

Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz*

Wprowadzenie nowego pracownika do pracy¹

Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobu wprowadzenia do pracy nowego pracownika w przedsiębiorstwie. Sposób postępowania wobec nowo zatrudnionych uzależniony jest od wielu czynników. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: doświadczenie nowego pracownika, wielkość i sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz kulturę organizacyjną. Wprowadzenie do pracy, jako ostatni element procesu doboru, powinno być świadomym działaniem zmierzającym do przygotowania nowo zatrudnionego do jak najlepszego wykonywania powierzonych mu zadań i obowiązków.

W każdej organizacji nieustannie zachodzą różnego rodzaju zmiany, powstają nowe relacje lub zanikają dotychczas istniejące, jedni pracownicy odchodzą, inni przychodzą. Do nowych pracowników należy, aby szybko się adaptowali do warunków panujących w organizacji, natomiast organizacja ma za zadanie uruchomienie programów adaptacyjnych, których zasadniczym celem jest przygotowanie nowo zatrudnionego do samodzielnego i jak najlepszego wykonywania zadań na powierzonym stanowisku pracy. Celem wprowadzenia do pracy jest również zmniejszenie dysonansu pomiędzy oczekiwaniami kandydata a rzeczywistością. Proces wprowadzenia do pracy, jako ostatni element doboru, rozpoczyna się w momencie zatrudnienia wybranego kandydata w firmie. Należy pamiętać, że na nic zda się profesjonalnie przeprowadzona rekrutacja, jeśli nowego pracownika pozostawimy samemu sobie, bez tzw. programu wprowadzającego.

* dr Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz pracuje w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

¹ Artykuł został napisany na podstawie książki, która będzie wydana drukiem w Wolters Kluwer Polska pod tytułem „Procesy adaptacyjne nowego pracownika w przedsiębiorstwie”.

Elementem wprowadzenia do pracy powinny być celowe działania związane z przydzieleniem pracownikowi odpowiednich zadań zgodnych z jego kwalifikacjami, redukowaniem niekorzystnych warunków pracy, zmniejszaniem poczucia niepewności i zagrożenia, które towarzyszą nowemu pracownikowi podczas pierwszych dni pracy.

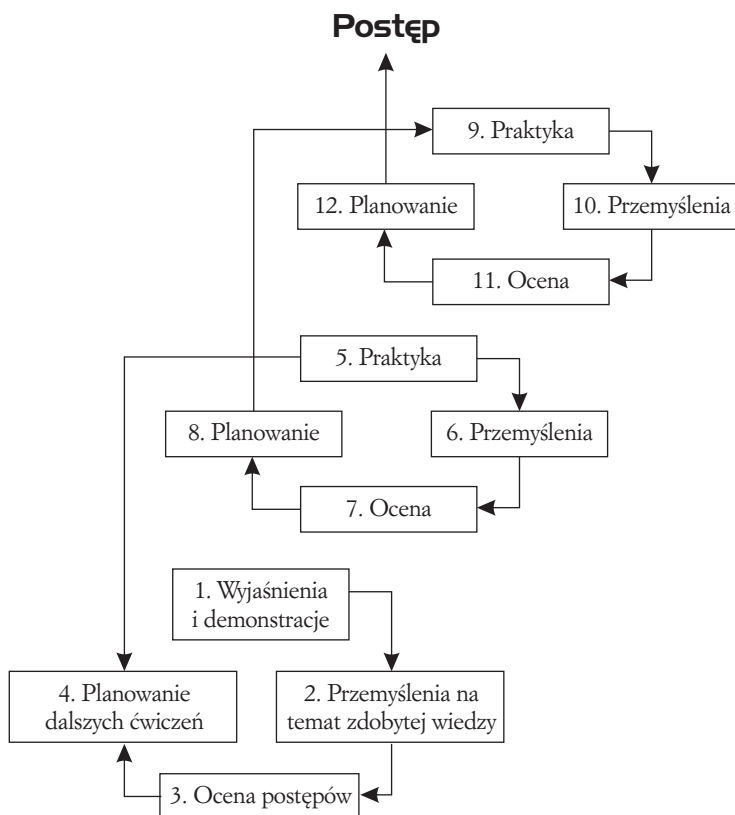
Przedsiębiorstwo w pierwszych dniach w ramach wprowadzenia do pracy powinno:

- przywitać nowego pracownika
- podpisać umowę o pracę
- usprawnić procedurę przyjęcia do pracy
- zapoznać nowego pracownika z regulaminem i innymi wewnętrznymi przepisami firmy
- wskazać miejsce oraz narzędzia pracy
- zapoznać nowego pracownika ze strategią firmy, misją i wizją
- przedstawić nowego pracownika współpracownikom
- umożliwić zwiedzanie działów przedsiębiorstwa poparte objaśnieniami
- zapewnić opiekę w postaci opiekuna odpowiedzialnego za przebieg wprowadzenia do pracy
- określić zadania i obowiązki na stanowisku pracy
- określić wymagania w stosunku do posiadanych kompetencji
- poinstruować pracownika o celu pracy oraz sposobach, warunkach i czasie jej wykonania
- wyznaczyć pracownikowi pożądany poziom efektywności
- uświadomić możliwość wdrażania i realizację własnych pomysłów
- określić stopień trudności wykonywanych zadań
- korygować popełniane błędy w odpowiedni sposób (rzeczowa krytyka)
- zdiagnozować potrzeby szkoleniowe nowych pracowników
- ustalić „ścieżkę kariery”
- zorganizować wstępne szkolenia nowo przyjętych pracowników (bhp, szkolenie stanowiskowe i ogólne)
- stworzyć odpowiednią atmosferę w pracy (organizowanie formalnych i nieformalnych imprez integracyjnych).

Wprowadzenie do pracy w kolejnych tygodniach, kiedy nowy pracownik poznał już współpracowników i wie, jakie są jego obowiązki na stanowisku pracy, powinno polegać na otwartości ze strony osób zarządzających na pojawiające się problemy nowych pracowników i ich wspólne rozwiązywanie. Na tym etapie należy wyrażać pochwałę dla zachowań zgodnych z przyjętymi normami, natomiast wobec popełnianych błędów i niewłaściwych zachowań przyjąć konstruktywną krytykę.

Nieodłącznym elementem procesu wprowadzenia do pracy jest szkolenie nowego pracownika. Jak podają autorzy E. Parsloe i M. Wray [2003], jedną z efektywnych tech-

Rysunek 1. „Spirala praktyki”



Źródło: Parsloe, Wray, 2003, s. 62

nik szkolenia nowego pracownika jest tzw. spirala praktyki, obejmująca cztery podstawowe etapy (rys. 1).

Etap 1. Wyjaśnianie i demonstracja, które polegają na:

- poinformowaniu, co będzie przedmiotem uczenia
- wytłumaczeniu, dlaczego to jest istotne
- opisanii, jak to może zostać wykonane
- trzymania się logicznej kolejności podczas wyjaśniania i demonstrowania
- krótkim podsumowaniu
- zapewnieniu nowemu pracownikowi możliwości zadawania pytań w celu zrozumienia przekazywanych informacji.

Etap 2. Przemyslenia na temat zdobytej wiedzy. Temu etapowi poświęca się minimalną ilość czasu. Pracownik może w tym czasie przeanalizować nowe informacje, zastanowić się oraz sporządzić notatki itp.

Etap 3. Ocena postępów, która polega na monitorowaniu pracy nowo zatrudnionego. Ocena ta powinna mieć charakter rozmowy z nowym pracownikiem.

Etap 4. Planowanie dalszych ćwiczeń. W ramach tego etapu trener powinien przygotować trzy rodzaje praktycznych sesji:

1. charakteryzującą się sytuacją bezpieczną (bez poważnych konsekwencji dla nowego pracownika), w której można popełnić błędy i podjąć od razu działania naprawcze;
2. związaną z czujną obserwacją, podczas której nowy pracownik wykonuje swoje obowiązki pod okiem trenera, może liczyć na jego pomoc, pochwałę bądź też konstruktywną krytykę; jest to czas, w którym nowy pracownik może budować pewność siebie, zadawać pytania i otrzymywać informację zwrotną;
3. związaną z wyrывkową kontrolą, podczas której nowy pracownik funkcjonuje już normalnie w środowisku pracy, ma jednak świadomość, że raz na jakiś czas jest kontrolowany przez trenera [Parsloe, Wray, 2003].

Technika spirali zdaje egzamin wówczas, gdy nowy pracownik ma opanować mechaniczną czynność lub nowy proces. Jeśli natomiast nowicjusz musi wyuczyć się miękkich umiejętności, lepiej sprawdza się tzw. tabela umiejętności, w ramach której trener powinien stworzyć listę kompetencji niezbędnych na danym stanowisku i przygotować szkolenie pod kątem doskonalenia tych cech (patrz: tab. 1).

Prawidłowa polityka personalna firmy powinna zakładać, że każdy nowy pracownik czy też obejmujący nowe stanowisko pracy powinien być poddany specjalnie przygotowanemu procesowi wprowadzenia do pracy. Nadrzędnym celem tego procesu powinno być nie tylko przekazanie nowo zatrudnionemu pracownikowi podstawowych informacji, niezbędnych do wykonywania obowiązków, ale również pomoc w zrozumieniu całościowego obrazu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem stosowania w praktyce takiej polityki personalnej jest jedna z wrocławskich firm, która opracowała program szkolenia wstępnego na stanowisku przedstawiciela regionalnego (tab. 2). Szkolenie to zazwyczaj powinno odbywać się w ciągu pierwszego tygodnia pracy. Po jego ukończeniu nowi pracownicy są lepiej przygotowani do samodzielnego wykonywania zadań, czują się pewniej, zmniejsza się liczba niewiadomych związanych z nowym miejscem pracy oraz poczucie bezsilności.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć bardziej rozbudowane programy adaptacyjne. Autorzy K. Schwan i K.G. Seipel [1995] zaproponowali szczegółowy program szkoleń wstępnych w ramach coachingu i mentoringu, który daje dokładne wskazówki, jak postępować z nowicjuszem. Program ten obejmuje trzy stopnie:

I. Związany z:

- przygotowaniem osoby mentora lub trenera, która będzie wprowadzać nowego pracownika, obejmującym zaplanowanie odpowiedniej ilości czasu oraz dokładnym ustaleniem, czego nowy pracownik ma się nauczyć;

Tabela 1. Tabela umiejętności – ocena przez wywiad

Umiejętności	Ocena	
	Tak	Konieczna pomoc
Wiedza o procesie		
Uczeń rozumie:		
1.1 Cel, korzyści i ograniczenia związane z oceną		
1.2 Proces oceny w organizacji		
– zasady		
– praktyka		
– dokumenty		
Umiejętności i techniki związane z procesem		
Uczeń potrafi:		
2.1 Stworzyć i ocenić mierniki jakości działania (przed rozpoczęciem oceny)		
2.2 Przygotować się do oceny (na kilka tygodni przed oceną)		
2.3 Poinformować członka zespołu, że ma się przygotować		
2.4 Przygotować się do oceny (w dniu jej dokonywania)		
2.5 Przestrzegać struktury wywiadu		
2.6 Udzielać podczas wywiadu informacji zwrotnych na temat działania		
2.7 Wyznaczać podczas wywiadu cele		
2.8 Zakończyć wywiad we właściwy sposób		
2.9 Pomóc tym członkom zespołu, którzy mają problemy z działaniem		
2.10 Zapewnić stałe wsparcie, którego celem jest osiągnięcie wyników		
Osobiste umiejętności, styl i postawy		
Uczeń potrafi:		
3.1 Efektywnie porozumiewać się podczas dokonywania oceny		
3.2 Rozwiązywać konflikty podczas dokonywania oceny		
3.3 Okazać pozytywną postawę wobec osobistego rozwoju podczas całego procesu oceny		

Źródło: Parsloe, Wray, 2003, s. 65

□ przygotowaniem procesu nauczania nowego pracownika, polegającym na podzieleniu procesu nauczania na fazy, etapy, zadbanie o możliwie jak najlepszy sposób realizacji każdego etapu i przygotowaniu uzasadnienia dla nowego pracownika, dla czego właśnie w ten sposób należy postępować; w ramach tych działań należy także zapewnić odpowiednie środki pracy (maszyny, urządzenia, narzędzia itd.)

Trzeci etap prezentacji powinien polegać na ponownym wskazaniu na najważniejsze zadania i powtórzeniu kluczowych informacji, powtórzeniu sprawnego nauczania. Obejmuje powtarzanie (naśladowanie) przez nowego pracownika. Stopień ten obejmuje trzy prezentacje:

- pierwszą, podczas której nowy pracownik demonstruje zdobyte umiejętności bez wypowiadania się, połączone z usuwaniem popełnianych błędów; w razie pojawienia się problemów należy udzielić pomocy nowo zatrudnionemu, zachowując przy tym życzliwość i cierpliwość;
- drugą, podczas której nowy pracownik szczegółowo wyjaśnia i uzasadnia sposób wykonywania zadań; towarzyszy temu kontrolowanie przez nauczającego, czy pracownik rzeczywiście zrozumiał przekazywane treści i wyjaśnianie terminów fachowych oraz wypełnianie luk w zakresie rozumienia;
- trzecią, podczas której nowy pracownik powtarza kluczowe informacje i zadania; następuje tu przyzwyczajanie nowego pracownika do bezpiecznej pracy oraz pytania o poszczególne etapy i powtarzanie aż do bezbłędnej wykonywania.

Zarówno w czasie szkolenia, jak i po jego zakończeniu trener/mentor powinien służyć radą i pomocą w okresie niezbędnym do zaadaptowania się w nowym miejscu pracy. Nowy pracownik powinien być motywowany do tego, aby w maksymalny sposób skorzystać z tej pomocy oraz jak najszybciej usamodzielnic się w wykonywaniu swoich obowiązków. Oczywiście w zależności od zajmowanego stanowiska szkolenie powinno obejmować różne zagadnienia.

Wprowadzenie do pracy powinno się zakończyć sprawdzeniem wiedzy oraz umiejętności nowego pracownika pod kątem zajmowanego stanowiska pracy. Zdarza się, że po szkoleniu wprowadzającym nowy pracownik nadal nie potrafi samodzielnie wykonywać swoich zadań i obowiązków. Dzieje się tak między innymi dlatego, że czas przeznaczony na szkolenie jest różnie przez nowych pracowników wykorzystywany, a wszelkie materiały są rzadko wnikliwie czytane. Przyczynę niskiej skuteczności szkolenia można również upatrywać w osobie trenera, który nie zawsze chce dzielić się wiedzą lub przekazuje treści nie do końca przydatne nowicjuszowi w jego pracy. Sprawdzenie wiedzy może na przykład przyjąć formę testu lub wypełnienia specjalnie przygotowanego arkusza (tab. 3).

Tak przygotowany arkusz oceny umiejętności powinien służyć wstępnemu szacunkowi stopnia adaptacji nowego pracownika. Jego zasadniczym celem oprócz określenia poziomu realizacji zadań i obowiązków na stanowisku pracy jest zwrócenie uwagi na pojawiające się najczęściej problemy i trudności w trakcie wykonywanej pracy przez nowego pracownika.

Arkusz ten może być również pomocny przy podejmowaniu decyzji związanej z przedłużeniem umowy z pracownikiem.

Tabela 3. Arkusz oceny umiejętności nowego pracownika

Imię i Nazwisko	Obsługa klienta	Obsługa internetu	Praca w zespole	Znajomość usług	Zarządzanie czasem	Komunikacja	Analityczność
Pracownik „X”							
Pracownik „Y”							
Pracownik „Z”							
Legenda: 0 – nie umie, 1 – umie, 2 – umie bardzo dobrze							
Obszary sprawiające największą trudność:							
Uwagi:							

Źródło: opracowanie własne

Oprócz szkolenia dodatkowym elementem ułatwiającym proces wprowadzenia do pracy może być „informatory” w formie broszury dla nowo zatrudnionych pracowników. Aby spełnić stawiane mu cele, powinien być specjalnie „dedykowany” nowo przyjmowanemu pracownikowi, zawierać wstęp, w którym przedsiębiorstwo zwraca się do każdego pracownika indywidualnie. Zasadniczym celem informatora powinna być pomoc w zrozumieniu nadmiaru przekazywanych informacji. Obowiązkowo w informatorze powinny znajdować się kompleksowe informacje o firmie (historia, misja i wizja, czynniki sukcesu, usługi, krótka charakterystyka poszczególnych działów, struktura organizacyjna), opis praw i obowiązków składających się na regulamin pracy, kwestionariusz dotyczący ścieżki kariery (patrz: tab. 4). Nowy pracownik powinien się dowiedzieć, jakie szkolenia czekają go w najbliższym czasie i czego będą dotyczyć. Niezbędne są również wykazy telefonów i adresy internetowe poszczególnych pracowników.

Na zakończenie należy podkreślić, że sposób postępowania wobec nowo zatrudnionego pracownika uzależniony jest również od wielu innych czynników warunkujących skuteczność i efektywność przystosowania. Należą do nich między innymi:

- dotychczasowe doświadczenie zawodowe pracownika – inny tok postępowania przyjmuje się wobec pracownika mającego bogate doświadczenie zawodowe, dla którego dana organizacja będzie kolejnym miejscem pracy; inaczej postępuje się wobec pracownika, który podejmuje pracę po raz pierwszy, szczególnie wobec świeżo upieczonych absolwentów. W tym wypadku należy mieć przede wszystkim na uwadze, że konfrontacja ich

Tabela 4. Przykład struktury broszury dla nowo zatrudnionego pracownika

Wykaz niezbędnych informacji dla nowego pracownika
1. Historia firmy.
2. Misja, wizja, strategia i cele firmy.
3. Czynniki sukcesu firmy.
4. Struktura organizacyjna.
5. Krótka charakterystyka poszczególnych działów.
6. Opis branży i oferowanych produktów lub usług.
7. Regulamin pracy. Zestawienie najważniejszych wewnętrznych przepisów obowiązujących w firmie (procedury, instruktaże, przepisy bhp).
8. Regulacje w zakresie czasu pracy (organizacja czasu pracy i przerw, urlopy, zwolnienia, zastępstwa, dni wolne).
9. Świadczenia socjalne (ubezpieczenia, dofinansowania do urlopów, opieka lekarska, pożyczki, możliwości korzystania z obiektów sportowo-rekreacyjnych itp.).
10. Zasady wynagradzania i oceniania pracowników.
11. Kwestionariusz dotyczący ścieżki kariery.
12. Określenie planu potrzeb szkoleniowych.
13. Zasady korzystania ze szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.
14. Wykaz najważniejszych telefonów i e-maili do wszystkich jednostek organizacyjnych
15. Test sprawdzający ogólną wiedzę nowego pracownika na temat przedsiębiorstwa.
16. Notatki.

Źródło: opracowanie własne

wyobrażeń z realiami panującymi w firmie może powodować znaczący rozdźwięk, rozczarowanie. Główne znaczenie będą miały cechy osobowe ludzi (ich zdolność przystosowawcza) oraz posiadane kwalifikacje (mniej lub bardziej dopasowane);

- rodzaj działalności, pozycja na rynku, wielkość przedsiębiorstwa – czynniki te nadają rozpatrywanemu procesowi odrębny charakter podyktowany specyfiką organizacji, np. przyjmowanie pracownika do małej firmy o ujednoliconym charakterze działalności będzie różniło się od takiego działania w dużej instytucji o rozbudowanej strukturze, gdzie zakres informacji będzie o wiele szerszy, a proces ich przekazywania bardziej złożony i czasochłonny;

- kultura organizacyjna przedsiębiorstwa – która poprzez swoje elementy (rytuały, symbole, język, mity, bohaterowie) uczy nowego pracownika właściwych postaw i kształtuje u niego więź integracyjną z przedsiębiorstwem;

- posiadane środki finansowe – dysponowanie ograniczonymi funduszami nie powinno zwalniać organizacji od odpowiedzialności za wdrożenie pracownika do życia w organizacji; jednak posiadane fundusze mogą rzeczywiście decydować o strukturze, stopniu rozbudowania, przebiegu opracowanego programu przystosowawczego.

Literatura

Schwan K., Seipel K.G. (2005), *Marketing Kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa.

Parsloe E., Wray M. (2003), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.