Grażyna Gruszczyńska-Malec
Monika Rutkowska
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

ADAPTACJA SPOŁECZNO-ZAWODOWA JAKO INSTRUMENT REALIZACJI STRATEGII PERSONALNEJ ORGANIZACJI

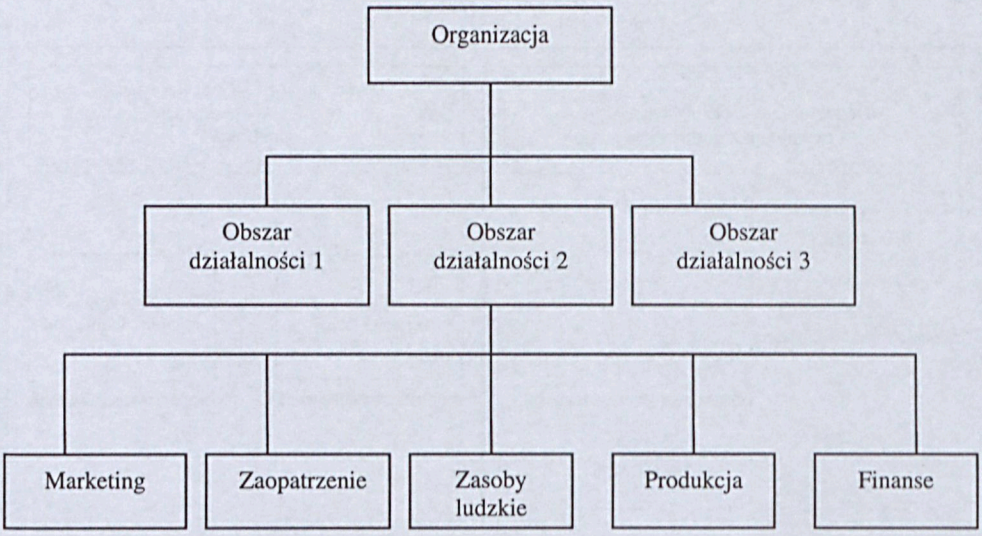
Wprowadzenie

W ostatnich latach szczególnie silnie akcentowane jest znaczenie tworzenia strategii personalnej (tym samym strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi) dla sukcesu organizacji. Czynnik ludzki – jakość zatrudnionego personelu – urósł do rangi jednego z podstawowych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstwa (także międzynarodowej). To pracownicy są zdolni do identyfikacji i wykorzystania szans rynkowych, dysponując pozostałymi zasobami firmy, ostatecznie wpływają na skuteczne funkcjonowanie organizacji, także za ich sprawą lub przyzwoleniem powstaje większość problemów organizacji, a potencjalne szanse mogą zostać zaprzepaszczone. Odpowiednie opracowanie strategii personalnej – dopasowanie jej do potrzeb przedsiębiorstwa i warunków zewnętrznych, które oddziałują na funkcjonowanie firmy, może zatem stanowić przyczynek do maksymalizacji pożądanych działań pracowników (ukierunkowanych na relizację celów organizacji) oraz przeciwdziałania i/lub eliminacji pojawiających się w przedsiębiorstwie problemów.

Mając na uwadze powyższe, w niniejszym rozdziale autorki podejmują rozważania na temat znaczenia jednego z obszarów decyzyjnych strategii personalnej, jakim jest adaptacja społeczno-zawodowa, i próbują określić jej rolę w realizacji strategii personalnej i ogólnej firmy.

Strategie personalne i ich znaczenie dla relizacji ogólnych strategii organizacji

Strategia personalna stanowi długofalową koncepcję pozyskiwania, rozwoju i wykorzystania zasobów ludzkich ukierunkowaną na realizację celów organizacji[1]. Zalicza się do strategii funkcjonalnych, określa zatem działania, jakie należy podjąć dla zapewnienia realizacji ogólnej strategii firmy, wyznacza również ogólny kierunek konkurowania na rynku w sferze personalnej. Strategia personalna zajmuje trzeci poziom w strukturze strategii organizacji[2].



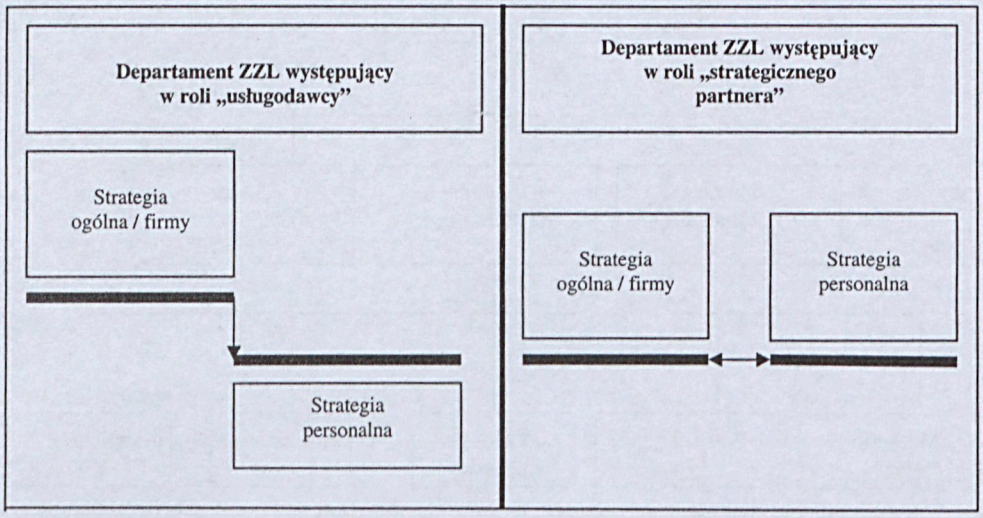
Rys. 1. Poziomy strategii w przedsiębiorstwie o zróżnicowanej strukturze produktu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Bratton, J. Gold, *Human reasource management. Theory and practice*, Palgrave MacMillan, London 1999, s. 44

Strategia personalna jest uwarunkowana przez strategie, takie jak strategię organizacji i poszczególnych obszarów działania. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż uwarunkowanie to nie powinno przybierać wyłącznie formy „dopasowania" strategii personalnej do ogólnej. Błędem

[1] R.A. Noe, J.R. Hollenbeck, B. Gerhart, P.M. Wright, *Human resource management*, 4th edition, McGrow-Hill, New York 2003, s. 67.

[2] W. Golnau, *Zagadnienia wstępne*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, wyd. 1, CedeWu Sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 46–48.

jest budowanie strategii personalnej tylko poprzez dostosowanie zbioru celów personalnych do strategii firmy. Wspomniany problem pojawia się najczęściej wówczas, gdy departament zarządzania zasobami ludzkimi pełni rolę „usługodawcy" odpowiedzialnego za uzupełnianie działań menedżerów liniowych. W przypadku gdy departament zarządzania zasobami ludzkimi występuje w roli „strategicznego partnera" budowanie strategii personalnej nie kończy się na jej podporządkowaniu i uzupełnianiu strategii firmy, lecz na równoczesnym tworzeniu omawianych strategii (patrz rys. 2). Dzięki zastosowaniu takiego podejścia w budowaniu strategii personalnej firmy realniejsza staje się integracja strategii personalnej ze strategią ogólną, która zostaje zainicjowana na etapie tworzenia obu strategii, a dokładniej analizy warunków wewnętrznych i zewnętrznych[3].



Rys. 2. Integracja strategii ogólnej i strategii personalnej w zależności od roli, w jakiej występuje departament ZZL

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 23–25

Stopień integracji strategii personalnej i strategii ogólnej istotnie wpływa na realizację celów przedsiębiorstwa, jednakże osiągnięcie zadowalającego poziomu integracji nie jest sprawą prostą. Wśród przyczyn ogranicza-

[3] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 23–25.

jących możliwość doprowadzenia do stanu spójności między strategią personalną i ogólną można wskazać następujące[4]:
- budowanie strategii na różnych poziomach organizacji w różnych stylach, co prowadzi do problemów interpretacyjnych;
- elastyczność budowy strategii ogólnej, jej koncentrowanie się wokół zmiennych warunków otoczenia i jednoczesna nierealność przeprowadzenia szybkich zmian w obszarze zasobów ludzkich;
- brak formalnego zapisu strategii ogólnej, wynikający z częstych jej zmian.

Aby zwiększyć szanse integracji omawianych strategii, należy identyfikować wzajemne relacje między nimi już na etapie formułowania strategii personalnej: określić liczbę i jakość (kompetencje) pracowników, których należy zatrudnić, by realizowali cele organizacji, zaprojektować działania ukierunkowane na rozwój potencjału pracowników i zwiększanie ich motywacji do pracy. Następnie należy opracować szczegółowe cele i projekty dotyczące zarządzania personelem w kontekście realizacji strategii firmy. Od efektywności realizacji opracowanych projektów zależy przecież pośrednio jakość towarów i usług oraz wydajność, a w konsekwencji wyniki finansowe przedsiębiorstwa[5].

Mając na uwadze ścisły związek strategii personalnej ze strategią firmy (w układzie idealnym), łatwo zauważyć, iż tak jak przedsiębiorstwa różnią się ze względu na strategie ogólne, tak też mogą być zróżnicowane ze względu na dominującą strategię personalną.

W literaturze przedmiotu zaprezentowano wiele strategii zarządzania personelem, wśród których do najbardziej znanych należą następujące klasyfikacje strategii personalnych:
- podział strategii personalnych zaproponowany przez C. Fischera na strategię ofensywną i defensywną,
- podział strategii personalnych zaproponowany przez F. Brunsteina na strategię ilościową i jakościową,
- podział strategii personalnych na strategię „wejścia", „rozwoju i aktywizacji", „wyjścia".

Każda z wymienionych strategii odpowiada odmiennym potrzebom organizacji wynikającym ze strategii ogólnej i tym samym oznacza zróżnicowane podejście do gospodarowania zasobami ludzkimi (patrz rys. 3).

---

[4] A. Armstrong, *Handbook of personnel management*, London 1995.

[5] D.E. Guest, J. Michie, M. Sheehan, M. Metochi, *Effective people management: initial findings of the future of work survey*, CIPD, London 2000.

1.

STRATEGIA OFENSYWNA

Występuje w firmach charakteryzujących się dużą dynamiką wzrostu. Kadra kierownicza wymaga od pracowników wspierania tego wzrostu, zatem niezmiernie ważna jest ich kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość i rozwój zawodowy.
Celem nadrzędnym tej strategii jest pozyskanie z zewnętrznego rynku pracy pracowników wysoko wykwalifikowanych oraz dysponujących potencjałem rozwojowym, czyli takich, którzy zagwarantują podtrzymanie tendencji wzrostowej przedsiębiorstwa.

STRATEGIA DEFENSYWNA

Charakterystyczna dla firm: nastawionych na bieżące, wymierne ilościowo wyniki, skoncentrowanych na istniejących produktach i rynkach oraz unikających ryzyka. W firmach stosujących tę strategię od pracownika nie wymaga się działań proinnowacyjnych i kreatywnych ani ustawicznego podnoszenia kwalifikacji, wręcz przeciwnie – oczekuje się koncentracji na działaniach rutynowych, unikania ryzyka i błędów w realizacji zadań. W strategii tej podstawę oceny pracowniczej stanowią osiągnięte przez pracowników wyniki.

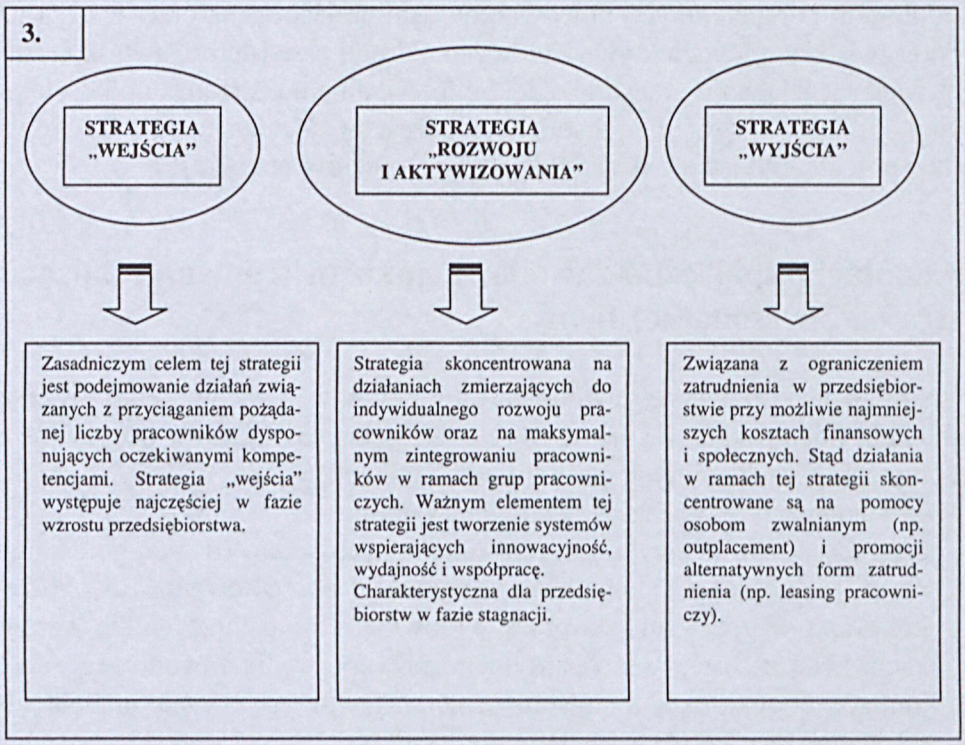
2.

STRATEGIA ILOŚCIOWA

W strategii ilościowej zasoby ludzkie rozpatrywane są przede wszystkim pod kątem kosztów, które można obniżyć zmieniając działalność firmy (np. poprzez wprowadzenie zaawansowanej technologii).
Planowanie kadr w tej strategii jest silnie związane z obsadą stanowisk.

STRATEGIA JAKOŚCIOWA

Celem strategii jakościowej jest osiągnięcie optymalnych wyników dzięki motywowaniu pracowników oraz sprzyjanie rozwojowi (wzrostowi jakości – kompetencji) personelu.
Sukcesem funkcji kadrowej w strategii jakościowej jest stabilizacja najwartościowszego personelu.



Rys. 3. Klasyfikacja strategii personalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Rostkowski, *Tworzenie i wdrażanie strategii ZZL*, w: *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2003, s. 13–15 oraz G. Gruszczyńska-Malec, *Wynagrodzenia w strategii przedsiębiorstwa. Modele, zasady, uwarunkowania*, wyd. 2, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Prace Naukowe, Katowice 2004, s. 47–52

Wszystkie scharakteryzowane powyżej strategie personalne zawierają przyjęte w danym przedsiębiorstwie rozwiązania w obrębie strategicznych obszarów decyzyjnych, co oznacza, iż dokonanie wyboru określonej strategii personalnej determinuje znaczenie poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi dla realizacji celów organizacji. W przedsiębiorstwach, które dążą do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi przez innowacje i kreatywność, dominującą strategią personalną może być strategia ofensywna, jakościowa, rozwoju i aktywizacji lub strategia „wejścia", wówczas do intensyfikacji działań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi dochodzi zwłaszcza w zakresie: rekturacji i doboru pracowników, rozwoju zawodowego i wynagrodzenia pracowników. Firmy zdeterminowane osiąganiem konkurencyjnej przewagi poprzez stawianie na wyniki i jakość skłonne są bardziej do stosowania strategii defensywnej, w której poza rekrutacją

i doborem kompetentnych pracowników istotna jest ocena pracownicza na podstawie kryteriów efektywnościowych. Z kolei przedsiębiorstwa skoncentrowane na osiąganiu przewagi dzięki odpowiedniemu zarządzaniu kosztami jako dominującą strategię personalną najczęściej stosują strategię ilościową lub strategię „wyjścia", dążąc do redukcji kosztów pracy.

Adaptacja społeczno-zawodowa jako instrument realizacji strategii personalnej firmy

Adaptacja społeczno-zawodowa, która stanowi końcowy etap procesu selekcji (dobou) kadr, jest jednym ze strategicznych obszarów decyzyjnych w ramach poszczególnych strategii personalnych.
Proces adaptacji społeczno-zawodowej obejmuje:

- przystosowanie do wykonywania określonych zadań (tj. przygotowanie do zadań bieżących, stanowiące kontynuację przygotowania zawodowego, oraz przygotowanie do pracy w nowych i zmieniających się warunkach, będące formą wszechstronnego przygotowania zawodowego obejmującego, obok określonej sprawności, także przygotowanie intelektualne, stanowiące podstawę pełnej adaptacji);
- przystosowanie do środowiska pracy, tj. fizycznych i społecznych warunków pracy (przystosowanie do społecznych warunków pracy to adaptacja, która polega na oddziaływaniu grupy pracowniczej na jednostkę mającą przyjąć określoną rolę społeczno-zawodową oraz oddziaływaniu jednostki na grupę, do której wnosi ona własne zachowania i wartości)[6].

Podstawowym celem adaptacji społeczno-zawodowej jest ułatwianie przejścia z zewnątrz do wewnątrz organizacji poprzez redukcję początkowego niepokoju odczuwanego przez wszystkich nowych pracowników w chwili podjęcia danej pracy oraz zapoznanie pracownika z jego obowiązkami, jednostką roboczą, organizacją jako całością. Proces adaptacji rozwija informacje uzyskane przez pracownika na etapie rekrutacji i doboru, sprowadza się do wyjaśnienia nowemu pracownikowi jego obowiązków i zakresu odpowiedzialności oraz sposobu oceny. Stwarza możliwość sprostowania wszelkich mało realnych oczekiwań pracownika, jak również wyjaśnienia, w jaki sposób jego praca przyczyni się do realizacji celów jednostki/organizacji.

---

[6] R. Jurgowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 115.

Celem adaptacji jest także doprowadzenie do osiągnięcia (w możliwie najkrótszym czasie) pełnego zaangażowania i efektywności działań nowo zatrudnionego pracownika oraz przekazanie wzorów zachowań wymaganych w przyszłości od pracownika (zarówno w sferze zawodowej, jak i społeczno-kulturowej). Nieprzekazanie wymienionych wzorów zachowań sprzyja kształtowaniu postaw obojętności i bierności nowo zatrudnionego pracownika, co niewątpliwie utrudnia proces wprowadzenia do przedsiębiorstwa. Dobrze przeprowadzona procedura adaptacyjna, polegająca na kształtowaniu pożądanych postaw i wzorów zachowań, a także zapewnienie nowo zatrudnionemu pracownikowi programu adaptacyjnego dostosowanego do jego potrzeb (samorealizacji, rozwoju) i doświadczenia zawodowego, może w istotnym stopniu wpłynąć na jego identyfikację z firmą (jej misją), lojalność wobec firmy, integrację z zespołem pracowniczym, stabilizację zawodową oraz zaangażowanie wyrażające się w postaci wkładu pracy wnoszonego w rozwój przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia firmy, proces adaptacji powinien zapewnić płynne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jego procesów i obowiązujących procedur. Z kolei dla nowo zatrudnianych pracowników odczuwanym efektem adaptacji społeczno-zawodowej powinno być zmniejszenie stresu i napięcia spowodowanego podjęciem nowej pracy, zwiększenie poczucia przynależności do firmy oraz zwiększenie zadowolenia i motywacji do pracy w określonym przedsiębiorstwie. Odpowiednio przeprowadzony proces adaptacji minimalizuje ryzyko wysokiej fluktuacji kadr, niskiej wydajności i jakości pracy nowo zatrudnionych pracowników – wyklucza konieczność ponownego przeprowadzenia kosztownego i czasochłonnego procesu rekrutacji i selekcji. Warto zauważyć, iż nawet najbardziej rozbudowany program adaptacyjny jest tańszy od ponownej rekrutacji na dane stanowisko. Adaptacja ogranicza zatem koszty wymierne występujące po stronie firmy, ale jednocześnie minimalizuje (lub wyklucza) koszty psychospołeczne występujące po stronie pracowników – poczucie zawodu, brak zaufania do przyszłego pracodawcy, obniżenie poziomu zaangażowania w następnej firmie[7].

Adaptacja społeczno-zawodowa stanowi istotny element gospodarowania zasobami ludzkimi niezależnie od rodzaju dominującej w przedsiębiorstwie strategii personalnej.

Szczególnie istotna wydaje się z punktu widzenia strategii:
- ofensywnej,
- wejścia,

---

[7] Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001, s. 84.

– rozwoju i aktywizacji,
– jakościowej.

Strategie te bowiem kładą istotny nacisk na kompetencje i cechy osobowościowe kandydatów do pracy, a następnie stabilizowanie najwartościowszych kadr poprzez inwestycję w rozwój i szkolenia pozyskanych pracowników. Adaptacja społeczno-zawodowa może stanowić w wymienionych strategiach instrument realizacji ich podstawowych założeń. Dzięki prawidłowo zorganizowanemu i przeprowadzonemu procesowi adaptacji nowo zatrudniony pracownik, który w efekcie spełniania kryteriów kwalifikacyjnych i osobowościowych pozytywnie przeszedł proces selekcji, jest wprowadzany do pracy – wdrażany do konkretnych zadań, nabywa „dojrzałości do stanowiska pracy", czyli pożądanych z punktu widzenia firmy kompetencji zawodowych, jest integrowany z zespołem pracowniczym. Przystosowując się do nowej roli i zadań, pracownik może przyjąć jedną z trzech orientacji:

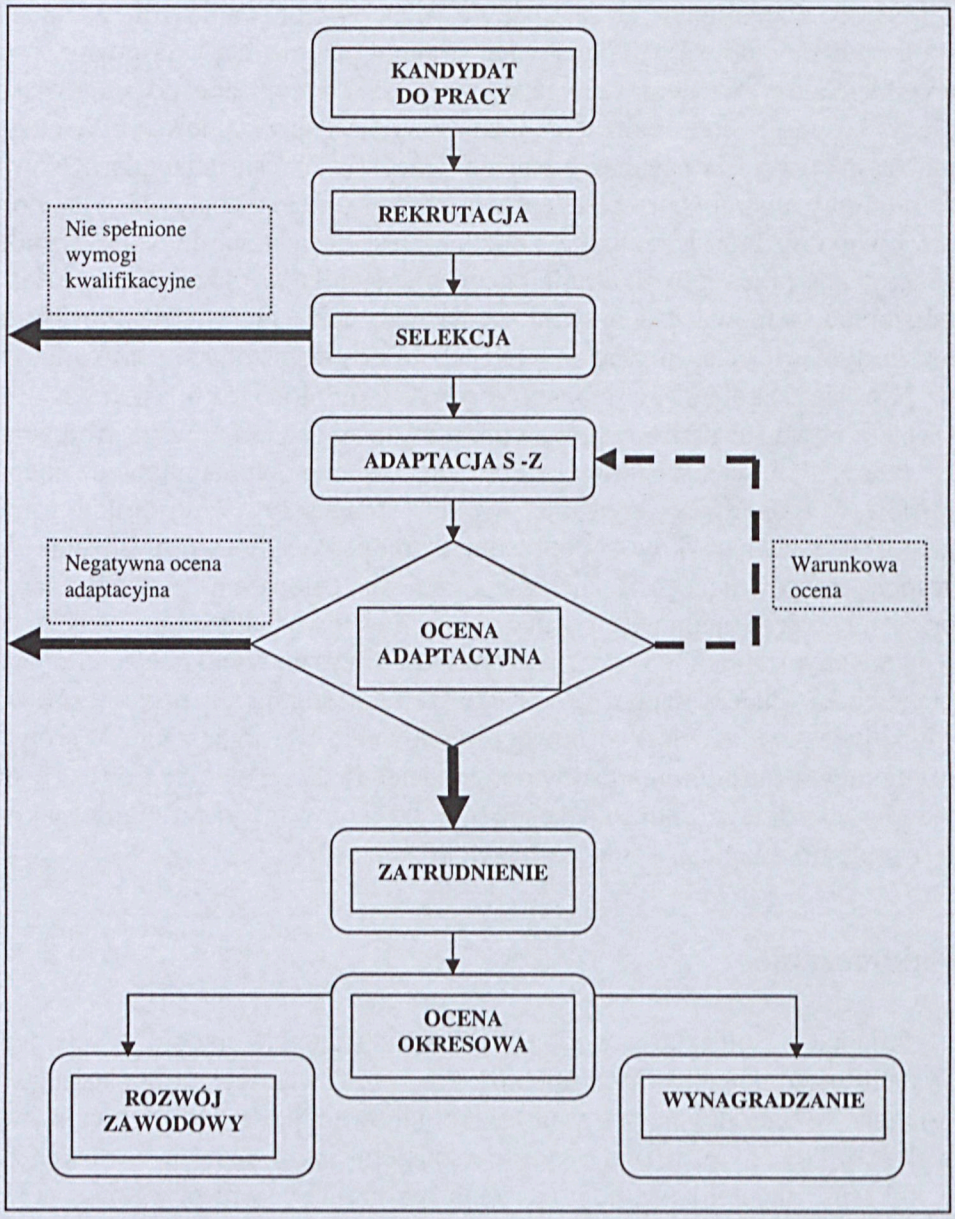
– **dozorowania pracy,** charakteryzującego się pełnieniem roli zawodowej zgodnie z wolą pracodawcy i uznaniem ustalonych wymagań;
– **wprowadzania innowacji,** polegającego na stosowaniu własnych sposobów osiągania celów, nadal jednak zdefiniowanych przez organizację;
– **wprowadzania innowacji dotyczących roli,** polegającego na wnoszeniu przez pracownika wkładu do określania celów organizacji, a nie tylko dróg ich realizacji[8].

Przyjęcie przez pracownika jednej z dwóch ostatnich orientacji może w dużej mierze sprzyjać realizacji założeń zwłaszcza ofensywnej strategii organizacji.

Adaptacja stanowi ponadto etap, na którym po raz kolejny można sprawdzić przydatność zawodową pracownika i umiejętność realizacji celów organizacji, a w razie negatywnej oceny (stosunkowo wcześnie, bez dalszego ponoszenia kosztów) zwolnić pracownika. W przypadku pozytywnej oceny adaptacyjnej, adaptacja stanowi przesłankę do realizacji kolejnych istotnych założeń omawianych strategii – inwestycji w rozwój pracownika poprzez odpowiednio dopasowane do indywidualnych i organizacyjnych potrzeb szkolenia oraz motywowania (materialne i niematerialne) do podejmowania działań zapewniających realizację celów organizacji (patrz rys. 4).

---

[8] B. Jamka: *Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników jako instrument strategii personalnej firmy*, w: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowski, Poltex, Warszawa 2001, s. 51.



Rys. 4. Adaptacja społeczno-zawodowa jako instrument realizacji strategii personalnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998, s. 13

Nie bez znaczenia wydaje się również akcentowanie roli adaptacji społeczno-zawodowej w defensywnej strategii personalnej – nastawionej na wyniki. Należy bowiem zauważyć, iż zadania przypisane do stanowiska pracy i sposób ich realizacji poznawany jest przez nowo przyjętego pracownika w pierwszych tygodniach pracy (w okresie adaptacji). Nowo zatrudniony instruowany jest zarówno przez przełożonego, jak i współpracowników, którzy realizują zbliżone treścią zadania. Przyszłe wyniki generowane przez nowo zatrudnionego pracownika w dużej mierze zależą od stopnia opanowania i prawidłowości realizacji zadań; prawidłowość ta będzie tym większa, im większy był udział doświadczonych pracowników w procesie szkolenia wstępnego nowo zatrudnionego pracownika. Im szybciej nowo zatrudniony pracownik przystosuje się do nowego środowiska pracy, tym większe prawdopodobieństwo niepopełniania przez niego błędów w trakcie wykonywania nowych obowiązków i wyeliminowania niepożądanych nawyków z poprzedniej pracy. Ponadto wprowadzenie do zespołu pracowniczego i integracja z jego członkami pozwala nowo przyjętej do pracy jednostce poznać normy ilościowe i jakościowe dotyczące realizowanych zadań, co także zdeterminuje przyszłe wyniki zatrudnionego pracownika. Należy zatem dołożyć wszelkich starań, by bezkonfliktowo i możliwie szybko włączyć nowego pracownika do organizacji. Wprowadzenie nowo zatrudnionej osoby do przedsiębiorstwa powinno odbywać się planowo, w drodze realizacji specjalnie przygotowanego programu, jakim jest program adaptacji społeczno-zawodowej.

Zakończenie

Adaptacja spłeczno-zawodowa powinna stanowić integralny element strategii personalnych w przedsiębiorstwach, zarówno tych, które starają się osiągnąć konkurencyjną przewagę dzięki innowacyjności lub dysponowaniu wykwalifikowanym, rozwojowym personelem, jak i skoncentrowanych na wynikach. Bagatelizowanie znaczenia programów wprowadzania nowo zatrudnionych pracowników do pracy może się bowiem niekorzystnie przełożyć na konieczność podjęcia powtórnych działań rekrutacyjnych i selekcyjnych, jak również na niemożność wykorzystania potencjału rozwojowego pracownika, jego zaangażowania i motywacji do pracy, a także błędy w realizacji bieżących zadań.

Tymczasem prawidłowo przygotowany i przeprowadzony proces adaptacji społeczno-zawodowej może stanowić skuteczny instrument realizacji

strategii personalnej i ogólnej firmy, gdyż minimalizuje ryzyko niskiej wydajności pracy nowo zatrudnionych pracowników i w konsekwencji zapewnia płynne funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego procesów. Dla nowo zatrudnianych pracowników odczuwanym efektem adaptacji społeczno-zawodowej powinno być natomiast zmniejszenie stresu i napięcia spowodowanego podjęciem nowej pracy, zwiększenie poczucia przynależności do firmy, identyfikacja z celami firmy oraz wzrost zadowolenia i motywacji do pracy w określonym przedsiębiorstwie.