

**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz**

## **ROLA COACHINGU I MENTORINGU W PROCESIE ADAPTACJI NOWEGO PRACOWNIKA**

### **1. Wstęp**

Każda organizacja powinna dostrzegać potrzebę i celowość szkoleń oraz promować rozwój zawodowy swoich pracowników. Szczególnych działań ze strony przedsiębiorstwa wymaga sytuacja nowo zatrudnionego pracownika w pierwszych dniach, a nawet tygodniach pracy. Takie okoliczności wymuszają przydzielenie opiekuna (trenera, mentora), którego zadaniem powinno być zidentyfikowanie braków w kwalifikacjach nowych pracowników, rozpoznanie ich potrzeb szkoleniowych, określenie celów i treści szkolenia, zaprojektowanie odpowiedniego programu oraz przygotowanie poszczególnych sesji szkoleniowych, mających na celu jak najlepsze przygotowanie nowo zatrudnionych do wykonywania powierzonych im zadań i obowiązków.

### **2. Sytuacja nowego pracownika w przedsiębiorstwie**

Według nowo zatrudnionych pracowników pierwsze tygodnie w pracy nie należą do najłatwiejszych. Świadczy o tym fakt, że nawet ci pracownicy, którzy w firmie pracują dwa lata, do dziś pamiętają pierwsze wrażenie, jakie wywarła na nich firma. Stres, jaki towarzyszy na początku startu zawodowego, pozostawia na długo ślad w postaci trwałej niechęci do dokonywania jakichkolwiek zmian w życiu zawodowym i prywatnym. Taka sytuacja wydaje się zupełnie naturalna. Nowy pracownik nie zna bowiem żadnych reguł i zasad obowiązujących w firmie, ani regulaminowych, ani tym bardziej tych niepisanych, które najczęściej są dla niego najcenniejszym źródłem informacji.

Na postawione pytanie, czego obawiają się najbardziej, odpowiadają zgodnie: wszystkiego, bo wszystko, co nowe, powoduje stres. Pracownicy nieufnie podchodzą więc do nowego środowiska, współpracowników, przełożonego, nowych obowiązków i zadań, zaawansowanej technologii, a niektórzy nawet do obsługi komputera i Internetu. Stres w nowej pracy jest ich nieodłącznym towarzyszem. Przede wszystkim paraliżuje ich nadmiar informacji (52,6% pracowników deklaruje, że naj-

więcej informacji otrzymywali pierwszego dnia) albo też ich całkowity brak. Również przeszkody, jakie nowi pracownicy napotykają w postaci wadliwego wyposażenia, braku lub zbyt pospiesznego przeszkolenia, niejednoznacznych poleceń i braku otwartej komunikacji, w konsekwencji prowadzą do frustracji i podejmowania nieprzemyślanych decyzji. Brakuje im wiary we własne siły i możliwości. W niektórych firmach po prostu nikt się nimi nie zajmuje. Paraliżuje ich również świadomość nieustannej obserwacji i tego, że każdy ich zawodowy krok jest poddawany ocenie. Po kilku nieudanych dniach są w stanie uwierzyć, że nic nie potrafią, mniej też wiedzą i umieją, automatycznie spada ich poczucie wartości, brakuje psychicznego luzu. Odbudowanie wiary we własne siły trwa zazwyczaj bardzo długo. Nowy pracownik nie tylko nie radzi sobie z wykonywaniem zadań, ale musi niejednokrotnie sam rozwiązywać konflikty społeczne w postaci problemów z dopasowaniem do współpracowników. Takie sytuacje mają miejsce szczególnie, jeśli grupa jest hermetyczna i stanowi jedną, wielką „rodzinę”. Niejednokrotnie zdarza się również traktowanie nowicjuszy jako potencjalne zagrożenie dla „starych” pracowników.

Z własnych obserwacji autorki<sup>1</sup> oraz relacji pracowników wynika też, że kierownicy mają wygórowane wymagania w stosunku do „nowych”. Kierownicy nie stopniują przydzielanych obowiązków, najczęściej jest to natychmiastowe wdrożenie we wszystkie czynności. Oczekuje się od nich pełnej wydajności, a przecież proces adaptacyjny występuje nawet u pracownika powracającego z urlopu czy wykonującego nowe zadania.

### 3. Definicja adaptacji, istota mentoringu i coachingu

Autorzy zajmujący się problematyką przystosowań bardzo różnie definiują to pojęcie. W naszych rozważaniach interesować nas będzie pojęcie adaptacji społeczno-zawodowej. Definicja adaptacji w odniesieniu do pracy zawodowej jest określeniem relacji, które zachodzą pomiędzy wymaganiami stawianymi przez dane przedsiębiorstwo a możliwościami człowieka. Ujmuje ona:

- ogół działań podejmowanych przez człowieka, których zasadniczym celem jest przygotowanie się do wykonywania swojej pracy (jest to proces związany ze świadomym nabywaniem kwalifikacji przez pracownika);
- działania organizacji zmniejszające zaistniałe rozbieżności między możliwościami człowieka a wymaganiami stawianymi przez przedsiębiorstwo (celowe działania przystosowawcze związane z przydzielaniem odpowiednich zadań, redukowaniem niekorzystnych warunków pracy, zmniejszaniem poczucia niepewności i zagrożenia);
- sam proces redukcji tej rozbieżności (proces wzajemnego dostosowywania się człowieka i środowiska, który może być celowy bądź też nieświadomy);

---

<sup>1</sup> Badania miały miejsce w 2002 r., zostały uzupełnione o obserwacje nowych pracowników prowadzone przez autorkę w latach 2006/2007.

- wynik tego procesu (rezultat procesu w postaci przystosowania pełnego, częściowego lub braku przystosowania) [Studenski 1991, s. 206].

Biorąc pod uwagę trudną sytuację nowego pracownika w przedsiębiorstwie, spróbujemy odpowiedzieć na pytanie, jaką rolę w procesie adaptacji mogą odegrać dwie popularne metody coaching i mentoring. I jak zatem powinna wyglądać praca z niedoświadczonym uczniem w ramach omawianych metod?

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych definicji coachingu i mentoringu. Wspólnym elementem prezentowanych w literaturze definicji jest podkreślenie, że coaching i mentoring są procesami, które pomagają przyswoić nowemu pracownikowi niezbędną wiedzę, umożliwiają mu rozwój, stymulują ten rozwój oraz pozwalają doskonalić kompetencje. Jak podają autorzy E. Parsloe i M. Wray zasadnicze różnice omawianych tu metod odnoszą się do skali czasowej, mianowicie coaching jest działaniem krótkookresowym, a mentoring długookresowym. Różnica dotyczy również okoliczności, w jakich się po nie sięga, rodzaju relacji między trenerem/mentorem a osobą uczącą się (nowym pracownikiem) oraz stopniem odpowiedzialności za ten proces. W przeciwieństwie do coachingu, w którym trener skupia się przede wszystkim na szybkim uzyskaniu wyników, mentor koncentruje się na doskonaleniu działania i zachowań w szerszym wymiarze czasowym – nawet w skali całej kariery podopiecznego [Parsloe, Wray 2003, s. 81].

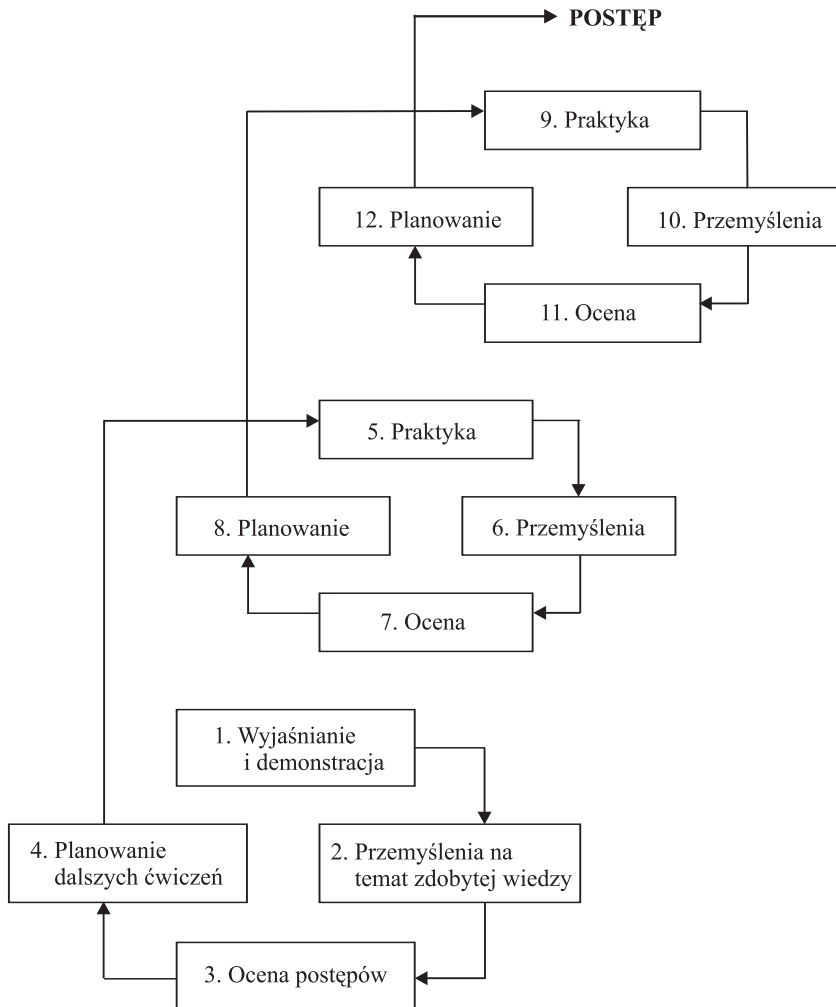
W procesie szkolenia istotne jest przygotowanie osób, którym rola szkolącego zostanie przydzielona. Osoby te powinny przejść szkolenie pod kątem „**umiejętności nauczania**” [Armstrong 1997, s. 75].

Do zadań osoby odpowiedzialnej za szkolenia nowego pracownika powinno należeć:

- zrozumienie, że jej rolą jest pomoc nowemu pracownikowi w procesach uczenia się;
- motywowanie nowego pracownika do uczenia się;
- informowanie nowego pracownika, czego będzie się uczyć;
- bieżące informowanie nowego pracownika o postępach lub błędach i o tym, jak sobie z nimi radzić;
- uczenie nowego pracownika przez doświadczenie (szkolenie powinno przyjąć charakter aktywny);
- słuchanie swoich podopiecznych w celu zrozumienia, jakie mają potrzeby, czego chcą się nauczyć, a także z czym mają największe problemy i trudności;
- przyjęcie postawy konstruktywnej, wspartej pewnością siebie i doświadczeniem;
- weryfikacja przekazanej wiedzy nowemu pracownikowi.

Dobry trener powinien znać i rozumieć proces szkolenia nowo zatrudnionego, opanować różne style, techniki i umiejętności zgodne z kontekstem, w którym coaching i mentoring jest realizowany. Zadaniem trenera jest nawiązanie z nowym pracownikiem relacji zbliżonych do roli zaufanego przyjaciela, doradcy i konsultanta [Parsloe, Wray 2003, s. 48].

Jak podają autorzy, jedną z efektywnych technik szkolenia nowego pracownika jest tzw. spirala praktyki, obejmująca cztery podstawowe etapy (zob. rys. 1).



Rys. 1. „Spirala praktyki”

Źródło: [Parsloe, Wray 2003, s. 62].

Na czym polegają te cztery etapy?

Etap 1. Wyjaśnianie i demonstracja, polega na:

- poinformowaniu, co będzie przedmiotem uczenia;
- wytłumaczeniu, dlaczego to jest istotne;
- opisaniu, jak to może zostać wykonane;
- trzymaniu się logicznej kolejności podczas wyjaśniania i demonstrowania;

- krótkim podsumowaniu;
- zapewnieniu nowemu pracownikowi możliwości zadawania pytań w celu zrozumienia przekazywanych informacji.

Etap 2. Przemyślenia 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 powinna mieć charakter rozmowy z nowym pracownikiem.

Etap 4. Planowanie dalszych ćwiczeń. W ramach tego etapu trener powinien przygotować trzy rodzaje praktycznych sesji, w których nowy pracownik będzie miał okazję do zweryfikowania zdobytej wiedzy:

1. Sytuacja bezpieczna (bez poważnych konsekwencji dla nowego pracownika), w której można popełnić błędy i podjąć od razu działania naprawcze.

2. Czujna obserwacja, 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. Wyrwykowe kontrole, podczas których nowy pracownik funkcjonuje już normalnie w środowisku pracy, ma jednak świadomość, że raz na jakiś czas jest kontrolowany przez trenera [Parsloe, Wray 2003, s. 63].

Technika spirali zdaje egzamin w przypadku, kiedy nowy pracownik ma opanować mechaniczną czynność lub nowy proces. Natomiast jeśli nowicjusz musi wyuczyć się miękkich umiejętności lepiej sprawdza się tzw. „tabela umiejętności” (zob. tab. 1). W przypadku tabeli umiejętności trener powinien stworzyć listę kompetencji niezbędnych na danym stanowisku i przygotować szkolenie pod kątem doskonalenia tych cech.

Aby wspomóc proces uczenia nowego pracownika realizowanego w ramach coachingu i mentoringu, trener lub specjalista działu personalnego może przygotować informator w formie broszury dla nowo zatrudnionych pracowników. Aby informator spełnił stawiane mu cele, powinien być specjalnie „dedykowany” nowo przyjmowanemu pracownikowi oraz zawierać wstęp, w którym przedsiębiorstwo zwraca się do każdego pracownika indywidualnie. Zasadniczym celem przewodnika 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, jak również kwestionariusz dotyczący ścieżki kariery. Niezbędne będą również wykazy telefonów i adresy internetowe poszczególnych pracowników. Informator ma za zadanie służyć również w okresie poadaptacyjnym. Można również udostępnić nowym pracownikom tzw. folder pracowniczy, zawierający niezbędne informacje, dokumenty, które nowy pracownik mógłby w każdej chwili przejrzeć, a nawet w razie potrzeby wydrukować, można również usprawnić wewnętrzną i zewnętrzną sieć komputerową. Inną propozycją ułatwiającą porozumiewanie się z no-

Tabela 1. Tabela umiejętności

TABELA UMIEJĘTNOŚCI – OCENA PRZEZ WYWIAD		
Proszę zaznaczyć właściwą kolumnę	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].

wymi pracownikami mogą być tablice ogłoszeniowe, skrzynki na uwagi oraz wyznaczenie godzin konsultacji dla nowicjuszy.

Ponieważ nowi pracownicy różnie wykorzystują czas przeznaczony na szkolenie, a wszelkie materiały rzadko są czytane wnikliwie, ważne jest, aby po pierwsze szkolenie było odnotowywane przez trenera na tzw. arkuszu adaptacyjnym, a po drugie wiedza nowego pracownika była weryfikowana.

#### 4. Przykład programu wprowadzającego

Choć w literaturze przedmiotu dużo łatwiej odnaleźć przykładowe programy wprowadzenia nowego pracownika do organizacji, to również niektóre przedsiębiorstwa mogą się takim programem szkoleń pochwalić. Jedna z wrocławskich firm

opracowała przykładowy program szkolenia wstępnego nowego pracownika na stanowisku przedstawiciela regionalnego, które zazwyczaj powinno odbywać się w ciągu pierwszego tygodnia od dnia zatrudnienia kandydata. Zgodnie z zaleceniami szkolenie powinno obejmować następujące zagadnienia:

1. Ogólne informacje o firmie:
  - historię firmy i profil jej działalności;
  - strukturę firmy i najważniejsze zadania jednostek organizacyjnych;
  - ideę organizacji pracy (system jakości);
  - kulturę organizacyjną, wartości.
2. Zapoznanie z dokumentami systemu jakości (z procedurami, instrukcjami, formularzami obowiązującymi na danym stanowisku).
3. Zapoznanie z oprogramowaniem CRM na poziomie użytkownika – nowi pracownicy zapoznawani są z zasadami korzystania z poczty elektronicznej, jej możliwościami oraz dostępnymi bazami danych i sposobami ich użytkowania.
4. Zapoznanie kandydata z zasadami pracy przedstawiciela i organizacją pracy w biurze.
5. Część praktyczną w biurze:
  - rozmowę z osobami przychodzącymi do biura w sprawie pracy,
  - pomoc przy tworzeniu bieżących grafików,
  - przyjmowanie kwestionariuszy osobowych,
  - udzielanie niezbędnych informacji osobom skierowanym do pracy,
  - podpisywanie umów ze zleceniobiorcami.
6. Część praktyczną w terenie:
  - wizyty u klientów w celu poznania specyfiki współpracy z poszczególnymi klientami,
  - wprowadzanie pracowników czasowych na teren klienta.
7. Sporządzanie dokumentacji (raporty godzinowe, umowy, listy płac, siatki godzin itd.).

Podstawowym zadaniem mentora podczas tego szkolenia jest uzupełnienie wiedzy nowego pracownika dotyczącej ogólnych informacji o firmie, jej produktach, usługach, kulturze organizacyjnej, o zasadach wynagradzania, potencjalnej ścieżce kariery oraz ewentualnych zagrożeniach z tytułu wykonywanej pracy. Nowemu pracownikowi zarówno w czasie szkolenia, jak i po jego zakończeniu mentor służy radą i pomocą w okresie niezbędnym do zaadaptowania się w nowym miejscu pracy. Na bieżąco rozwiązywane są różnego rodzaju problemy, jakie napotykają nowicjusze. Nowy pracownik jest motywowany do tego, aby w maksymalny sposób skorzystać z tej pomocy oraz jak najszybciej usamodzielnąć się w wykonywaniu swoich obowiązków.

## 5. Zakończenie

Zaprezentowane metody wprowadzenia do pracy powinny być przede wszystkim dostosowane do specyfiki przedsiębiorstwa, w jakim przyjdzie nowemu pracownikowi pracować. Nie można powielać gotowych programów adaptacyjnych innych organizacji jako swoistych recept na sukces i traktować je jako element stały. Każda, nawet najmniejsza zmiana istotna, która zachodzi w organizacji, w jej otoczeniu, powinna znaleźć odzwierciedlenie w przyjętym programie wdrożenia pracownika, w informacjach mu przekazywanych.

Korzystanie z coachingu czy mentoringu w odniesieniu do adaptacji pracowniczej może przynieść wiele korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji. Korzyści po stronie pracowników to m.in. zrozumienie pełnionej funkcji w organizacji, większe poczucie bezpieczeństwa, wyższa jakość pracy. Dzięki instytucji coachingu/mentoringu pracownicy mogą rozszerzyć wiedzę o samej firmie, zdobyć dodatkowe doświadczenie i zwiększyć sprawność zawodową. Ponadto pracownicy wiedzą, co mają zrobić, a przede wszystkim mają informacje, jak to zrobić. Jeśli zaś chodzi o korzyści po stronie przedsiębiorstwa, to zmniejsza się prawdopodobieństwo odejścia pracowników, skraca się proces adaptacji, u pracowników obserwuje się silniejszą integrację z organizacją, mniej popełnianych błędów oraz efektywniejszą pracę dzięki jasno sprecyzowanym oczekiwaniom. Bardzo ważne jest powierzenie funkcji mentora konkretnej osobie. W przeciwnym wypadku obarczenie odpowiedzialnością wszystkich współpracowników prowadzi w zasadzie do jej rozmycia.

Procesy adaptacyjne związane z podjęciem nowej pracy powinny być stałym elementem szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi, powinny być one przygotowane pod kątem istniejących w organizacji stanowisk pracy z uwzględnieniem ich specyfiki. Tak realizowana polityka personalna może zapewnić wykorzystanie potencjału, jaki wnoszą nowi pracownicy do organizacji.

## Literatura

- Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem?*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Gliszczyńska X., *Psychologiczny model efektywności pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 1991.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Studenski R., *Przystosowanie człowieka do wymagań pracy*, [w:] *Psychologiczny model efektywności pracy*, red. X. Gliszczyńska, PWN, Warszawa 1991.
- Żarczyńska A., *Procesy adaptacji nowego pracownika do systemu pracy*, praca doktorska, AE, Wrocław 2003.



## THE ROLE OF COACHING AND MENTORING IN THE PROCESS OF ADAPTATION OF NEW EMPLOYEES

### Summary

The article aims to present ‘coaching’ and ‘mentoring/facilitation’ as possible induction methods that can be applied in the process of accommodation of newly recruited staff in work environment. The author presents the situation of a new employee at the time of his joining the organization. The author sets definitions and presents the essence of the discussed methods listing their benefits for both the organization and the newly recruited staff.

---

**Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz** – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.