

mgr inż. PATRYCJA KRZYSZKOWSKA  
 Politechnika Świętokrzyska w Kielcach  
 Kontakt: pat.krzyzkowska@gmail.com  
 DOI: 10.5604/01377043.1214370

# Znaczenie, przebieg i narzędzia procesu adaptacji zawodowej w miejscu pracy



Proces wdrożenia ma na celu dostosowanie nowo zatrudnionego pracownika do środowiska pracy i panujących w nim zasad. Właściwie zaprojektowany wpływa na szybsze dopasowanie się pracownika do nowej roli, zwiększenie jego poczucia bezpieczeństwa i zminimalizowanie ryzyka odejścia z organizacji. Pierwszym etapem procesu jest właściwe wprowadzenie pracownika na stanowisko pracy. W kolejnym etapie pracownik odbywa wstępny staż pracy, który jest obserwowany, a następnie oceniany przez przełożonego. W ostatnim etapie wdrożenia wyznaczany jest kierunek rozwoju zawodowego pracownika. W celu realizacji procesu adaptacji wykorzystuje się dostępne narzędzia o charakterze powitalnym i integrującym. Przy doborze narzędzi warto skorzystać z dobrych praktyk stosowanych przez inne przedsiębiorstwa.

*Słowa kluczowe: adaptacja zawodowa, środowisko pracy, poczucie bezpieczeństwa*

## The meaning, course and tools of onboarding

Onboarding aims to adapt new employees to the work environment and its rules. A properly designed process supports faster adaptation of employees to their new role, enhances their feeling of safety and minimizes the risk of their leaving the organization. The first step consists in a proper introduction to the workstation. Then, employees undergo a trial period observed and assessed by a supervisor. The last step consists in determining the direction of employee development. Available welcome and integration tools are used in onboarding. Best practices used by other organizations should be considered when selecting appropriate tools.

*Keywords: onboarding, occupational environment, feeling of safety*

Fot. Minerva Studio/Bigstockphoto

## Wstęp

Rozpoczęcie nowej pracy wiąże się z dużym stresem, m.in. ze względu na fakt znalezienia się w nowym otoczeniu. Właściwy proces adaptacji nowo zatrudnionej osoby ma zatem duże znaczenie, nie tylko zresztą dla niej, ale też dla firmy, w której rozpoczyna pracę. Głównym celem tego procesu jest zapoznanie pracownika z organizacją pracy w przedsiębiorstwie, z jego kulturą organizacyjną, zasadami komunikacji, procedurami czy zasadami bezpieczeństwa.

Wiele firm tworzy w tym obszarze ciekawe rozwiązania, o mniej lub bardziej sformalizowanej i rozbudowanej strukturze, ale z drugiej strony wiele innych nie wspomaga żadnego

procesu adaptacji nowo zatrudnianych pracowników.

Artykuł ma na celu pokazanie, jak ważny jest proces wdrożenia nowo zatrudnionego pracownika do pracy. Skuteczny proces pomaga pracownikowi w początkowym okresie zatrudnienia i przyspiesza przyzwyczajenie się do nowych warunków. Pracodawcy z kolei pomagają lepiej związać nowo zatrudnionego z przedsiębiorstwem oraz ograniczyć rotację załogi. W artykule pokazano, w jaki sposób należy przeprowadzać taki proces, które narzędzia warto wykorzystać przy jego realizacji, a także wskazano, posługując się odpowiednimi przykładami, stosowane w przedsiębiorstwach dobre praktyki w zakresie adaptacji do pracy nowo zatrudnionych osób.

## Znaczenie procesu adaptacji

Adaptacja w miejscu pracy jest ostatnim, trzecim etapem procesu pozyskiwania pracowników, następującym po rekrutacji i selekcji. Powinna być zatem traktowana na równi z poprzednimi etapami poprzez poświęcenie jej również dużo uwagi. Adaptacja społeczno-zawodowa jest procesem mającym na celu dostosowanie się jednostki do zawodowego środowiska pracy, a także do wymogów formalnych, procedur, uchwał czy regulaminów. Ma na celu obniżenie poziomu stresu, który jest wynikiem przystosowania się do nowego środowiska pracy [1]. Ułatwia początkowe etapy pracy, kiedy pracownikowi wszystko wydaje się obce. Dobrze przemyślany proces

Tabela. Skuteczność strategii adaptacyjnych\*  
Table. The effectiveness of adaptation strategies\*

Grupa	Średnie osiągnięcia
Najlepiej ocenione przedsiębiorstwa (20% badanych przedsiębiorstw)	<ul style="list-style-type: none"> <li>91% zatrudnionych pracowników pozostało w organizacji po pierwszym roku</li> <li>62% zatrudnionych pracowników wypełniło pierwsze cele w założonym czasie</li> <li>33% wzrost zadowolenia menedżerów z zatrudnionych pracowników względem roku ubiegłego</li> </ul>
Średnio ocenione przedsiębiorstwa (50% badanych przedsiębiorstw)	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% zatrudnionych pracowników pozostało w organizacji po pierwszym roku</li> <li>29% zatrudnionych pracowników wypełniło pierwsze cele w założonym czasie</li> <li>11% wzrost zadowolenia menedżerów z zatrudnionych pracowników względem roku ubiegłego</li> </ul>
Najbardziej ocenione przedsiębiorstwa (30% badanych przedsiębiorstw)	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% zatrudnionych pracowników pozostało w organizacji po pierwszym roku</li> <li>17% zatrudnionych pracowników wypełniło pierwsze cele w założonym czasie</li> <li>3% wzrost zadowolenia menedżerów z zatrudnionych pracowników względem roku ubiegłego</li> </ul>

\* Laurano M. *Onboarding 2013. A New Look at New Hires*. <http://aberdeen.com>, (07.06.2016)

wdrożenia wpływa na szybsze dopasowanie się pracownika do nowej roli, zwiększenie jego poczucia bezpieczeństwa i zminimalizowanie ryzyka jego odejścia z przedsiębiorstwa. Zadowolonemu pracownikowi łatwiej identyfikować się z firmą, a co za tym idzie, staje się on bardziej twórczy, efektywny i zaangażowany. Niektórzy autorzy uważają, że jest to szczególnie ważne w przypadku stanowisk kierowniczych [2,3].

Nowy pracownik powinien zapoznać się z informacjami o samej firmie, jej wizji, celach, produktach, usługach, klientach, dostawcach, partnerach. Podczas procesu adaptacji ważne jest również przekazanie istotnych informacji o zespole, obowiązujących w firmie zasadach, procedurach i panujących zwyczajach. Informacje te powinien przekazywać bezpośredni przełożony, menedżer lub wyznaczony do tego opiekun. Istotną rolę odgrywają na tym polu również współpracownicy [2].

Według badań w 80% przedsiębiorstw za wdrożenie do organizacji odpowiada tylko bezpośredni przełożony lub osoby z działu personalnego, natomiast w pozostałych 20% przedsiębiorstw nie ma osoby odpowiedzialnej za adaptację pracownika w pierwszych miesiącach jego zatrudnienia. W tej sytuacji nowo zatrudniony musi sam wdrożyć się do swoich obowiązków [4]. Niektóre organizacje do przekazania podstawowych informacji wykorzystują rozwiązania komputerowe, na przykład *e-learning*, co pomaga istotnie zaoszczędzić czas przełożonego i współpracowników. Badania wskazują jednak jasno, że pracownicy wdrażani za pomocą rozwiązań IT dużo gorzej rozumieją charakter swojej pracy, zakres obowiązków, trudniej zrozumieć im organizację aniżeli pracownikom, którzy wdrażani są w tradycyjny sposób, oparty na bezpośrednim kontakcie [5].

Z badań przeprowadzonych przez Wynhurst Group wynika, że 37% przedsiębiorstw ma sformalizowany proces adaptacji dłużej

niz 2 lata. Ponadto, w ciągu pierwszych 45 dni zatrudnienia występuje 22% rotacja, a 50% osób odchodzi w ciągu pierwszych czterech miesięcy. Trend ten dotyczy również menedżerów. Z kolei według badań Corporate Leadership Council, 50% nowo zatrudnionych kierowników rezygnuje lub jest zwalnianych w ciągu pierwszych trzech miesięcy [6]. Co więcej, badania przeprowadzone przez Aberdeen Group wśród 230 przedsiębiorstw pokazują znaczące różnice pomiędzy organizacjami, w których stosowany jest proces adaptacji, a tymi, które go nie stosują. Przedsiębiorstwa zostały podzielone na trzy grupy: najlepiej ocenione, które stanowią 20% badanych przedsiębiorstw, średnio ocenione (50%) oraz najgorzej ocenione przedsiębiorstwa (30%), (tabela).

Pracownicy objęci planowanym i przemyślanym procesem adaptacji osiągają pełną efektywność w realizacji zadań o 2 miesiące wcześniej niż inni i są bardziej zaangażowani w wykonywanie swoich obowiązków. Co więcej, w tym przypadku o 69% zwiększa się szansa, że zostaną w firmie co najmniej przez 3 lata [4].

W wyniku procesu adaptacji pracownik może przystosować się w pełni, zewnętrznie, wewnętrznie lub w ogóle się nie przystosować. W przypadku przystosowania pełnego pracownik czerpie satysfakcję ze swojej pracy i czuje się przydatny. Oznacza to, że proces adaptacji został poprawnie przeprowadzony. Co więcej, poprawnie wykonuje polecane mu obowiązki, które są dla niego jasne i zgodne z jego kompetencjami. Przystosowanie zewnętrzne charakteryzuje się tym, że pracownik czuje się przydatny firmie, ale nie czerpie satysfakcji ze swojej pracy. W przystosowaniu wewnętrznym pracownik jest dla niego satysfakcjonujący, ale jego przydatność firmie jest znikoma. Brak przystosowania świadczy o braku zarówno satysfakcji, jak i przydatności pracownika. Skutkiem takiego nieprzysto-

sowania się może być wydłużenie okresu osiągania pełnej efektywności, niski poziom motywacji, tworzenie niewłaściwego klimatu organizacyjnego, a w konsekwencji – szybka rezygnacja z pracy [1,7,8].

Częstym błędem w procesie adaptacji jest nieprecyzyjne, zdawkowe przedstawienie zakresu obowiązków. Zazwyczaj ma to miejsce w przedsiębiorstwach, które posiadają regulaminy organizacyjne, lecz nie mają szczegółowych kart czynności czy opisów stanowiska pracy. W wyniku tego pracownik wykonuje jedynie zadania podstawowe, pomijając bardziej szczegółowe, o których istnieniu może po prostu nie wiedzieć [9].

Należy również zwrócić uwagę, że proces adaptacji nie powinien dotyczyć jedynie nowo zatrudnianych osób, lecz także pracowników, którzy objęli nowe stanowisko, zaczynają pełnić nowe obowiązki, zmienili swoje miejsce w strukturze organizacji czy przeszli na inny szczebel zarządzania [3]. Przy czym, oczywiście, w przypadkach tych proces adaptacji wygląda nieco inaczej, gdyż pracownik posiada już wiedzę o firmie, jej kulturze, misji itp.

## Przebieg procesu adaptacji

Adaptacja jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Jego powodzenie nie zależy jednak wyłącznie od działań zatrudniającej firmy, lecz także od starań samego pracownika. Przygotowanie nowo zatrudnionego do pełnienia obowiązków może mieć charakter instytucjonalny albo indywidualny. Podejście instytucjonalne charakteryzuje się stosowaniem określonych procedur i reguł ogólnie ustalonych. W podejściu indywidualnym podchodzi się elastycznie do nowo zatrudnianych pracowników, biorąc pod uwagę ich cechy osobowe, do których dopasowuje się strategię adaptacji [7].

Proces adaptacji może być wykonywany spontanicznie lub w sposób zorganizowany (kierowany). Sposób spontaniczny oznacza, że firma pozostawia nowego pracownika bez wsparcia, zakładając, że samodzielnie będzie on w stanie zdobyć o niej wiedzę, zaadaptuje się w sposób samoistny do wymogów związanych ze swoim nowym stanowiskiem pracy oraz sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wiedza ta jest jednak zazwyczaj niepełna i przypadkowa. Poprawnie przeprowadzony proces adaptacji nowego pracownika powinien odbywać się w sposób zorganizowany i świadomy. Taka adaptacja przejawia się między innymi w podejmowanych przez firmę działaniach, mających na celu zmniejszenie ryzyka niepowodzenia oraz przyspieszających proces adaptacji pracownika poprzez poddanie go ciągłemu zaplanowanym działaniom i zadaniom, którym ma sprostać [2,3].

Wprowadzenie pracownika do organizacji odbywa się w trzech wymiarach: społecznym, zawodowym i technicznym. Wymiar społeczny to dostosowanie się nowego pracownika do środowiska społecznego, czyli przełożonego, współpracowników, klientów. Wymiar zawodowy (organizacyjny) polega na dostosowaniu się do nowej roli, zakresu zadań itp. Wymiar techniczny jest natomiast dostosowaniem się do obowiązujących regulaminów, norm ergonomicznych czy wymogów związanych ze specyfiką stanowiska pracy [4,10]. Jest to również instruktaż stanowiskowy, którego właściwe przeprowadzenie ma podstawowe znaczenie dla zapewnienia pracownikowi odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa w pracy. Instruktaż polega na procesie dostosowania pracownika do wykonywania ściśle określonych zadań zawodowych w sposób prawidłowy, sprawny, a przede wszystkim bezpieczny. Instruktaż stanowiskowy powinien być prowadzony na stanowisku pracy i powinien zawierać część ogólną oraz właściwy instruktaż stanowiskowy, zgodny z metodyką.

Proces adaptacji przebiega według następujących kolejno po sobie etapów, pokazanych na rys. 1.

Pierwszym etapem jest wprowadzenie na stanowisko pracy: ważne jest przekazanie pełnej, rzeczowej informacji na temat zakresu zadań i obowiązków, zasad obowiązujących w firmie czy kultury organizacyjnej. Na tym etapie powinno się zapoznać pracownika z zespołem i zachęcić go do zadawania pytań i, w razie potrzeby, prośbienia o pomoc. W tym miejscu należy również przeprowadzić instruktaż stanowiskowy. Drugi etap, czyli wstępny staż pracy, ściśle wiąże się z pierwszym. Należy w jego trakcie pamiętać o sprawdzeniu, czy i jak pracownik rozumie powierzone mu zadania. Dobrze jest również poprosić o wyjaśnienie, w jaki sposób planuje je wykonać. Dzięki temu uniknie się różnorakich niejasności, rozbieżności i niepoprawnego wykonywania zadań. Trzecim etapem procesu adaptacji jest ocena przystosowania pracownika, na przykład wyrażona jako opinia bezpośredniego przełożonego. Ostatnim etapem jest sformułowanie wniosków dotyczących dalszego rozwoju zawodowego pracownika [1]. Należy również podkreślić, że efektywność dalszych etapów uzależniona jest od skuteczności realizacji początkowych.

Opisane etapy są jedynie ogólnym schematem procesu adaptacji. Przy jego budowie warto korzystać z dobrych praktyk innych przedsiębiorstw, pamiętając jednak, że każde z nich jest inne pod względem organizacji stanowisk pracy, kultury organizacyjnej, czy samych pracowników w niej zatrudnionych. Dlatego tak istotne jest, aby każda firma tworzyła proces adaptacji dostosowany do swojej specyfiki [4,10].



Rys. 1. Przebieg procesu adaptacyjnego [11]

Fig. 1. The course of the adaptation process [11]

Kluczową rolę w procesie adaptacji odgrywa komunikacja, którą można podzielić na cztery główne fazy (rys. 2.):

- przekazanie ogólnych informacji na temat firmy
- szczegółowe zapoznanie z zasadami funkcjonowania firmy
- określenie zadań, odpowiedzialności i oczekiwań związanych z pracą na stanowisku (w tym instruktaż stanowiskowy)
- zapoznanie ze współpracownikami.

### Narzędzia procesu adaptacji

Do realizacji procesu adaptacji wykorzystuje się różnego typu narzędzia. Można je podzielić na działania o charakterze powitalnym i integrującym, działania mające na celu przekazanie informacji o organizacji i stanowisku pracy, informowanie o roli organizacyjnej i perspektywach rozwojowych oraz działania szkoleniowe do pracy na danym stanowisku [3].

Do działań o charakterze powitalnym można zaliczyć [3]:

- list powitalny (e-mail lub telefon) od dyrektora (kierownika) placówki
- przedstawienie pracownika pozostałym członkom zespołu (działu, oddziału, itp.)
- zamieszczenie krótkiego wywiadu z nowym pracownikiem na firmowym intranecie
- e-mail informujący pozostałych członków zespołu (placówki) o nowym pracowniku
- nieformalne spotkania z zespołem na terenie firmy lub poza jej obszarem
- wyznaczenie opiekuna (bezpośredni przełożony lub inna osoba wybrana do tego zadania).

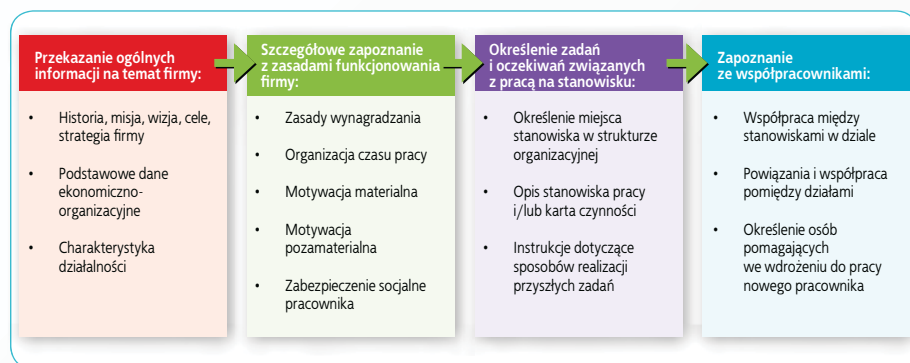
Informacje o organizacji i stanowisku pracy oraz na temat charakteru działalności przedsiębiorstwa, jego misji, strategii, czy struktury pracownik może uzyskać np. z firmowych

broszur i przewodników. Jest to rozwiązanie przydatne, gdyż grupuje w jednym, dostępnym miejscu wszystkie istotne informacje i dane, do których należy zazwyczaj krótki opis firmy (historia, produkty, struktura), procedury dyscyplinarne, ustalenia dotyczące związków zawodowych, opieki medycznej, sposoby użytkowania pomieszczeń socjalnych, oferta świadczeń socjalnych i inne [3].

Niezmiernie ważne są również szkolenia wstępne, dotyczące przepisów prawa pracy, przepisów bhp, czy funkcjonujących w firmie procedur i regulaminów. Informowanie o roli organizacyjnej i szansach rozwojowych może być dokonywane na przykład na spotkaniach z przełożonym. Do pracy na określonym stanowisku mogą przygotowywać zarówno szkolenia stanowiskowe (*on the job trainings*) pod przewodnictwem opiekuna lub zewnętrznego [3].

Dodatkowymi narzędziami wspierającymi efektywne wdrożenie pracownika w jego obowiązki są *coaching* i *mentoring*. Ten pierwszy stanowi jedną z najczęściej wykorzystywanych metod i za podstawę przyjmuje stałe, partnerskie relacje pomiędzy wykwalifikowanym, doświadczonym trenerem a nowo zatrudnionym pracownikiem. Przebiega w kilku etapach, z których pierwszy polega na obserwacji zachowań pracownika przez dłuższy czas, bezpośrednio na stanowisku pracy. Później następuje analiza zaobserwowanych zachowań i dyskusja w postaci przedstawienia propozycji ich zmiany. Ostatnim etapem jest zastosowanie planu i kontrola efektów wdrażania [7].

*Mentoring* jest działaniem długookresowym, podczas którego mentor nie koncentruje się wyłącznie na doskonaleniu działań i zachowań – może też objąć swoją opieką całą karierę zawodową podopiecznego. W tym przypadku działania nie są partnerskie; przebiegają na zasadzie mistrza i ucznia [7].



Rys. 2. Fazy komunikacji w procesie adaptacji [1,8]

Fig. 2. Communication phases during the adaptation process [1,8]

## Dobre praktyki wykorzystywane w procesie adaptacji

Przy opracowywaniu procesu adaptacji warto zapoznać się z rozwiązaniami stosowanymi przez inne przedsiębiorstwa w celu, czy to zaczerpnięcia inspiracji, czy też zapożyczenia wybranych elementów do własnego, szytego na miarę rozwiązania.

Znany producent okularów w ramach pakietu powitalnego pomaga poznać nowym pracownikom historię firmy przy użyciu „wymownych” prezentów. Pierwszego dnia nowy pracownik spotyka na swoim biurku kilka przedmiotów kojarzonych z firmą: egzemplarz książki, która była inspiracją do powstania nazwy przedsiębiorstwa, *voucher* na badanie wzroku, dwie pary okularów czy paczkę precli, które jedli założyciele firmy w trakcie pracy nad jej koncepcją.

Częstą praktyką wdrażaną przez kreatywne działy HR jest grywalizacja<sup>1</sup>. W jednej z firm branży IT nowo zatrudniony pracownik angażowany jest w grę w podchody. W ciągu pierwszego tygodnia zatrudnienia ma do wykonania kolejne zadania, takie jak: zabranie kilku osób z zespołu na lunch (na koszt firmy), zdobycie cennych informacji, czy dyżur przy telefonie. Takich drobnych i bardziej wymagających zadań jest około 60, a ukończenie podchodów nierzadko staje się kwestią honorową. Dzięki takiej formie wdrożenia pracownik zapoznaje się w relatywnie przyjemny sposób ze strukturą firmy, jej historią i środowiskiem, – a co najważniejsze, integruje się z zespołem i przełamuje bariery komunikacyjne. Skuteczność tej techniki została potwierdzona badaniami przeprowadzonymi przez Aberdeen Group. Badania pokazały 48% wzrost zaangażowania pracowników w porównaniu z 28% zaangażowaniem

zowaniem wśród badanych, którzy nie wzięli udziału w grze<sup>2</sup>.

Jedna z firm odzieżowych wysyła do każdego z pracowników e-maila z prezentacją nowo zatrudnionego i zaproszeniem do gry: „Dwie prawdy i fałsz”. Gra polega na podaniu trzech informacji o pracowniku. Każdy z pracowników może komunikować się z nowicjuszem i w efekcie wskazać, co jest fałszem. Na zachętę pracodawca nagradza zwycięzców bonem na zakupy w sieci<sup>3</sup>.

Firma audytorska jako alternatywę wobec papierowej wersji informatora, który daje o niej podstawowe informacje pracownikowi, stworzyła aplikację na służbowy smartfon, która oprócz podstawowych informacji, pomaga również śledzić postępy w całym procesie wdrożenia do pracy oraz informuje o kolejnych zadaniach do wykonania<sup>4</sup>.

Znana firma branży FMCG program adaptacyjny zbudowała na podstawie trzech głównych elementów. Pierwszym z nich było stworzenie interaktywnej platformy internetowej, do której mają dostęp pracownicy po indywidualnym zalogowaniu się. Znajduje się tam prezentacja multimedialna zawierająca informacje o strukturze firmy, poszczególnych działach, portfolio produktów, czy materiały reklamowe. Nowy pracownik po zapoznaniu się z materiałem ma za zadanie rozwiązać quiz. Kolejnym elementem jest program wyjazdowy do zakładu produkcyjnego, połączony z poznaniem tajników tradycyjnej sztuki produkcji wyrobów firmy (przeznaczony dla osób spoza produkcji). Trzecim elementem programu jest całodzienna praca z przedstawicielem handlowym firmy, dzięki której możliwe jest poznanie zasad sprzedaży (dotyczy pracowników spoza działu sprzedaży), [12].

## Podsumowanie

Kreatywne i często niekonwencjonalne metody wdrożenia nowych pracowników

na pewno pomagają budować wizerunek firmy oraz uatrakcyjniają pierwsze dni w pracy i redukcją stres. Przede wszystkim należy jednak podkreślić, że w efekcie znacząco wpływają one na ich zaangażowanie i przywiązanie do firmy. Właściwe wdrożenie pracownika do pracy w istotny sposób wpływa również na jego bezpieczeństwo pracy oraz postrzeganie firmy jako atrakcyjnego miejsca pracy. Posiadanie profesjonalnego procesu adaptacji staje się nie tylko wymogiem dla nowoczesnych przedsiębiorstw, ale i elementem walki konkurencyjnej o pozyskanie talentów z rynku pracy.

Badania pokazały, że sformalizowane procedury adaptacji są najbardziej skuteczną metodą adaptacji. Pracownicy, którzy ukończyli takie programy stają się bardziej zaangażowani w pracę oraz cechuje ich niższy poziom fluktuacji w porównaniu do tych, którzy nie zostali poprawnie zaadaptowani.

Przy prowadzeniu procesu adaptacji warto skorzystać z szerokiego wachlarza dostępnych narzędzi i zapoznać się z dobrymi praktykami, które spotykają się z uznaniem nowo zatrudnionych pracowników.

Inwestycja we właściwe wdrożenie pracownika powinna przynieść firmie w szybszym czasie wymierne efekty w postaci rezultatów pracy nowo zatrudnionego oraz ograniczać rotację pracowników, co prowadzi do większego poczucia bezpieczeństwa wśród załogi i pozytywnej atmosfery w miejscu pracy.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] Żukowska J. *Proces adaptacyjny w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem aspektu komunikowania*. „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2013, 55
- [2] Zaleśna A. *Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa sektora MSP*. „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, 39,3
- [3] Syper-Jedrzejak M. *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*. „Zarządzanie i Finanse” 2013, 1
- [4] Kubicka I. *Adaptacja społeczno-zawodowa nowo przyjętych pracowników*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie” 2010, 828
- [5] Wesson M., Gogus C. *Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation*. „Journal of Applied Psychology” 2005, 90
- [6] Selwakowska A. *Jak powitać pracownika na firmowym pokładzie?* „Personel i Zarządzanie” 2015, 11
- [7] Ciekawski Z. *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2012, 94
- [8] Miłuta B., Ziębicki B. *Komunikacja wewnętrzna jako instrument adaptacji nowo przyjętych pracowników (wyniki badań w firmach Polski południowej)*. „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2003, 626
- [9] Macey W., Schneider B., Barbera K., Young S. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. Wiley-Blackwell, 2009
- [10] Żarczyńska-Dobiesz A. *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Wolters Kluwer Polska, 2008
- [11] Jurkowski R. *Zarządzanie personelem. Proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Dom Wydawniczy Profesjonalne, Warszawa 2000
- [12] Berłowski P. *Program adaptacyjny w Grupie Żywiec*. „Personel i Zarządzanie” 2014, 4

<sup>1</sup> Grywalizacja, względnie gryfikacja lub gamifikacja (*gamification*) – wykorzystanie mechaniki, znanej np. z gier fabularnych i komputerowych, do wpływania na zmianę zachowań ludzi w celu zwiększenia ich zaangażowania w sytuacjach niebędących grami. Technika wykorzystuje mechanizm odczuwania przyjemności, która płynie z pokonywania kolejnych osiągalnych wyzwań, rywalizacji, współpracy itp. [przyp. red.].

<sup>2</sup> Laurano M. *Onboarding 2013. A New Look at New Hires*. <http://aberdeen.com>, 07.06.2016

<sup>3</sup> Kordecka-Mysłińska A. *Witamy na pokładzie* <http://hrstandard.pl>, 08.02.2016

<sup>4</sup> Domański T. *Onboarding czyli profesjonalny, usystematyzowany proces adaptacji nowych pracowników w firmie – jak go wdrożyć, aby pracownicy zechcieli pozostać z nami na długo?* <http://www.hrnews.pl> 08.02.2016