

**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

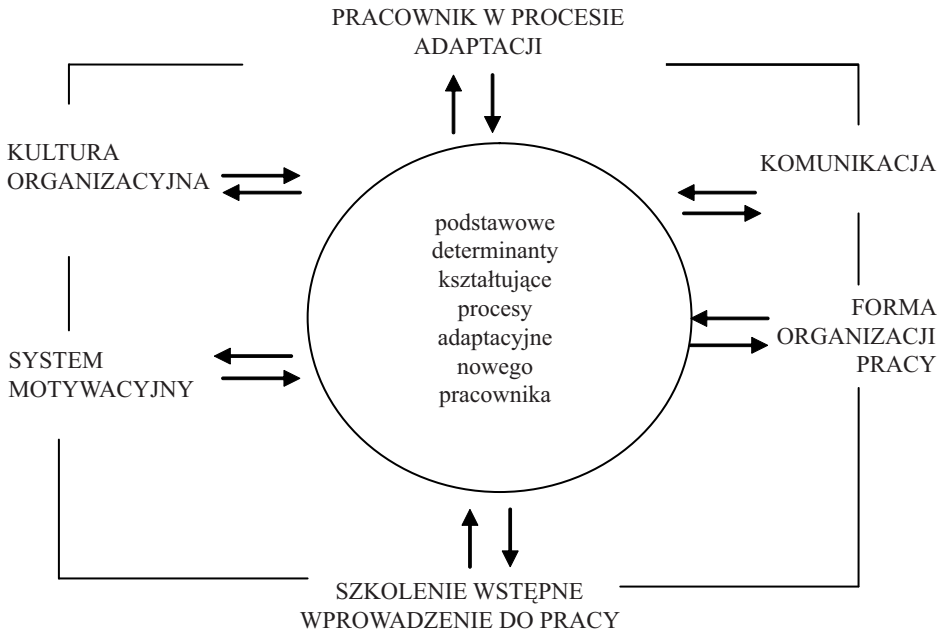
## **ROLA KULTURY ORGANIZACYJNEJ W PROCESACH ADAPTACJI NOWEGO PRACOWNIKA**

### **1. Wstęp**

Zachowanie nowego pracownika w organizacji uwarunkowane jest przez wiele różnych, ale ściśle ze sobą powiązanych czynników i każdy z nich odgrywa istotną rolę w kształtowaniu procesów przystosowawczych. Niektóre z wyróżnionych determinant (zob. rys. 1) mają decydujące znaczenie w pierwszych dniach nowej pracy (np. szkolenie wstępne, wprowadzenie do pracy), a inne kształtują ten proces długofalowo (np. kultura organizacyjna, system komunikacyjny, system motywacyjny).

Wyróżnione czynniki wskazują nowicjuszowi kierunkowe zadania, kształtują jego wewnętrzną motywację oraz służą optymalnemu wykorzystaniu jego kompetencji. Obecnie szczególnego znaczenia nabiera kultura organizacyjna w procesie adaptacji nowo zatrudnionego. Według Z. Janowskiej [2001, s. 93] problem ten dotyczy między innymi sytuacji, w której przedsiębiorstwo zatrudnia u siebie obcokrajowców. Nie byłoby w tym nic szczególnego, gdyby nie fakt, że Japończyk podejmujący pracę w Stanach Zjednoczonych czy Amerykanin w Szwecji, wchodząc do nowych przedsiębiorstw, wnosi nie tylko własne doświadczenie i kulturę osobistą, ale przede wszystkim wchodzi do organizacji z kulturą swojego kraju. Kultury organizacyjnej można się nauczyć, ale należy pamiętać, że tworzy się ona pod silnym wpływem kultury narodowej, co powoduje, że podejmując pracę za granicą, pracownik musi zmienić swój system wartości. Jest to duże utrudnienie w procesach przystosowawczych nowego pracownika.

Innym przykładem jest podejmowanie przez potencjalnych kandydatów pracy u zagranicznych inwestorów. Pracownicy, którzy podjęli pracę w takich firmach, zwracają uwagę na te elementy, które są dla nich nie do zaakceptowania (np. śpiewanie hymnów, okrzyki, które mają obudzić ducha walki do pracy, poklepywanie pracowników, przeplatanie życia prywatnego z pracą, zarządzanie przez zastraszanie, system komunikacji oparty na potakiwaniu, ukryte formy kontroli pracowników itp.). Nowi pracownicy, którzy byli wysyłani na szkolenie za granicę, jak sami pod



Rys. 1. Podstawowe determinanty kształtujące procesy adaptacyjne nowego pracownika

Źródło: [Żarczyńska 2008].

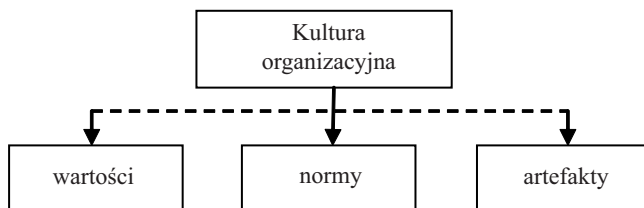
kreślają, nie byli w ogóle przygotowani na spotkanie z kulturą innego kraju, zaskoczył ich nie tylko brak możliwości skutecznego komunikowania się, ale tak bardzo różne podejście do wykonywania samej pracy, sposobu spędzania czasu wolnego, zachowań w pracy i poza nią, organizacji przerw w pracy, relacji pracownik – przełożony<sup>1</sup>. Czynniki te powodowały wydłużanie procesu adaptacyjnego oraz brak akceptacji tych elementów kultury organizacyjnej, które były sprzeczne z wartościami i przekonaniami pracowników. Wyjściem z takiej sytuacji jest doprowadzenie do kompromisu między dalekowschodnim stylem zarządzania a kulturą danego kraju. Jeśli te różnice kulturowe nie będą minimalizowane, to oprócz konfliktów w firmie czy wysokiej rotacji pracowników, pracodawca może stracić swój wizerunek na rynku pracy. Rozwiązaniem może też być proces rekrutacji, podczas którego obie strony – zarówno kandydat, jak i przedsiębiorstwo, dążą do wzajemnego dopasowania się pod względem preferowanych wartości. Sytuacja taka z pewnością stawia wyzwanie, jakim jest zarządzanie różnorodnością – kultur, systemów społecznych, norm politycznych i prawnych. Menedżerowie nie powinni dążyć do ujednolicenia na siłę norm, wartości, zwyczajów – chodzi, jak już podkreślono, o swoisty kompromis oraz szacunek dla odmienności różnych kultur [Armstrong 2007, s. 103].

<sup>1</sup> Na podstawie wywiadów prowadzonych z nowymi pracownikami w latach 2006-2007.

## 2. Definicja kultury organizacyjnej oraz jej składniki

Aby zrozumieć, jak kształtowany jest proces przystosowania, należałoby wyjść od definicji omawianego zagadnienia. Z definicji, którą podają Furnham i Gunter (cyt. za [Armstrong 2007, s. 250]) wynika że, kultura organizacyjna stanowi społeczne spoiwo i wytwarza poczucie wspólnoty, przez co przeciwdziała procesom różnicowania, daje wspólny system znaczeń czy symboli, które stanowią podstawę skutecznego komunikowania się i wzajemnego zrozumienia. Dobra kultura jest spójna i wspólna dla wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Stanowi o wyjątkowości danej organizacji, o tym, co ją wyróżnia od innych. Dla nowych pracowników nabiera ona szczególnego znaczenia, ponieważ dostarcza nowo zatrudnionemu cennych informacji o zachowaniach w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza wskazuje, jakich zachowań należy unikać, do jakich zaś dążyć. Jak podkreśla jeden z autorów, kultura stanowi ramy odniesienia, prowadzi do osiągania postawionych celów firmy [Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 192]. Kultura obejmuje to, co łączy i jest wspólne dla pracowników, usuwając to, co indywidualne i różnicujące [Sikorski 1999, s. 247].

Jak wynika z zaprezentowanych definicji, kultura wymusza dopasowanie nowych pracowników do funkcjonujących w przedsiębiorstwie norm i wartości. Analizując procesy przystosowawcze przez pryzmat kultury organizacyjnej, należałoby omówić te jej składniki, które kształtują owe procesy (zob. rys. 2).



Rys. 2. Składniki kultury organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Armstrong 2007, s. 250].

Dla nowo zatrudnionego pracownika istotnym składnikiem kultury są wartości, które wiążą się z wiarą w to, co dla przedsiębiorstwa najważniejsze i co dla jego dobra powinno się wydarzyć. Im te wartości są silniejsze, głębiej zakorzenione, tym mocniejszy wpływ wywierają na zachowania pracowników w organizacji. Z kolei normy są dla nowych pracowników i pracowników w ogóle cenną wskazówką, jak postępować; mówi się o nich, że są to niepisane zasady postępowania w organizacji. Najczęściej normy są przekazywane podczas nieformalnych spotkań lub są wyrażane w zachowaniu na co dzień w pracy. W procesie adaptacji nabierają szczególnego znaczenia, ponieważ mówią pracownikom, co trzeba robić, a czego nie, jak się zachować, a jakich zachowań należy unikać. Mogą one dotyczyć następujących aspektów zachowania:

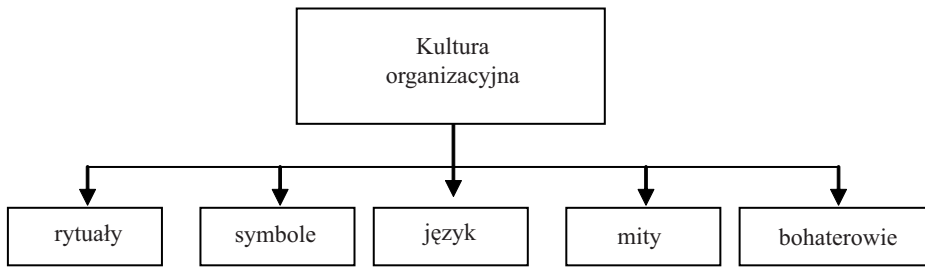
- stylu zarządzania – dotyczy wypracowania relacji przełożony–pracownik,
- przyjętej etyki zawodowej – np. „cały czas rób wrażenie zapracowanego”, „wyglądaj na zrelaksowanego”, „pracuj po godzinach”,
- statusu – jego znaczenia i czy w organizacji istnieją jego wyraźne symbole,
- efektów – dotyczy strategii zorientowanej na wyniki,
- polityki – jaką odgrywa rolę, czy jest traktowana jak normalne zachowanie, czy nie jest akceptowana w otwartej formie,
- władzy – jak jest wykorzystywana przez menedżerów, czy daje poczucie przewagi nad pracownikami,
- lojalności – czy jest wymagana i traktowana jako oczywisty wymóg, czy też nie bierze się jej po uwagę,
- przystępności – czy jest szansa porozmawiać z kierownictwem, czy wszystkie ustalenia odbywają się za drzwiami zamkniętymi dla zwykłych pracowników,
- gniewu – w jaki sposób jest wyrażany – otwarcie czy może za pomocą posunięć politycznych,
- formalności – czy sposób zwracania się do siebie pracowników jest formalny, czy panuje fraternizacja, czy używa się zwrotów grzecznościowych, czy są narzucone normy co do ubioru, czy styl dowolny, np. „kolorowy piątek”<sup>2</sup> – jako odstępstwo od sztywnych zasad w inne dni tygodnia [Armstrong 2007, s. 252].

Ostatni z wyróżnionych składników to artefakty, czyli widoczne aspekty kultury organizacyjnej (wyjazdy integracyjne, jesienne grzybobranie, sposób komunikowania się w firmie, biuletyn firmowy, fraternizacja, sposób przyjmowania gości w firmie, sposób rozmowy z klientami, coroczne paczki dla dzieci na święta itp.). Artefakty stanowią ważne źródło informacji dla nowicjusza, umożliwiają zrozumienie i przyjęcie nie tylko wartości i norm stworzonych przez współpracowników, ale również sposobów myślenia i działania. Stopień zaakceptowania czy też zgodności co do realizacji własnych celów z celami organizacji będzie decydował o pozostaniu w przedsiębiorstwie lub jego porzuceniu.

### 3. Elementy kultury organizacyjnej

Wyróżnione składniki kultury organizacyjnej (wartości, normy, artefakty) dostarczają nowemu pracownikowi istotnych informacji, spełniając tym samym funkcję wychowawczą, wyjaśniającą, ułatwiając lub utrudniając przebieg procesów adaptacyjnych w przedsiębiorstwie. Ponieważ nadrzędnym zadaniem nowego pracownika jest „nauczenie się” kultury organizacyjnej, to podchodząc do adaptacji w ten sposób, należałoby odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób nowi pracownicy mogą się tej kultury nauczyć. Odpowiedzi na tak postawione pytanie można szukać w elementach kultury organizacyjnej (zob. rys. 3) i sposobach ich przekazywania nowym pracownikom.

<sup>2</sup> W jednej z wrocławskich firm pracownicy w ustalony dzień tygodnia nie muszą być „pod kratą”.



Rys. 3. Elementy kultury organizacyjnej kształtujące proces adaptacyjny nowego pracownika

Źródło: [Żarczyńska 2008].

Jak podaje C. Sikorski [2001, s. 236], do najważniejszych, najsilniej oddziałujących elementów kultury organizacyjnej należą:

- **Rytuały** – które mogą przyjmować różne formy, jednak ich dominującą cechą jest przekaz. Rytualny charakter może mieć np. sposób przywitania nowego pracownika przez kadrę menedżerską, sposób awansowania, karania czy też nagradzania. Rytuały mogą przybrać formę obchodzenia szczególnych rocznic firmy, imienin lub urodzin pracowników. Różnego rodzaju zebrania i spotkania z pracownikami też wykazują pewne cechy rytuału. Ponadto, jak podkreśla K. Konecki [1994, s. 48], rytuały pomagają nowym pracownikom zrozumieć otaczającą ich niepewność, zredukować nieprzewidywalną przyszłość i odnaleźć się w trudnej dla nich sytuacji. Likwidując stres i niepewność, tworzą one tzw. pseudopewność, która umożliwia działanie nowego pracownika w przedsiębiorstwie.
- **Symbole materialne** – ze względu na przebieg procesu adaptacyjnego identyfikacja symboli przez nowego pracownika, bądź to w postaci formuły lingwistycznej (hasła, skróty), bądź też w postaci fizycznej (ubiór, fryzura, noszenie odznak), jest bardzo istotna. Ułatwia szybkie rozpoznanie właściwych zachowań i wpływa na przyjęcie ich jako własnych.
- **Język** – specyficzny dla każdej instytucji, ukształtowany w toku codziennej pracy. Bardzo często język jest rozumiały wyłącznie dla pracowników danego przedsiębiorstwa. Dlatego też dla nowicjusza bardzo ważne jest wprowadzenie w świat stosowanych kodów językowych, aby rozumiał, co się do niego mówi, i nie czuł się obco. Nowych pracowników wręcz przytłaczają skróty, wyrażenia żargonowe, które jednak po kilku miesiącach stają się również częścią ich języka. Problemem też są znane i opowiadane przy każdej okazji anegdoty, historie z życia firmy, których nowicjusz jeszcze nie zna.
- **Mity** – opowiadane rozmaite historie i opowieści związane z powstaniem firmy, szczególnie ważnymi wydarzeniami, rocznicami czy ludźmi, którzy w jakiś sposób utrwaliли się w pamięci pozostałych współpracowników. Mają one charakter wychowawczy, nowym pracownikom dają do zrozumienia, co w danej kulturze

jest akceptowane, a także to, czego tolerować się nie da. Mity spełniają również funkcję wyjaśniającą i utwierdzającą nowo zatrudnione osoby o słuszności przyjętych przez daną organizację takich, a nie innych wzorów zachowań.

- **Bohaterowie** – osoby z dużym autorytetem, cieszące się zaufaniem i szacunkiem, które posiadają szczególne cechy i w związku z tym stanowią wzór do naśladowania przez pozostałych pracowników. Takim bohaterem może być założyciel firmy lub pracownik, który zasłużył się dla firmy, osiągając wysoką skuteczność pracy.

#### 4. Kierunki wpływu kultury organizacyjnej na proces adaptacji

Należy bezwzględnie podkreślić, że kultura organizacyjna odgrywa strategiczną rolę w kształtowaniu procesów adaptacyjnych w organizacji. Akceptacja i dostosowanie się do wypracowanych przez konkretne przedsiębiorstwo wartości jest kluczem do czynnego przystosowania pracownika, jego zintegrowania i późniejszego zatrzymania. Kultura powinna zatem spełniać funkcję przede wszystkim wyjaśniającą i wychowawczą w procesie adaptacyjnym nowego pracownika, a długotrwałym proces socjalizacji nowych pracowników, świadome działanie podejmowane przez przedsiębiorstwo będą decydowały o stopniu integracji pracownika z organizacją. Kultura organizacyjna będzie sprzyjać procesom przystosowania nowego pracownika do organizacji dzięki:

- wypracowaniu wspólnego języka, który umożliwi sprawne i jednoznaczne komunikowanie się pracowników,
- określeniu kryteriów przynależności do danej grupy lub odrzucenia,
- zaspokajaniu potrzeb społecznych, związanych z koleżeństwem i przyjaźnią na tle wspólnych przekonań i doświadczeń,
- wyznaczeniu reguł stratyfikacji społecznej w grupie (relacje między przełożonym a podwładnym, sprawowanie władzy, pozyskiwanie autorytetu),
- ograniczeniu poczucia lęku i niepewności w środowisku pracy (por. [Williams, Dobson, Walters 1989]).

Podsumowując, można stwierdzić, że proces przystosowania nowego pracownika do kultury organizacyjnej został uwieńczony sukcesem, jeśli odnalazł on swoje miejsce w grupie, przydzielona rola i obowiązki są zgodne z jego kompetencjami, a on sam czuje się komfortowo w nowym miejscu pracy. Zna oczekiwania swojego przełożonego, wie, co należy do jego obowiązków, rozumie kod przekazu, wie, jakimi metodami może się posłużyć, jakich reguł i procedur przestrzegać. Przyjął również obowiązujące normy wypracowane przez organizację i jej uczestników, wie, za co będzie oceniany i według jakich kryteriów. Zaakceptowanie przez zespół współpracowników daje mu poczucie pewności siebie co do posiadania odpowiednich kompetencji. Rozumie nie tylko swoje własne zadania, ale dzięki znajomości misji, wizji i strategicznych celów organizacji rozumie całokształt funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku*, PWE, Warszawa 2001.
- Konecki K., *Kultura organizacyjna japońskich przedsiębiorstw przemysłowych. Studium socjologiczne*, Uniwersytet Łódzki, 1994.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Williams A., Dobson P., Walters M., *Changing culture. New organizational approaches*, Institut of Personnel Management, London 1989.
- Żarczyńska A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2008.

## ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN ADAPTATION PROCESSES OF A NEW EMPLOYEE

### Summary

This article aims to present the impact of organizational culture on a newly recruited employees. The culture is one of the most important factors determining the duration of the adaptation process as well as an effective means of building employment bonds so important for a new employee. The acceptance and the accommodation to the values determined by a company become a key for an active adjustment of an employee, his integration with the organization and his further retention.