**Adaptacja pracowników – nie tylko dla nowych**

**Osoby, które rozpoczynają pracę w nowej firmie, potrzebują czasu oraz wsparcia, by poznać zasady panujące w nowym miejscu i nauczyć się wykonywać swoją pracę zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy. To w ich przypadku najczęściej mówi się o koniecznej adaptacji. A co z osobami, które pozostają w tej samej firmie, ale zmieniają dział lub stanowisko?**

W wielu przedsiębiorstwach pojęcia „adaptacji” używa się wyłącznie w kontekście nowych pracowników. Jeśli firma przeprowadza rekrutację zewnętrzną, pozyskuje osobę, która pracowała w innej kulturze organizacyjnej, to nawet, jeśli ma ona duże doświadczenie na podobnym stanowisku, musi odnaleźć swoje miejsce w nowej grupie oraz pracować w zgodzie z nieco innymi zasadami niż wcześniej. Bardzo dobrze więc, jeśli na początkowym etapie może liczyć na odpowiednią pomoc.

Najlepiej, jeśli wyznaczony zostanie inny pracownik, który biorąc na siebie rolę mentora, stanie się odpowiedzialny za wdrożenie nowej osoby do pracy. I chodzi tu nie tylko o przedstawienie formalnych oczekiwań czy obowiązujących procedur, ale także o wprowadzenie w środowisko pracowników.

**Każda zmiana rodzi niepewność**

Pracownik, który zmienia stanowisko i dział, ale wciąż pozostaje w tej samej firmie, nie znajduje się jednak w o wiele lepszej sytuacji. Zdarza się, że to właśnie jemu jest trudniej – chociażby dlatego, że nie może już liczyć na tak dużą wyrozumiałość ze strony przełożonych lub współpracowników, jak wtedy, gdy po raz pierwszy przestąpił próg przedsiębiorstwa. Ale czy tak być powinno?

- Każdy pracownik w nowej sytuacji zawodowej (a do takich należy także awans lub przeniesienie do innego działu), potrzebuje wsparcia firmy, by móc efektywnie działać – mówi Magdalena Robak, trenerka w firmie Effect Group. – W szczególności dotyczy to tych obszarów i kompetencji, w których pracownik nie ma doświadczenia. Nawet jeśli początkowo wystąpi ekscytacja związana ze zmianą, zaraz po niej mogą pojawić się wątpliwości i niepewność – podkreśla.

Pracownik w obliczu zmian może mieć wątpliwości, jakie są oczekiwania wobec niego w nowej roli i czy uda mu się je spełnić. Obawy mogą dotyczyć np. tego, do kogo należy zwracać się z poszczególnymi sprawami, w jaki sposób rozmawiać z nowymi współpracownikami oraz jak on sam zostanie przez nich odebrany. Jeśli na podobne pytania trudno będzie znaleźć jednoznaczne odpowiedzi, dla pracownika będzie to oznaczało dodatkowy stres.

Niepewność może wyrażać się w zadawanych przez niego pytaniach i dobrze, jeśli tak się stanie – dzięki temu rozwieje chociaż część swoich wątpliwości. Znajdą się jednak i tacy, którzy swoją bezradność w nowej sytuacji będą próbowali maskować udawaną pewnością siebie. A wtedy, korzystając wyłącznie z intuicji, mogą po prostu źle wykonywać swoją pracę, narażając firmę na straty. Sytuacjom tego typu można zapobiec, uwzględniając potrzebę adaptacji wstępnej także wobec pracowników rekrutowanych wewnętrznie.

- Bez względu na to, czy nowy pracownik pochodzi spoza firmy czy jedynie z innego działu, zadaniem pracodawcy jest zapewnienie, by przełożeni oraz sam pracownik myśleli o jego roli i środowisku pracy w identyczny sposób – mówi Magdalena Robak. – Aby to osiągnąć, pracownik musi zostać odpowiednio wprowadzony w swoją nową rolę, tzn. powinien otrzymać informacje, które nadadzą tło, sens i kierunek jego działaniom.

**Adaptacja wzmacnia motywację**

Wprowadzenie stanowi pierwszy etap adaptacji. Zdarza się, że zasady panujące w danym dziale są inne od tych, do których przyzwyczaił się wykonując wcześniejsze obowiązki. Nawet więc, jeśli mamy do czynienia z osobą, która zna firmę, warto upewnić się, że faktycznie ma odpowiednie informacje na temat jej celów, struktury, czy też zakresu kompetencji poszczególnych działów i konkretnych osób. Na etapie wprowadzenia, pracownik powinien dokładnie poznać swój nowy zakres obowiązków, narzędzia, jakie będzie wykorzystywał w swojej nowej pracy oraz sposoby, jakimi oceniane będą wyniki jego działań.

Kolejny etap adaptacji to włączanie. W tej fazie pracownik poznaje ludzi, z którymi będzie pracował. Nie zawsze będzie to łatwy proces. Pomijając fakt, że nie wszyscy mają naturalną łatwość w zakresie nawiązywania nowych relacji, dochodzić mogą jeszcze problemy związane np. z koniecznością zastąpienia kogoś, kto był szczególnie lubiany przez resztę zespołu lub z innych powodów miał w grupie mocną pozycję.

- To nie jest komfortowa sytuacja. Trzeba walczyć z „duchem poprzednika”, czasem tłumaczyć „dlaczego mam prawo tu być”. A to trudne, gdy nie ma się odpowiedniego wsparcia w postaci mentora mającego w zespole autorytet – mówi trenerka Effect Group.

Pracownik, który otrzymuje odpowiednie wsparcie w czasie adaptacji, zamiast na swoim stresie może skoncentrować się na budowaniu pozytywnych relacji. Ważne, aby dokładnie wyjaśniono mu formalne zależnościami pomiędzy poszczególnymi stanowiskami – do kogo w jakiej sprawie należy się zwrócić, z kim należy pracować bezpośrednio, a z kim pośrednio, a także jak działania nowego pracownika wpływają na pracę innych stanowisk. Dzięki temu wie, do kogo może się zgłosić, jeśli będzie miał wątpliwości lub gdy w zawodowych relacjach z nowo poznanymi osobami pojawią się nagłe trudności.

Jeśli ten proces zostanie przeprowadzony we właściwy sposób, pracownik w krótkim czasie poczuje się „włączony w krwioobieg organizacji” – stanie się fragmentem większej całości, którą rozumie. Przy okazji włączania pracownik poznaje nie tylko zasady formalne, ale i te, o których „każdy wie”, choć nie zostały nigdzie spisane. Dzięki temu szybciej staje się pełnoprawnym członkiem zespołu – inni przestają go traktować jako „obcego”.

Zdobycie potrzebnych informacji już na samym początku pracy w nowym miejscu (nawet jeśli jest to jedynie nowy pokój w tej samej firmie), daje pracownikowi poczucie bezpieczeństwa. Nie musi tracić czasu na zadawanie sobie podstawowych pytań (gdzie?, z kim?, po co?, jak?) i na odgadywanie odpowiedzi. Jeśli wszystkie informacje zostaną mu przekazane we właściwy sposób, zmniejszone zostanie ryzyko, że zdefiniuje on swoją nową rolę w sposób niezgodny z intencjami pracodawcy czy bezpośrednich przełożonych, a co za tym idzie, zmniejszone zostanie ryzyko błędów.

**W nowe obowiązki z mentorem**

Niestety, po początkowej ekscytacji nowymi zadaniami, poziom motywacji często spada. Nawet, jeśli pracownik otrzymał wszystkie potrzebne informacje na temat swojej pracy, może mieć problem z wykorzystaniem całej tej wiedzy w praktyce. Z drugiej strony – oczekiwania pracownika wobec stanowiska mogą się różnić od rzeczywistości, co może powodować zwątpienie „czy ja rzeczywiście chcę tu być?”.

W tej sytuacji znów wskazana okazuje się pomoc mentora. Powinien on być osobą, która jest w stanie zrozumieć problemy nowego pracownika i wykazać się cierpliwością w przejściowym okresie wdrażania do nowych obowiązków. Doświadczony mentor będzie miał świadomość, że początkowo praca mniej doświadczonej osoby musi być korygowana, a reakcje współpracowników na pojawiające się błędy nie zawsze będą działały motywująco.

Mentor powinien być przygotowany na chwile kryzysów i zwątpienia, w czasie których będzie dla pracownika wsparciem. Ale jego rolą jest także, a może przede wszystkim – spokojne tłumaczenie i pokazywanie, jak prawidłowo należy realizować konkretne zadania, w jaki sposób wykonują je inni oraz co można jeszcze usprawnić. Dzięki temu stres obniża się, a pracownik skutecznie uczy się nowych sposobów działania.

Adaptacja do nowej pracy powinna przebiegać według planu, a plan ten powinien być dopasowany do indywidualnych możliwości pracownika i powiązany z kolejnymi postępami na nowym stanowisku. Ważne, by pracownik miał odpowiedni czas na utrwalenie każdej ze swoich nowych umiejętności.

- W okresie adaptacji pracownik powinien otrzymywać, zarówno od mentora, jak i od przełożonego, informacje na temat swoich postępów. Bieżąca informacja zwrotna o wynikach pracy jest ważnym czynnikiem kształtującym zadowolenie z pracy – uważa Magdalena Robak.

Po okresie próbnym wskazane będzie spotkanie oceniające. Jeśli wnioski z procesu adaptacji będą zadowalające, pracownik umocni się w przekonaniu, że jest odpowiednią osobą na danym stanowisku. Będzie to dla niego sygnał, że jest samodzielny, wydajny i efektywny, a taka informacja zwrotna zmotywuje go do jeszcze bardziej zaangażowanej pracy.

Adaptacja służy więc nie tylko temu, by ułatwić pracownikowi objęcie nowych obowiązków, ale na długo kształtuje relacje pomiędzy nim a firmą. A jeśli tak, to tym bardziej nie powinna dotyczyć wyłącznie pracowników nowych, ale być procesem powtarzanym na różnych szczeblach rozwoju zawodowego osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie.

Źródło: [Effect Group](http://effectgroup.pl)

Fot. Pixabay