
103. Janowska Z. (red.) (2001), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Pozyskiwanie, adaptacja i zwalnianie pracowników*, Absolwent, Łódź.
104. Jasiński W., Krempa J. (1968), *Młodzież i praca, Ważniejsze problemy wychowania młodego pokolenia*, Warszawa.
105. Jasiński Z. (red.) (1999), *Zarządzanie pracą. Organizacja, planowanie, motywowanie, kontrola*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
106. Jasiński Z. (2001), (red.), *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi. Pozyskiwanie, adaptacja i zwalnianie pracowników*, Absolwent, Łódź.
107. Jasiński Z. (2007), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, e-book, Wydawnictwo PLACET, Warszawa.
108. Jończyk J. (2010), *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach*, [w:] Jędrych E., Lenzion J.P., *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Politechnika Łódzka.
109. Jończyk J. (2009), *Koncepcja zaangażowania organizacyjnego*, [w:] Matwiejczuk W., *Koncepcje i metody zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
110. Ju A., Sajnani H., Kelly S., Herzig K. (2021), *A case study of onboarding in software teams: Tasks and strategies*, in 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering (ICSE), IEEE.
111. Juchnowicz M. (red.) (2001), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
112. Juchnowicz M. (red.) (2003), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltex, Warszawa.
113. Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa.
114. Juchnowicz M. (2014), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.

115. Jurkowski R. (2002), *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., Warszawa.
116. Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, „Academy of Management Journal” 33(4).
117. Kammeyer-Mueller J. D., Wanberg C. R. (2003), *Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment*. Journal of Applied Psychology, 88.
118. Kasprzak T. (2005), *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, Difin, Warszawa.
119. Karambelkar M., Bhattacharya S. (2018). *Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding*. Human Resource Management International Digest, 25(7).
120. Kaźmierczak M. (2017), *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
121. Keene, K. (2021), *An Effective Onboarding Process: Decreasing Role Ambiguity and Role Conflict and Increasing Employee Acclimation to Increase Employee Job Satisfaction* (Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Edwardsville), [za]: Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing Success*, Alexandria: SHRM Foundation.
122. Kiliszewski, M. (2003), *E-learning jako nowoczesny system zarządzania nauczaniem*. [w]: M. Fertach, S. Trzcieliński (red.) (2003), *Praktyka zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.
123. Kim T., Cable D. M., Kim S. (2005), *Socialization tactics, employee proactivity, and person- organization fit*. Journal of Applied Psychology, 90.
124. Kirchmeyer, C. (1995), *Demographic similarity to the work group: A longitudinal study of managers at the early career stage*. Journal of Organizational Behavior, 16.
125. Klein H.J., Polin B., Sutton K.L. (2015). *Specific onboarding practices for the socialization of new employees*. Int. J. Sel. Assess. 23 (3), <http://dx.doi.org/10.1111/ijsa.12113>, dostępność 13.12.2023.
126. Klepacki B. (2009), *Wybrane zagadnienia związane z metodologią badań naukowych*, SGGW, Warszawa, Seria G, T zeszyt 2.
127. Kochan T.A., Dyer L. (1993), *Managing Transformational Change: The Role of Human Resource Professional*, „International Journal of Human Resource

- Management” 4(3).
128. Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna. Studium folkloru fabrycznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
 129. Kopaliński W. (2000), *Słownik Wyrazów Obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Świat Książki, Warszawa.
 130. Kossowska M., Sołtysińska J. (2006), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
 131. Kostera M. (red.) (2011), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa, [w:] Grzegorzyczyk W. (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
 132. Kożusznik B. (2002), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
 133. Kożusznik B. (2002), *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
 134. Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
 135. Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 136. Król M. (2012), *Retencja versus elastyczność zatrudnienia (determinanty strategiczno-kulturowe)*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, t. 1, nr 23.
 137. Kubicka I. (2010), *Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników*, [w:] Zeszyty naukowe nr 828, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
 138. Laurano M. (2013), *Onboarding. A New Look at New Hires*.
 139. Lavrence A.T., Weber J. (2008), *Business & society, Stakeholders, Ethics, public policy*, New York: McGraw-Hill, [w:] Anuszkiewicz K., Marona T., (2012), *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek-społeczeństwo-kultura” nr1.
 140. Lewicki A. (1969), *O teorii biospołecznego przystosowania osobowości*, „Nowa szkoła” nr.5, Warszawa.
 141. Listwan T. (red.) (2002), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C. H. BECK, Warszawa.
 142. Listwan T. (2005), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
 143. Listwan T. i inni (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa.
 144. Liu, P., Zhang, Y., Ji, Y., Wu, S. (2021). *Threat upon entry: effect of coworker ostracism on newcomers' proactive behaviors during organizational socialization*,

- Frontiers in Psychology 12, 545478; <https://www.frontiersin.org>, dostępność 22.11.2023.
145. Łaguna M. (2004), *Szkolenia. Jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
 146. Łobocki M. (1999), *Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych*, IMPULS, Kraków.
 147. Macey W.H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, Industrial and Organizational Psychology (1).
 148. Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 149. March J. G., Simon H. A. (1964), *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
 150. Marciniak J. (1997), *Pierwsze kroki. Adaptacja zawodowa pracowników*, Personel, nr 12.
 151. Marciniak J. (1999), *Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja, rozwój*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa.
 152. Marciniak J. (2013), *Human Resources - Meritum*, Wolters Kluwer, Warszawa.
 153. Martin K., Lombardi M. (2009), *Fully on-board: Getting the most from your talent in the first year*. Boston, MA: Aberdeen Group.
 154. Meyer J., Bobocel D., Allen N. (1991), *Development of Organizational Commitment during the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post- entry Influences*, „Journal of Management” (17).
 155. Michaelson J. (1987), *Cross-Validation in Statistical Climate Forecast Models*, Journal of Applied Meteorology and Climatology, 26.
 156. Michoń F. (1981), *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, wydanie trzecie rozszerzone, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa.
 157. Mielcarek P. 2014, s. 110-114 (Mielcarek P. (2014), *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, Organizacja i kierowanie, nr 1 (161)), [w] https://mfiles.pl/pl/index.php/Case_study.
 158. Mięka B., Potocki A. (1997), *Metody zarządzania innowacyjno-partycypacyjnego*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków.
 159. Mięka B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
 160. Miles M.B., Huberman A.M. (2000), *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok.

161. Miś A., Pocztowski A. (2000), *Wprowadzenie do analizy zasobów ludzkich* [w:] *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
162. Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
163. Miś A. (2016), *Globalna kariera utalentowanych pracowników – teoretyczne ramy pojęcia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 429.
164. Miś A. (2021), *Ewolucja koncepcji kariery – ku integracji?* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce (red.) A. Pocztowski, A. Rakowska, A. Sitko-Lutek*, Wolters Kluwer, Warszawa.
165. Moczydłowska J.M. (2013), *Zaangażowanie pracowników-Aspekty psychologiczne i organizacyjne*, <https://scholar.google.pl/scholar>, dostępność 04.04.2023.
166. Moczydłowska, J. M. (2019), *Menedżerowie o praktyce zarządzania różnorodnością pokoleniową (wyniki badań jakościowych)*, Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 127(2).
167. Moczydłowska J. M. (2021), *Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji – nowe wyzwania rynku pracy*, Artykuły, Marketing i Rynek, ISSN 1231-7853.
168. Morawski M. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2, Grzebyk M., *Polityka personalna w firmie Alfa*, [w:] *Przedsiębiorstwo i region w procesie transformacji*, red. Fedan R., Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
169. Murphy G. (1947), *Personality*, Harper, New York, www.ptde.org, [w:], Wajner T. (2010), *Jak rozwijać motywację, aby osiągnąć lepsze wyniki w nauce*, XVI Konferencja Diagnostyki Edukacyjnej, Toruń.
170. Nijhof W.J., De Jong M.J., Beukhof G. (1998), *Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration*, „Journal of European Industrial Training” 22(6).
171. Nogalski B. (2009), *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Master of Business Administration, Gdańsk.
172. Nogalski R., Apanowicz J., Rutka R., Czermiński A., Czerska M. (2002), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń.
173. Nowak J. (1971), *Adaptacja społeczno-zawodowa nowego pracownika*, Wydawnictwo Związkowe CRZZ, Warszawa.
174. Nowak K. (2022), *Czym jest onboarding pracownika i jak skutecznie go przeprowadzać?* <https://www.powerjobs.pl/artykuly/onboarding>, dostęp 16. 02.2023.

175. Olechnicki K., Załęcki P. (1994), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń.
176. Oleksyn T. (2017), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
177. Olesiak H. (1974), *Adaptacja młodych pracowników w środowisku pracy*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
178. Omanović V., Langley A. (2023), *Assimilation, integration or inclusion? A dialectical perspective on the organizational socialization of migrants*. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 77-78, <https://journals.sagepub.com>, dostępność 22.11.2023.
179. Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa, Wydawnictwo Ch. Beck, [w] Anuszkiewicz K., Marona T. (2012) *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo – Kultura” nr 1.
180. Palka S. (red.), (1998), *Orientacje w metodologii badań pedagogicznych*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
181. Patalas-Maliszewska J. (2010), *Nowe spojrzenie na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, www.e-mentor.edu.pl, Nr 4 (36), dostępność 30.10.2010.
182. Pawlak Z. (2003), *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
183. Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
184. Pawlikowska K. (1979), *Adaptacja i stabilizacja kadr w zakładzie pracy*, Biblioteka Służby Pracowniczej, Warszawa.
185. Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa.
186. Penc J. (2007), *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Diffin, Warszawa.
187. Philips J., Edwards L. (2009), *Managing Talent Retention: an ROI approach*, John Wiley & Sons, San Francisco.
188. Piecuch T., Molter A. (2014), *Metody jakościowe w badaniu przedsiębiorczości*, *Problemy Zarządzania* 12/3, https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Problemy_Zarządzania/, dostępność 15.12.2023.

189. Pietrasiański Z. (1965), *Praktyczna psychologia pracy*, Wydawnictwo Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
190. Pilch T. (1998), *Zasady badań pedagogicznych, wyd. drugie poprawione i rozszerzone*, opr. Bauman T. rozdział 4, opr. Radzko A. rozdział 7, Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa, s. 82-88, <https://fliphtml5.com/pl/smjdj/uuis/basic> dostęp 31.12.2023.
191. Pilch, T. i Bauman, T. (2001). *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak” [w]: Piecuch T., Molter A., (2001).
192. Pocztowski A. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków.
193. Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
194. Pocztowski A. (1999), *Zarządzanie szkoleniami w firmie*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.
195. Pocztowski A., Miś A. (2000), *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, B. Kozuch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
196. Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
197. Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody*, Wydanie II, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
198. Porter L.W., Miles R.E. (1974), *Motivation and Management*, [w:] J.W. McGuire (red.) (1974), *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*, Englewood Cliffs, New York.
199. Przelaskowski W. (1997), *Modele ekonomiczne w świetle cybernetyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
200. Rawski W.(red.) (2011), *Encyklopedia popularna PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
201. Reykowski J. (1970), *Z zagadnień psychologii motywacji*, Państwowy Zakład Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
202. Reynolds J., Caley L., Mason R. (2002), *How Do People Learn?*, CIPD, London, [w:] Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

203. Ricker M., Greene C., Vail A. (2021). *Advanced Practice Provider Onboarding Support Model Comparison: Is there a Superior Choice?* Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice, 19(3), 11.
204. Roethlisberger F. J., Dickson W. J. (1939), *Management and the Worker*, Cambridge, Mass, [w:] Kożusznik B. (2002), *Psychologia zespołu pracowniczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
205. Rothwell W., Prescott R., Taylor M. (1998), *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future*, Davies Black Publishing, Palo Alto.
206. Rutkowska M. (2010), *Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic*, „Human Resource Management” 1(72).
207. Rybol-Stalewska T., Stalewski T. (1998), *Studium nierówności*, Personel 7/8 (52/53).
208. Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
209. Sadkowska J. (2021), *Kultura ryzyka w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Dyfin, Warszawa, s. 209, [w:] Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership, management, and control affect firm value?* Journal of Financial Economics, 80 (2).
210. Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, „Journal of Management Psychology” 21(7).
211. Saks A.M., Ashforth B.E. (1997), *Organizational socialization: Making sense of past and present as a prologue for the future*, Greenwich, CT: JAI Press, Journal of Vocational Behavior, 51.
212. Saks A. M., Uggerslev K. L., Fassina N. E. (2007), *Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model*. Journal of Vocational Behavior, 70.
213. Schaufeli W.B., Salanova M., Gonzalez-Roma V., Bakker A.B. (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, „Journal of Happiness Studies” 3(1).
214. Schjoedt L., Bird B. (2014), *Control variables: use, misuse and recommended use*, [w:] Carsrud A., Brännback M. (eds.) (2014), *Handbook of research methods and applications in entrepreneurship and small business*, Edward Elgar, Cheltenham.
215. Schwan K., Seipel K. (1995), *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
216. Sedlak, P. (2017), *Rotacja pracowników – koszty, rodzaje, przyczyny*, rynekpracy.pl,

- Sedlak & Sedlak.
217. Sibisi S., Kappers G. (2022), *Onboarding can make or break a new hire's experience*, Harvard Business Review, 1-7; <https://netfamilybusiness.com/>; dostępność 22.11. 2023.
 218. Sidor-Rządkowska M. (2006), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Kraków.
 219. Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
 220. Sillamy N.(1994), *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Warszawa.
 221. Smith, J. (2022). The use of surveys and interviews in research: Sequential methodology. *Journal of Research Methods*, 10(3).
 222. Simpson M.R. (2009), *Engagement at Work: A Review of the Literature*, „International Journal of Nursing Studies” (46).
 223. Skowron-Mielnik B., Bor M. (2015), *Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji*, „Management Forum”, t. 3, nr 3.
 224. Small T. (2009), *Nauczanie na odległość (e-learning)*. Zeszyty Naukowe, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. gen. T. Kościuszki we Wrocławiu, nr 3.
 225. Smythe J. (2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
 226. Spik A., Klincewicz K. (2008), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] Kostera M., *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
 227. Spychała M., Bartecki T., Brzóska M. (2019), *Employer branding – nowoczesne rozwiązanie problemu rotacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie, Nr 79, Poznań.
 228. Stanny D. (2005), *Geneza społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu*, [w:] Kawalec P., Błachut A. (red.), 2011, *Odpowiedzialność społeczna w innowacyjnej gospodarce* Wydawnictwo KUL, Lublin.
 229. Steward G.L., Brown K.G. (2009), *Human Resource Management. Linking Strategy to Practice*, John Wiley & Sons Inc., USA.
 230. Stoiber C., Ceneda D., Wagner M., Schetinger V., Gschwandtner T., Streit M., Aigner W. (2022). *Perspectives of visualization onboarding and guidance in va*. *Visual Informatics*, 6(1).
 231. Stoner J., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWN, Warszawa.

232. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. (2001), Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
233. Suchodolski B. (1960), *Wychowanie dla przyszłości*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
234. Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
235. Suk-Young Chwe M. (2001), *Rational Ritual. Culture, Coordination and Common Knowledge*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
236. Szajt M. (2014), *Zarządzanie organizacjami*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej (15).
237. Szałkowski A. (red.) (2000), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
238. Szarucki M. (2011), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania* w: Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
239. Szczerbuk J. (2010), *Zmierzyć kandydata, czyli efektywność narzędzi rekrutacyjnych*”, *Personel i Zarządzanie*, nr 4/241, wyd. INFOR.
240. Szreder M. (2010), *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, wyd. II zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
241. Szymańska M., Wolski K. (2018), *Branże narażone na wysoką fluktuację kadr*, <https://wskaznikihr.pl/>, dostępność 17.09.2018.
242. Szymczyk M. (1978), *Słownik Języka Polskiego*, t. I, PWN, Warszawa.
243. Szymczak M. (1998), *Słownik języka polskiego*, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
244. Sudoł S. (2007), *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora TNOiK.
245. Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R. (2021), *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
246. Syper-Jędrzejak M. (2013), *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i finanse” nr 1.
247. Szubka T. (2012), *Neopragmatyzm*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, (Monografie FNP).
232. Ścibor E. (1976), *Przegląd metod badawczych stosowanych w nauce o informacji*, [w]: *Metodologia bibliotekoznawstwa i nauki o informacji naukowej*, red. Stanisław Kubiak, Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu.

233. Twardosz N. (2023), *Kompetencje społeczne a adaptacja społeczno-zawodowa nauczycieli. Wprowadzenie do badań*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
234. Ulrich D. (1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston; Ulrich D., Brockbank W. (2008), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków.
235. Urbaniak A., Rogozińska-Pawelczyk A. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi a kształtowanie stosunków pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
236. Van der Vegt G., Emans B., Van der Vliert E. (2000), *Team Members' Affective Responses to Patterns of Intragroup Interdependence and Job Complexity*, „Journal of Management” (26).
237. Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016) *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*. Akademia Zarządzania i Finansów. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
238. Warwas I. (2017), *Utrzymanie aktywności zawodowej osób 50+ - strategiczne znaczenie zarządzania wiekiem, [w:] Kompendium wiedzy dla pracowników MŚP z zakresu utrzymania aktywności zawodowej osób w wieku 50+, (red.) Warwas I., Wiktorowicz J., Woszczyk P., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.*
239. Warwas I., Wiktorowicz J., Jawor-Joniewicz A. (2018), *Kapitał ludzki a zarządzanie wieloma pokoleniami w organizacji*, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
240. Warwas I. (2019), *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce (red.) Warwas I., Wydawnictwo Nieoczywiste, Łódź.*
241. Wąsek K. (2020), *Onboarding employees – a measurement tool proposal*. In Human capital management – challenges, Warsaw: Warsaw School of Economics.
242. Whiddet S., Payne T., Kandola R. (1995), *Organizational preferences: are public and private sector organizations perceived differently as potential employers?* „Occupational Psychology Conference Book of Proceedings”.
243. Witkowski T. (red.) (2007), *Dobór personelu. Koncepcje-narzędzia-konteksty*, Wydawnictwo Biblioteka Moderadora, Tomaszów.
244. Wojtczuk-Turek A. (2009), *Zaangażowanie jako istotny wymiar postawy pracownika wobec pracy*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów (10).
245. Wontarczyk A. (2019), *Proces rekrutacji pracowników jako etap wstępny efektywnej selekcji*, <https://ruj.uj.edu.pl/wontarczyk>, dostępność 04.06.2023.
246. Woźniak J. (2013), *Rekrutacja teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

247. Woźniak J., *Fluktuacja informatyków i jej przyczyny w świetle wyników badań, 2016*, [w]: T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.) (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa.
248. Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, e-mentor, 1 (48).
249. Vianen, A.E.M. (2000), *Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures*. Personnel Psychology, 53.
250. Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2009), *Reciprocal Relationships between Job, Resources, Personal Resources and Work Engagement*, „Journal of Vocational Behavior”.
251. Yin R. K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego Kraków, [w] Księżopolska K., *Recenzja- Robert K. Yin, Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Przegląd Socjologiczny LXIV (64) / 4; https://www.academia.edu/44309343/Recenzja_Robert_K_Yin_Studium_przypadku_w_badaniach_naukowych_Projektowanie_i_metody, dostępność 14.06.2023.
252. Young S. (2005), *Etyczny kapitalizm, Metamorfoza*, Warszawa 5.
253. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
254. Zajac Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.
255. Zajac Cz. i inni (2022), *Zrównoważone Zarządzanie Zasobami Ludzkimi – wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
256. *Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym - ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników*, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009.
257. Ziębicki B. (2002), *Wykorzystanie komunikacji wewnętrznej do adaptacji nowoprzyjętych pracowników*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, (dokument elektroniczny z 11.12.2011).
258. Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.

Netografia

1. www.mfiles.pl, (15.09.2022)
2. <http://www.encyklopedia.pwn.pl>, (24.05.2020)
3. <http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Model>, (3.03.2023)
4. https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KZiF/czasopisma/oik/numery/Documents/2018_2_, (3.03.2023)
5. <https://sjp.pwn.pl/sjp/pragmatyka>, (17.03.2020)
6. <http://aberdeen.com>, (7.06.2020; 12.12.2022)
7. https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_kwiecien_2022; (14.06.23)
8. <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2021>, (14.06.2023)
9. <https://raportplacowy.pl/blog/jak-wygladala-fluktuacja-kadr-w-polskich-firmach>, (5.11.2023)
10. <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2017/may/rethinking-retention.html>, (5.11.2023)
11. <https://www.americanprogress.org/wp-content/uploads/sites/2/2012/11.pdf> (16.11.2021)
12. <http://www.ptpaii>, (6.05.2021)
13. <https://www.elevatsoftware.com/blog/zdalny-onboarding-czyli-jak-wdrozyc-pracownika-online/>, (26.03.2023)
14. <https://www.infor.pl/prawo/praca/bezpieczenstwo-pracy/>, (20.05.2020)
15. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/>, (5.11.2023)
16. <https://erecruiter.pl/blog/metody-rekrutacji-i-selekcji-pracownikow>, (5.03.2023)
17. <https://www.gallup.com/workplace/235121/why-onboarding-experience-key-retention.aspx>, (13.03.2023)
18. <https://scholar.google.pl/scholar>, (04.04.2023)
19. www.ptde.org, (27.12.2021)
20. https://wskaznikihr.pl/biblioteka/branze_narazone_na_wysoka_fluktuacje_kadr, (17.09.2018)
21. <https://www.sciencedirect.com/science/article/>, (10.12.2023)
22. <https://journals.plos.org/>, (10.12.2023)
23. <https://wskaznikihr.pl/>, (17.09.2018)

24. https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/14266/2-009_016-Grzegorzcyk.pdf, (28.12.2023)
25. https://ekonomia.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/users/264/Konkurs_ekon_dla_uczniow/Tworzenie-Studiow-Przypadku-Ksiazka.pdf, (28.12.2023)
26. <https://sjp.pl/proaktywność>, (3.06.2024)

Spis tabel

Tabela 1. Stanowiska środowisk naukowych w podejściu do adaptacji	14
Tabela 2. Rodzaje adaptacji	23
Tabela 3. Charakterystyka adaptacji zorientowanej	25
Tabela 4. Standardowo stosowane narzędzia adaptacyjne	30
Tabela 5. Czynniki odpowiedzialne za prawidłowy przebieg adaptacji pracownika	34
Tabela 6. Proces wspomagania adaptacji przez komunikację	41
Tabela 7. Funkcje szkoleń adaptacyjnych	46
Tabela 8. Grupy interesariuszy procesu adaptacji, ich cele i zadania	53
Tabela 9. Wybrane oczekiwania formalne i nieformalne pracodawcy i pracownika	65
Tabela 10. Charakterystyka ról menedżera będącego w procesie adaptacji nowozatrudnionego	73
Tabela 11. Zestawienie działań zalecanych w procesach adaptacji przez wybranych autorów	89
Tabela 12. Charakterystyka pięciu etapów adaptacji zawodowej nowozatrudnionych	91
Tabela 13. Charakterystyka specyficznych cech budujących relacje pracownik - pracodawca	96
Tabela 14. Skuteczność sformalizowanego w różnym stopniu procesu adaptacji	102
Tabela 15. Klasyfikacja celów dysertacji	104
Tabela 16. Struktura działania	105
Tabela 17. Metody, techniki i narzędzia zastosowane w części empirycznej rozprawy	108
Tabela 18. Etapy przygotowania do metody badawczej <i>studium przypadku</i>	110
Tabela 19. Struktura opisu metody <i>studium przypadku</i>	111
Tabela 20. Rodzaje wywiadów stosowanych w badaniach jakościowych	114
Tabela 21. Różnice w informacji pozyskiwanych z ankiety i wywiadu	115
Tabela 22. Metody badawcze i czynności realizujące poszczególne pytania badawcze	117
Tabela 23. Zestawienie grup interesariuszy w kontekście pytań badawczych	119
Tabela 24. Charakterystyka Organizacji nr 1	125
Tabela 25. Charakterystyka Organizacji nr 2	127
Tabela 26. Charakterystyka Organizacji nr 3	129
Tabela 27. Charakterystyka Organizacji nr 4	130
Tabela 28. Charakterystyka Organizacji nr 5	132
Tabela 29. Charakterystyka Organizacji nr 6	133

Tabela 30. Charakterystyka Organizacji nr 7	135
Tabela 31. Ogólna charakterystyka siedmiu badanych podmiotów	136
Tabela 32. Porównanie rotacji pracowników wg stażu pracy w organizacji	138
Tabela 33. Odpowiedzi Organizacji nr 1	147
Tabela 34. Odpowiedzi Organizacji nr 2	148
Tabela 35. Odpowiedzi Organizacji nr 3	148
Tabela 36. Odpowiedzi Organizacji nr 4	148
Tabela 37. Odpowiedzi Organizacji nr 5	149
Tabela 38. Odpowiedzi Organizacji nr 6	149
Tabela 39. Odpowiedzi Organizacji nr 7	149
Tabela 40. Uproszczona postać odpowiedzi specjalistów ZZL	150
Tabela 41. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Czy proces adaptacji jest sformalizowany? Jeśli tak to były to:</i>	151
Tabela 42. Rozkład odpowiedzi pracowników organizacji O1-O7 na pytanie: <i>Czy proces adaptacji przebiega/ł prawidłowo?</i>	153
Tabela 43. Struktura odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: <i>Które, z poniżej wymienionych elementów, mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)</i>	156
Tabela 44. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie <i>Czy przed aplikacją do organizacji lub po niej otrzymał/a Pan/Pani informacje o swojej obecnej organizacji? Jeśli tak, to były to:</i>	168
Tabela 45. Porównanie przebiegu procesów adaptacji pracownika w badanych organizacjach	173
Tabela 46. Rozkład odpowiedzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na pytanie: <i>Ile wynosi orientacyjny miesięczny koszt adaptacji jednego pracownika/grupy pracowników?</i>	178
Tabela 47. Rozkład odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Ile zdaniem Pana/Pani wynosi orientacyjny koszt adaptacji pracownika? (Proszę wybrać jedną odpowiedź)</i>	179
Tabela 48. Rozkład odpowiedzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na pytanie: <i>Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy? oraz Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?</i>	180
Tabela 49. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy? (Proszę wybrać jedną odpowiedź)</i>	182
	278

Tabela 50. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)</i>	184
Tabela 51. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów).</i>	186
Tabela 52. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Czy kiedykolwiek rozważał/a Pan/Pani odejść z tej organizacji? Jeśli „TAK” to z jakiego powodu?</i>	194
Tabela 53. Powody ewentualnego odejścia pracowników z obecnej organizacji	194
Tabela 54. Argumenty pracowników za pozostaniem w obecnej organizacji	195
Tabela 55. Struktura odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: <i>Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?</i>	197
Tabela 56. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Czy Podczas procesu adaptacji został/a Pan/Pani „wprowadzony/a” do zespołu? Jeśli tak, to były to:</i>	199
Tabela 57. Struktura odpowiedzi pracowników na pytanie <i>Czy podczas przygotowania do samodzielnej pracy na stanowisku otrzymał/a Pan/Pani odpowiednie materiały do nauki? Jeśli tak, to były to:</i>	202
Tabela 58. Rozkład odpowiedzi specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi na pytania o osoby prowadzące proces ich kompetencje i sposób oceny procesu	206
Tabela 59. Struktura odpowiedzi kierowników na pytanie <i>Kto przeprowadza nowozatrudnionego przez proces adaptacji?</i>	208
Tabela 60. Struktura odpowiedzi na pytanie: <i>Czy osoby prowadzące proces adaptacji były do tego procesu przygotowane?</i>	210
Tabela 61. Rozkład odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?</i>	212
Tabela 62. Rozkład odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?</i>	214
Tabela 63. Rozkład odpowiedzi na pytania <i>Jakie korzyści czerpie organizacja z tak prowadzonego procesu adaptacji? Jakie badania prowadzi HR, by zbadać wpływ procesu adaptacji na decyzje pracownika o kontynuowaniu współpracy z organizacją? Czy dział HR podejmuje działania, zarówno w trakcie, jak i po procesie adaptacji, mające na celu zwiększenie motywacji pracowników do dalszej współpracy z organizacją</i>	220

Tabela 64. Rozkład odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Jakie oczekiwania, co do miejsca pracy zostały spełnione?</i>	222
Tabela 65. Zestawienie korzyści dla pracownika i organizacji wynikające z poczucia przydatności pracownika, sprawiedliwego traktowania oraz poszanowania godności	224
Tabela 66. Rozkład odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: <i>Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?</i>	226
Tabela 67. Odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: <i>O co, według Pana/Pani rozszerzyć proces adaptacji z korzyścią dla skutków tego procesu?</i>	227
Tabela 68. Syntetyczne ujęcie wyników badań w podziale na mocne i słabe strony procesów w obszarze adaptacji nowozatrudnionych w badanych organizacjach	230
Tabela 69. Charakterystyka specyficznej cechy integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych <i>Budowanie relacji</i>	239
Tabela 70. Potencjalne korzyści wynikające z implementacji integratywnego modelu adaptacji nowozatrudnionych	250
Tabela 71. Rekomendacje po przeprowadzeniu empirycznej analizy procesów adaptacji	253

Spis rysunków

Rysunek 1. Zestawienie informacji przekazywanych nowozatrudnionemu w procesie adaptacji- ujęcie zawężone	18
Rysunek 2. Elementy warunkujące powodzenie procesu adaptacji	19
Rysunek 3. Różnice w czteroetapowym procesie adaptacji	37
Rysunek 4. Osiem etapów procesu adaptacji	39
Rysunek 5. Klasyfikacja szkoleń adaptacyjnych w organizacji	49
Rysunek 6. Organizacja i jej interesariusze w procesie tworzenia wspólnych wartości	54
Rysunek 7. Kapitał pracowniczy jako komponent wnoszony do organizacji	56
Rysunek 8. Model badawczy	78
Rysunek 9. Cztery bloki onboardingu wg T.N. Bauer	79
Rysunek 10. Cztery dźwignie udanego onboardingu	81
Rysunek 11. Model integratywny onboardingu P. Gregory, D.E. Strode, H. Sharp i L. Barroca	82
Rysunek 12. Model onboardingu Caldwell'a - Peters'a	85
Rysunek 13. Struktura postępowania przy tworzeniu teoretycznego modelu onboardingu	88
Rysunek 14. Graficzna, teoretyczna postać procesu adaptacji nowozatrudnionych uwzględniająca standardowe elementy procesu	90
Rysunek 15. Główne cechy kształtujące proces adaptacji nowozatrudnionego	93
Rysunek 16. Teoretyczny autorki model adaptacji nowozatrudnionych w organizacji uwzględniający specyficzne cechy budujące relacje pracownik - pracodawca	95
Rysunek 17. Model badawczy adaptacji nowozatrudnionych	106
Rysunek 18. Proces przygotowawczy prowadzenia badań niniejszej dysertacji	121
Rysunek 19. Graficzna postać zmodyfikowanego procesu adaptacji nowozatrudnionych	237
Rysunek 20. Integratywny model adaptacji nowozatrudnionych uwzględniający komponenty budujące relacje pracownik – pracodawca	240
Rysunek 21. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Proaktywność	244
Rysunek 22. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji - Rekrutacja i selekcja	245
Rysunek 23. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji – Ogólne wprowadzenie	246
Rysunek 24. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji – Adaptacja właściwa	248
Rysunek 25. Szkic różnic dla etapu procesu adaptacji – Ocena procesu	249

Spis schematów

Schemat 1. Struktura procesu adaptacji.	37
Schemat 2. Procesy emocjonalne wywołujące zaangażowanie pracownika	60
Schemat 3. Holistyczne ujęcie procesu aktywności pracownika w organizacji - perspektywa potrzeb i oczekiwań	62
Schemat 4. Zadania kierownika w procesie adaptacji	74

Spis wykresów

Wykres 1. Osoby odchodzące z organizacji według stażu pracy	69
Wykres 2. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 1	126
Wykres 3. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 2	128
Wykres 4. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 3	129
Wykres 5. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 4	131
Wykres 6. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 5	132
Wykres 7. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 6	134
Wykres 8. Graficzna prezentacja charakterystyki Organizacji nr 6	136
Wykres 9. Graficzna zbiorcza prezentacja charakterystyki siedmiu badanych podmiotów	137
Wykres 10. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia do 1 roku	139
Wykres 11. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia od 1 roku do 5 lat	140
Wykres 12. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia od 6 do 10 lat	142
Wykres 13. Dynamika rotacji pracowników w okresie zatrudnienia od 11 do 20 lat i <	143
Wykres 14. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi kierowników na pytanie:	151
Wykres 15. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Czy proces adaptacji przebiegał prawidłowo? Jeśli tak, to były to.</i>	153
Wykres 16. Graficzna forma odpowiedzi na pytanie: <i>Które, z poniżej wymienionych elementów, mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)</i>	157
Wykres 17. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu misji, norm, wartości, celów działania i historii organizacji	158
Wykres 18. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu struktury organizacyjnej oraz relacji między zespołami	159
Wykres 19. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znajomości celów i oczekiwań	160
Wykres 20. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znajomości procedur adaptacyjnych	161
Wykres 21. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu wagi wiedzy, strategii i osiągnięć organizacji	162
Wykres 22. Ocena znaczenia czasu przeznaczanego na proces adaptacji oraz wyznaczenie np. Mentora	163

Wykres 23. Ocena znaczenia przygotowania i zaangażowania w proces adaptacji osoby odpowiedzialnej za ten proces	164
Wykres 24. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znaczenia narzędzi stosowanych w procesie adaptacji	165
Wykres 25. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znaczenia możliwości praktycznego uczenia się będąc w procesie adaptacji	166
Wykres 26. Różnice między pracownikami a kierownikami w postrzeganiu znaczenia czynnika - interaktywny regularny feedback oraz czynnika szkolenia wstępne i zaawansowane	167
Wykres 27. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Czy przed aplikacją do organizacji lub po niej otrzymał/a Pan/Pani informacje o swojej obecnej organizacji? Jeśli tak, to były to.</i>	169
Wykres 28. Graficzne przedstawienie odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Ile zdaniem Pana/Pani wynosi orientacyjny koszt adaptacji pracownika?</i>	179
Wykres 29. Graficzne przedstawienie odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy?</i>	183
Wykres 30. Graficzne przedstawienie odpowiedzi kierowników na pytanie: <i>Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)</i>	185
Wykres 31. Graficzne przedstawienie odpowiedzi pracowników na pytanie: <i>Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)</i>	187
Wykres 32. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi pracowników i kierowników na pytanie: <i>Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?</i>	189
Wykres 33. Porównanie postrzegania czynników adaptacji przez kierowników i pracowników: czynniki podobnie oceniane	190
Wykres 34. Porównanie postrzegania czynników adaptacji przez kierowników i pracowników: czynniki różniące się w ocenie	191
Wykres 35. Porównanie postrzegania przez kierowników i pracowników czynników adaptacji: czynniki różniące się w ocenie	192
Wykres 36. Porównanie opinii kierowników i pracowników w odniesieniu do pytania: <i>Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?</i>	197

- Wykres 37. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy Podczas procesu adaptacji został/a Pan/Pani „wprowadzony/a” do zespołu? Jeśli tak, to były to.* 200
- Wykres 38. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi na pytanie: *Czy podczas przygotowania do samodzielnej pracy na stanowisku otrzymał/a Pan/Pani odpowiednie materiały do nauki? Jeśli tak, to były to:* 203
- Wykres 39. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi kierowników na pytanie: *Kto przeprowadza nowozatrudnionego przez proces adaptacji?* 209
- Wykres 40. Graficzne przedstawienie rozkładu odpowiedzi kierowników i pracowników na pytanie: *Czy osoby prowadzące proces adaptacji są do prowadzenia procesu przygotowane?* 211
- Wykres 41. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?* 213
- Wykres 42. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi kierowników na pytanie: *Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników?* 215
- Wykres 43. Zestawienie ocen kompetencji ważnych w procesie adaptacji: perspektywa pracowników i kierowników 216
- Wykres 44. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Jakie oczekiwania, co do miejsca pracy zostały spełnione?* 223
- Wykres 45. Graficzna prezentacja struktury odpowiedzi pracowników na pytanie: *Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?* 226

Załączniki

Gdańsk 09.11.2022

Prośba o przeprowadzenie badań do pracy doktorskiej

Szanowni Państwo,

Nazywam się Elżbieta Bieniek. Jestem doktorantką Katedry Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zwracam się do Państwa z prośbą o pozwolenie wykonania badania wśród pracowników i kierowników dowolnego call center oraz przeprowadzenia wywiadu ustrukturalizowanego ze specjalistą HR. Badanie dotyczy procesu adaptacji w organizacji. W dysertacji wymieniam nazwę organizacji jedynie za jej zgodą.

Wiele organizacji boryka się z problemem rezygnacji pracowników z pracy będących w procesie adaptacji lub krótko po nim. Pozwalając na udzielenie przez pracowników organizacji informacji na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety umożliwią mi Państwo rozpoznanie mechanizmów charakteryzujących ten proces w Waszej organizacji i opisanie go jako case study w dysertacji. **Badanie jest w pełni anonimowe, a jego wyniki poufne, służące jedynie do realizacji pracy naukowej i finalnie realizacji jej celu, którym jest stworzenie modelu adaptacji pełnej integracji nowozatrudnionego w organizacji. Wyniki badania udostępniam jedynie badanej organizacji.**

Państwa wiedza i doświadczenie w tym zakresie będzie dla mnie bardzo cennym materiałem badawczym.

Z poważaniem

Elżbieta Bieniek

Kwestionariusz Wywiadu

„Adaptacja nowozatrudnionych w organizacji”

PYTANIA DO WYWIADU USTRUKTURALIZOWANEGO:

1. Jaki jest poziom rotacji w Państwa organizacji?
2. Jak często w Państwa organizacji przeprowadza się nabór pracowników?
3. Jak przebiega proces adaptacji w organizacji?
4. Kto przeprowadza pracownika przez proces i w jaki sposób ocenia, czy pracownik jest gotowy do samodzielnej pracy?
5. Jakie umiejętności są istotne dla osób odpowiedzialnych za wprowadzanie nowych pracowników?
6. Czy osoby prowadzące proces adaptacji posiadają odpowiednie kompetencje do tego zadania?
7. Jakie korzyści czerpie organizacja z tak prowadzonego procesu adaptacji?
8. Jakie badania prowadzi HR, by zbadać wpływ procesu adaptacji na decyzje pracownika o kontynuowaniu współpracy z organizacją?
9. Ile wynosi orientacyjny miesięczny koszt adaptacji jednego pracownika/ grupy pracowników? (do 2.000 zł; do 4.000 zł; do 5.000 zł; powyżej 5.000 zł; nie badamy kosztów adaptacji)
10. Czy dział HR podejmuje działania, zarówno w trakcie, jak i po procesie adaptacji, mające na celu zwiększenie motywacji pracowników do dalszej współpracy z organizacją?
11. Czy proces adaptacji jest sformalizowany?
12. Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim?
13. Po jakim okresie od zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy?

Kwestionariusz ankiety - kierownik

Szanowni Państwo,

Nazywam się Elżbieta Bieniek. Jestem doktorantką Katedry Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zwracam się do Państwa z prośbą o wzięcie udziału w badaniu, które prowadzę. Udzielając informacji na poniższe pytania umożliwią mi Państwo rozpoznanie mechanizmów charakteryzujących proces adaptacji w Państwa organizacji. Badanie jest w pełni anonimowe, a jego wyniki poufne, służące jedynie do realizacji pracy naukowej i finalnie realizacji jej celu, którym jest stworzenie integratywnego modelu adaptacji. Państwa wiedza w tym zakresie będzie dla mnie bardzo cennym materiałem badawczym. Wypełnienie kwestionariusza zajmie nie więcej niż 10 minut.

Z góry dziękuję za wyczerpujące odpowiedzi.

Elżbieta Bieniek

LP.	Pytania		
1.	Czy w Państwa organizacji proces adaptacji jest sformalizowany?	TAK	NIE
	Procedura		
	Check lista zadań		
	Instrukcje postępowania		
	Podręcznik stanowiskowy		
	Inne		
2.	Kto przeprowadza nowozatrudnionego przez proces adaptacji?		
	Przydzielony opiekun Mentor)		
	Bezpośredni przełożony		
	Wyznaczony pracownik (buddy)		
	Nowozatrudniony/a uczy się sam/a metodą prób i błędów		
	Na prośbę nowozatrudnionego pomagają koledzy		
	Trener wewnętrzny/Specjalista zarządzania zasobami ludzkimi		
Inne:			
3.	Czy osoby prowadzące proces adaptacji posiadają odpowiednie kompetencje do tego zadania?	TAK	NIE

4.	Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników? <i>(Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)</i>		
	Umiejętność nawiązywania pozytywnych i konstruktywnych relacji		
	Jasne i precyzyjne komunikowanie się		
	Słuchanie ze zrozumieniem		
	Umiejętność identyfikacji obszarów do rozwoju		
	Umiejętność monitorowania postępów i konstruktywnego feedbacku		
	Umiejętność planowania adaptacji		
	Elastyczność i dostosowywanie planu adaptacji w miarę postępów nowozatrudnionego		
	Umiejętność efektywnego zarządzania czasem		
	Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionych do zespołu i zachęcania do współpracy		
	Zrozumienie obaw i emocji nowych pracowników		
	Umiejętność uczenia innych		
	Doświadczenie i wiedza zawodowa		
Inne:			
5.	Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?	TAK	NIE

6.	Które, z poniżej wymienionych elementów, mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji? <i>(Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)</i>		
	Poznanie wartości, misji, norm, celów działania oraz historii organizacji		
	Zrozumienie struktury organizacyjnej, hierarchii oraz relacji między różnymi zespołami		
	Znajomość celów i oczekiwań od samego początku procesu adaptacji		
	Procedura adaptacyjna - poznanie i stosowanie struktury i planu procesu adaptacji		
	Poznanie strategii i osiągnięć organizacji		
	Czas przeznaczony na proces		
	Narzędzi zastosowanych w procesie		
	Szkolenia wstępne i zaawansowane		
	Wyznaczenie np. Mentora		
	Niekrepującego miejsca do nauki		
	Możliwości praktycznego uczenia się		
	Przygotowania osoby prowadzącej ten proces		
	Zaangażowania osoby prowadzącej ten proces		
	Interaktywny regularny feedback		
	Inne:		
7.	Po jakim okresie od momentu zatrudnienia notuje się największą liczbę odejść z pracy? <i>(Proszę wybrać jedną odpowiedź)</i>		
	W trakcie procesu adaptacji (do miesiąca)		
	W trakcie procesu adaptacji (do trzech miesięcy)		
	Do sześciu miesięcy po procesie adaptacji		
	Powyżej sześciu miesięcy po procesie adaptacji		
	Nie monitorujemy zjawiska		
Inne:			

8	Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? <i>(Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)</i>	
	Trudnych zadań	

	Niskich zarobków	
	Braku możliwości rozwoju	
	Atmosfery w zespole	
	Niechęci do organizacji	
	Warunków na stanowisku	
	Problemów ze zdrowiem	
	Dużego obciążenia pracą	
	Nieprawidłowego wdrożenia do pracy	
	Spraw prywatnych	
	Świadczeń socjalnych	
	Braku porozumienia z przełożonym	
Inne:		

9.	Ile zdaniem Pana/Pani wynosi orientacyjny koszt adaptacji pracownika? <i>(Proszę wybrać jedną odpowiedź)</i>		
	do 2.000 zł		
	do 4.000 zł		
	do 5.000 zł		
	powyżej 5.000 zł		
	nie badamy kosztów adaptacji		
10.	Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?	TAK	NIE
11.	O co, według Pana/Pani rozszerzyć proces adaptacji z korzyścią dla skutków tego procesu?		
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		

Płeć respondenta	Wiek	Wykształcenie
<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	<input type="checkbox"/> 20 lat i mniej <input type="checkbox"/> 21 - 40 lat <input type="checkbox"/> 41 – 60 lat <input type="checkbox"/> 61 lat i więcej	<input type="checkbox"/> zawodowe <input type="checkbox"/> średnie <input type="checkbox"/> wyższe
Staż pracy ogółem	Staż pracy w obecnej organizacji	Zajmowane obecnie stanowisko
<input type="checkbox"/> do 1 roku <input type="checkbox"/> 1 – 5 lat <input type="checkbox"/> 6 – 10 lat <input type="checkbox"/> 11 – 20 lat i dłużej	<input type="checkbox"/> do 1 roku <input type="checkbox"/> 1 – 5 lat <input type="checkbox"/> 6 – 10 lat <input type="checkbox"/> 11 – 20 lat i dłużej	<input type="checkbox"/> bezpośredni przełożony <input type="checkbox"/> specjalista HR <input type="checkbox"/> inne, jakie?

Kwestionariusz ankiety - pracownik

Szanowni Państwo,

Nazywam się Elżbieta Bieniek. Jestem doktorantką Katedry Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zwracam się do Państwa z prośbą o wzięcie udziału w badaniu, które prowadzę. Udzielając informacji na poniższe pytania umożliwią mi Państwo rozpoznanie mechanizmów charakteryzujących proces adaptacji w Państwa organizacji. Badanie jest w pełni anonimowe, a jego wyniki poufne, służące jedynie do realizacji pracy naukowej i finalnie realizacji jej celu, którym jest stworzenie integratywnego modelu adaptacji. Państwa wiedza w tym zakresie będzie dla mnie bardzo cennym materiałem badawczym. Wypełnienie kwestionariusza zajmie nie więcej niż 10 minut.

Z góry dziękuję za wyczerpujące odpowiedzi.

Elżbieta Bieniek

LP.	Pytania		
1.	Czy przed rekrutacją do organizacji lub po niej dostała/a Pan/Pani informacje o swojej obecnej organizacji? <i>(Jeśli tak to proszę wybrać dowolną liczbę odpowiedzi)</i>	TAK	NIE
	Wartości, misji, norm, celów działania oraz historii organizacji		
	Struktury organizacyjnej, hierarchii, miejsca stanowiska w strukturze		
	Osób zarządzających organizacją		
	Strategii i osiągnięć organizacji		
	Procedura adaptacyjna (plan adaptacji)		
	Znajomość celów i oczekiwań po adaptacji		
	Informator, jak działa organizacja		
	Możliwości rozwoju i awansu		
	Sposób wynagrodzenia		
	Sposób oceny pracy po procesie adaptacji		
	Pakiet socjalny		
	Inne:		
	2.	Czy podczas przygotowania do samodzielnej pracy na stanowisku otrzymał/a Pan/Pani odpowiednie materiały do nauki? <i>(Proszę wybrać dowolną liczbę odpowiedzi)</i>	TAK
Przewodnik/podręcznik prowadzący przez okres adaptacji			
Krótki instruktaż od przełożonego			
Praktyczna praca na stanowisku			
Dokumenty określające zadania na stanowisku (opis stanowiska)			
Instrukcje na piśmie jak postępować			
Podręcznik szkoleniowy			
Udostępniono mi elektroniczną bazę wiedzy			
Profesjonalne, specjalistyczne szkolenie			
Inne:			

3.	Czy Podczas procesu adaptacji został/a Pan/Pani „wprowadzony/a” do zespołu? <i>(Proszę wybrać dowolną liczbę odpowiedzi)</i>	TAK	NIE
	Przedstawiono mnie i moje zadania pracownikom zespołu		
	Przedstawiono mi pracowników zespołu i ich zadania		
	Przedstawiono mi zasady pracy całego zespołu		
	Umożliwiono mi odniesienie się do zasad pracy zespołu		
	Wiem na kogo w sytuacjach zawodowych mogę liczyć		
	Był czas na luźne rozmowy o sukcesach i problemach zespołu		
	Inne:		
4.	Czy w Pana/Pani ocenie adaptacja przebiegała prawidłowo? <i>(Proszę wybrać dowolną liczbę odpowiedzi)</i>	TAK	NIE
	Wystarczający czas do nauki i opanowania umiejętności		
	Prowadzący angażowali się w proces		
	W przypadku błędów motywowano mnie do nauki		
	Udzielano mi na bieżąco informacji zwrotnej		
	Na bieżąco mogłem/am zgłaszać uwagi		
	Na koniec dano mi możliwość oceny procesu adaptacji		
	Wszystkie informacje i polecenia były zrozumiałe		
	Pomoc „opiekuna” była tą, której oczekiwałem/am		
	Inne:		
5.	Czy osoby prowadzące proces adaptacji posiadały odpowiednie kompetencje do tego zadania?	TAK	NIE
6.	Jakie kompetencje są istotne dla osób odpowiedzialnych za onboarding nowych pracowników? <i>(Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)</i>		
	Umiejętność nawiązywania pozytywnych i konstruktywnych relacji		
	Jasne i precyzyjne komunikowanie się		
	Słuchanie ze zrozumieniem		
	Umiejętność identyfikacji obszarów do rozwoju		
	Umiejętność monitorowania postępów i konstruktywnego feedbacku		
	Umiejętność planowania adaptacji		
	Elastyczność i dostosowywanie planu adaptacji w miarę postępów nowozatrudnionego		
	Umiejętność efektywnego zarządzania czasem		
	Umiejętność wprowadzenia nowozatrudnionych do zespołu i zachęcania do współpracy		
	Zrozumienie obaw i emocji nowych pracowników		
	Umiejętność uczenia innych		
	Doświadczenie i wiedza zawodowa		
	Inne:		
7.	Czy zdaniem Pana/Pani proces adaptacji ma wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w organizacji?	TAK	NIE

8.	Które, z poniżej wymienionych elementów, mają największy wpływ na skuteczność procesu adaptacji? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych według Pana/Pani)			
	Poznanie wartości, misji, norm, celów działania oraz historii organizacji			
	Zrozumienie struktury organizacyjnej, hierarchii oraz relacji między różnymi zespołami			
	Znajomość celów i oczekiwań od samego początku procesu adaptacji			
	Procedura adaptacyjna - poznanie i stosowanie struktury i planu procesu adaptacji			
	Poznanie strategii i osiągnięć organizacji			
	Czas przeznaczony na proces			
	Narzędzi zastosowanych w procesie			
	Szkolenia wstępne i zaawansowane			
	Wyznaczenie np. Mentora			
	Niekrepujące miejsca do nauki			
	Możliwości praktycznego uczenia się			
	Przygotowania osoby prowadzącej ten proces			
	Zaangażowania osoby prowadzącej ten proces			
	Interaktywny regularny feedback			
Inne:				
9.	Z jakiego powodu, zdaniem Pana/Pani, odchodzą pracownicy w trakcie procesu adaptacji lub krótko po nim? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)			
	Trudnych zadań			
	Niskich zarobków			
	Braku możliwości rozwoju			
	Atmosfery w zespole			
	Niechęci do organizacji			
	Warunków na stanowisku			
	Problemów ze zdrowiem			
	Dużego obciążenia pracą			
	Nieprawidłowego wdrożenia do pracy			
	Spraw prywatnych			
	Świadczeń socjalnych			
	Kultury osobistej przełożonego			
Inne:				
10.	Czy kiedykolwiek rozważał/a Pan/Pani odejść z tej organizacji? Jeśli „TAK” to z jakiego powodu?		TAK	NIE
	Co zdecydowało o tym, że pozostał/a Pan/Pani w obecnej organizacji?			
11.	Czy uważa Pan/Pani, że wcześniejsze poznanie organizacji i jej kultury mogłoby zwiększyć motywację pracowników do aplikowania do tej organizacji i zaangażowania się w pracę?		TAK	NIE

12.	Jakie Pana/Pani oczekiwania, co do obecnego miejsca pracy zostały spełnione? (Proszę wybrać 5 najistotniejszych powodów)	
		Kultura organizacyjna
		Współpraca z przełożonym
		Zdobywanie umiejętności praktycznych
		Atmosfera w zespole
		Sprawiedliwego traktowania
		Poszanowania godności
		Poczucia przydatności
		Docenianie i nagradzanie wkładu pracy
		Wspieranie rozwoju osobistego i szkoleń
		Opieka socjalna i polityka personalna
		Dostrzeganie w pracowniku partnera
		Przestrzeganie praw pracowniczych
	Zachowanie równowagi praca – życie prywatne	
	Inne:	
13.	O co, według Pana/Pani rozszerzyć proces adaptacji z korzyścią dla skutków tego procesu?	
	1.	
	2.	

Płeć respondenta	Wiek	Wykształcenie
<input type="checkbox"/> Kobieta <input type="checkbox"/> Mężczyzna	<input type="checkbox"/> 20 lat i mniej <input type="checkbox"/> 21 - 40 lat <input type="checkbox"/> 41 – 60 lat <input type="checkbox"/> 61 lat i więcej	<input type="checkbox"/> zawodowe <input type="checkbox"/> średnie <input type="checkbox"/> wyższe
Staż pracy ogółem	Staż pracy w obecnej organizacji	Zajmowane obecnie stanowisko
<input type="checkbox"/> do 1 roku <input type="checkbox"/> 1 – 5 lat <input type="checkbox"/> 6 – 10 lat <input type="checkbox"/> 11 – 20 lat i dłużej	<input type="checkbox"/> do 1 roku <input type="checkbox"/> 1 – 5 lat <input type="checkbox"/> 6 – 10 lat <input type="checkbox"/> 11 – 20 lat i dłużej	<input type="checkbox"/> bezpośredni przełożony <input type="checkbox"/> specjalista HR <input type="checkbox"/> inne, jakie?