

Proces adaptacji nowych pracowników w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Paulina Tocicka

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. w Zakładzie Linii Kolejowych w Białymstoku

email: tocicky@gmail.com

Emilia Poniatowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

email: emilia_poniatowska@o2.pl

Streszczenie

Spółka PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. zmaga się z brakiem wykwalifikowanych pracowników w kierunku prowadzenia ruchu kolejowego. Co za tym idzie nowo zatrudnieni pracownicy kierowani są na szereg szkoleń potrzebnych do zdobycia uprawnień oraz poznania struktury i specyfiki przedsiębiorstwa. W artykule opisano podstawowe zagadnienia dotyczące procesu zatrudniania pracowników ze szczególnym uwzględnieniem adaptacji w oparciu o literaturę. Przeprowadzono również badanie dotyczące opinii pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. na temat skuteczności procesu adaptacji w przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe

rekrutacja, adaptacja, zarządzanie zzi

Wstęp

Sukcesem firmy są jej pracownicy. W dzisiejszych czasach mamy mnóstwo możliwości dotyczących poszukiwania pracodawcy, jak i pracownika. Mimo to w dalszym ciągu proces zatrudnienia nie jest taki prosty. Zanim zatrudni się pracownika, należy go poznać. Potrzebny jest czas, aby określić jego mocne i słabe strony w kontekście kwalifikacji, umiejętności czy doświadczenia. Pierwszym etapem weryfikacji informacji o kandydacie do pracy jest rekrutacja. Przechodząc przez cały, często długi proces rekrutacji, podejmuje się decyzję o zatrudnieniu pracownika, bądź nie. Po pozytywnym zakończeniu procesu rekrutacji i selekcji

następuje podpisanie umowy i wprowadzenie pracownika do pracy. W tym momencie zaczyna się proces adaptacji. Odpowiednio przeprowadzona adaptacja jest bardzo ważna zarówno dla pracownika, gdyż pozwala mu poczuć się bezpiecznie i swobodnie na stanowisku, a to z kolei pozytywnie wpływa na dalszą pracę i efektywności, co ma istotne znaczenie dla pracodawcy.

Celem niniejszego artykułu jest poznanie opinii pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. na temat prowadzonego w przedsiębiorstwie procesu rekrutacji i adaptacji. Badania przeprowadzono wśród pracowników Zakładu Linii Kolejowych w Białymstoku z wykorzystaniem ankiety internetowej.

1. Podstawowe zagadnienia z zakresu rekrutacji, selekcji i adaptacji

Jednym z obowiązkowych procesów dotyczących zatrudnienia nowego pracownika jest proces rekrutacji. Jego celem jest znalezienie odpowiedniej liczby osób, z których można wybrać potencjalnego pracownika. W literaturze można znaleźć wiele różnych definicji rekrutacji. W poniższej tabeli zostały przedstawione wybrane pojęcia tego terminu (tab. 1).

Tab. 1. Wybrane definicje rekrutacji

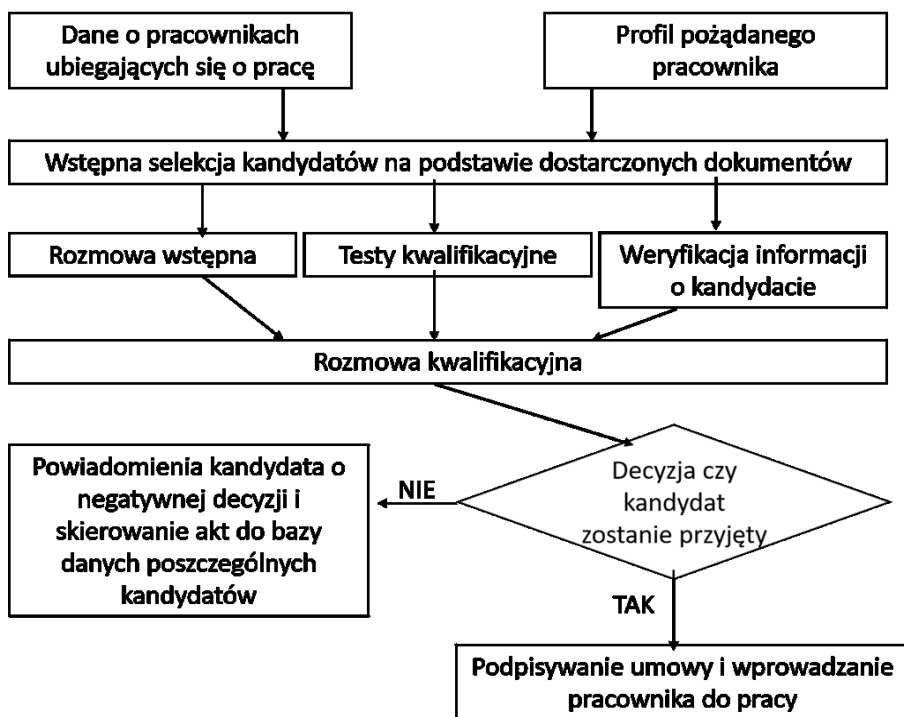
Autor	Definicja
O. Konieczny	Rekrutacja – to proces „przyciągania” odpowiednich pracowników, aby ubiegali się o określone wakaty w firmie
L.F. Korzeniowski	Rekrutacja polega na informowaniu otoczenia i własnych pracowników o istniejących lub przewidywanych wolnych stanowiskach pracy, tworzeniu odpowiedniej grupy kandydatów a następnie dokonaniu ich oceny i zakwalifikowania do zatrudnienia zgodnie z potrzebami pracodawcy.
B. R.Kuc	Rekrutacją nazywamy proces pozyskiwania przez organizację takiej liczby kandydatów do pracy, która umożliwia ich racjonalną selekcję.
W. Ratyński	Rekrutacja ma na względzie nie tylko utrzymanie odpowiedniej liczby zatrudnionych, lecz przede wszystkim selekcję osób, których charakter i osobowość doskonale podkreśla image firmy i odpowiada jej tradycji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kuc, 2000, s. 216; Ratyński, 2002, s. 172; Konieczny, 2007, s. 2, 25; Korzeniowski, 2010, s. 15, 139).

Wyróżnia się rekrutację ogólną (szeroką) i segmentową. Jeśli potrzebny jest pracownik na operacyjne stanowisko pracy to należy skorzystać z rekrutacji ogólnej. Jest stosunkowo prosta i standardowa. Natomiast rekrutacja segmentowa będzie odpowiednia na przykład wtedy, gdy poszukuje się osoby na stanowisko menedżera. Rekrutacja segmentowa oznacza skierowanie informacji o wolnym sta-

nowisku pracy do określonego zbioru potencjalnie zainteresowanych. Wymaga ona indywidualnych procedur, jak również jest bardziej skomplikowana. Na każdego kandydata należy spojrzeć inaczej [Kuc, 2000, s. 216].

Na podstawie zgłoszeń kandydatów podczas rekrutacji dokonuje się wyboru odpowiednich pracowników, którzy następnie przechodzą proces selekcji polegający na wyborze pracownika ze zbioru kandydatów do pracy, który najlepiej spełnia wymagania na poszukiwane stanowisko pracy. Na etapie selekcji dokonuje się zapoznania z pisemnymi ofertami kandydatów, przeprowadza się wstępną rozmowę kwalifikacyjną, a także stosuje inne metody selekcji. Celem jest weryfikacja informacji podanych przez potencjalnego pracownika oraz podjęcie decyzji o zatrudnieniu, skierowaniu na badania lekarskie i zatrudnienie kandydata [Kuc, 2000, s. 218-220]. Schemat postępowania w procesie rekrutacji i selekcji przedstawia rysunek 1.



Rys. 1. Schemat postępowania w procesie rekrutacji i selekcji

Źródło: (J. Kisielnicki, 1999, s. 161, za Kuc, 2000, s. 221).

Kolejnym etapem po rekrutacji i selekcji jest adaptacja nowego pracownika. Osoba, która została przyjęta do pracy często odczuwa dyskomfort spowodowany koniecznością dostosowania się do nowego środowiska. Czasami zdarza się, że nowy pracownik odchodzi, ponieważ nie potrafi zaaklimatyzować się w nowym miejscu. Pracownik dąży do tego by być efektywnym na nowym stanowisku pracy. Jeśli jednak stanowisko jest nieodpowiednio dobrane, może to doprowadzić do utraty przez pracownika poczucia własnej wartości. Dość częstym zjawiskiem jest obwinianie samego siebie i uznanie, że nie jest się odpowiednią osobą na danym stanowisku.

Do czynników, które powodują opuszczenie pracy można również dołączyć niezaakceptowanie stylu zarządzania w organizacji, rozczarowanie spowodowane fałszywymi oczekiwaniami, czy też niepewnością pracownika dotyczącą obowiązków i wymogów. Dlatego adaptacja pozwala nowo zatrudnionemu pracownikowi na odczuwanie mniejszego stresu wynikającego z nowego miejsca pracy, nawiązywania nowych kontaktów ze współpracownikami, czy też nowego zakresu obowiązków.

Aby pracownik czuł się pewny i bezpieczny należy mu przekazać informacje o codziennej pracy, o zasadach i regulaminie obowiązujących w przedsiębiorstwie. Powinno się mu przedstawić świadczenia, które przysługują mu w ramach zatrudnienia, czy też historię organizacji, jej cele, przedmiot działalności firmy. Proces adaptacji służy do tego, żeby wpływać na kandydata w taki sposób, by mógł on sprostać wymaganiom stawianym przez pracodawcę. Brak przystosowania może skutkować błędami i niebezpiecznymi konsekwencjami dla przedsiębiorstwa. Pierwsze dni w pracy odgrywają bardzo ważną rolę. Często są odzwierciedleniem dalszych sukcesów i kariery.

2. Metodyka badań

Badanie przeprowadzono wśród 30 pracowników Zakładu Linii Kolejowych w Białymstoku pracujących na stanowisku nastawniczego. Specyfika tego stanowiska polega na tym, że jest to praca na jednoosobowym posterunku, a także jest dość odpowiedzialna i stresogenna. Respondentami były osoby w wieku 22-41 lata, w tym 11 kobiet i 19 mężczyzn. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą internetowej ankiety przesłanej do pracowników przedsiębiorstwa. Celem badań była próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy proces adaptacji w spółce trwa wystarczająco długo?
- Czy przeprowadzony w przedsiębiorstwie proces adaptacji ułatwił podjęcie samodzielnej pracy?

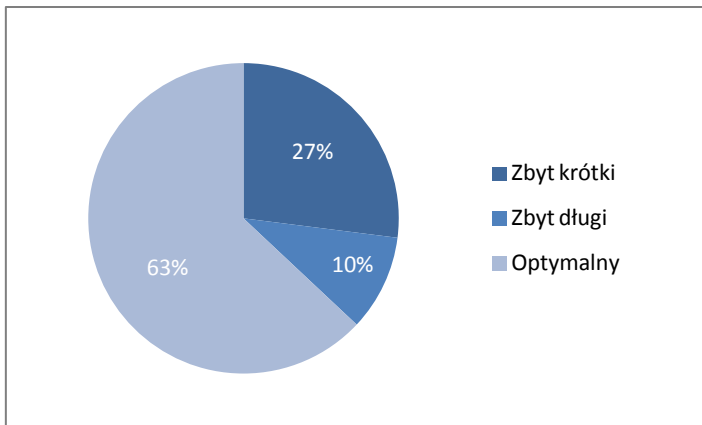
- Czy szkolenia przygotowawcze realizowane w procesie adaptacji pomagają w zapoznaniu się z zadaniami i obowiązkami na stanowisku pracy?
- Czy proces adaptacji jest potrzebny?

Sformułowano również tezę badawczą, która brzmi: skrupulatne przekazywanie wiedzy pozwala na skuteczną adaptację pracownika do podjęcia samodzielnej pracy.

3. Analiza wyników badań

Proces adaptacji w białostockim zakładzie spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest dość długi, gdyż trwa około 3 miesięcy (73 dni robocze) i wydawać by się mogło, że jest wystarczający do przejęcia obowiązków służbowych i podjęcia odpowiedzialności z jaką wiąże się praca na stanowisku nastawniczego.

Zatem pierwsze pytanie dotyczyło oceny adaptacji w spółce w kontekście czasu przeznaczanego na ten proces. Zadaniem respondentów była subiektywna ocena czasu trwania procesu adaptacji w badanym przedsiębiorstwie (rys. 2).



Rys. 2. Ocena czasu trwania procesu adaptacji

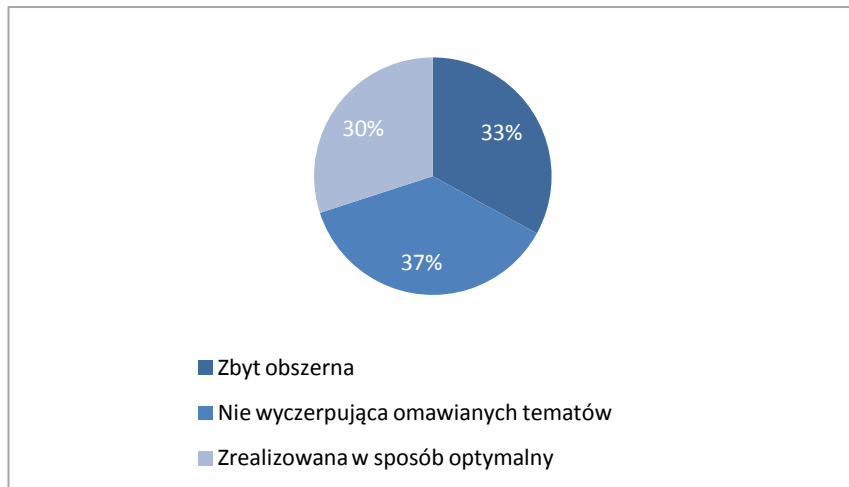
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując wyniki badań, dla większości respondentów (63%) proces adaptacji w spółce był optymalny. Natomiast dla 10% ankietowanych był on zbyt długi, a prawie jedna trzecia (27%) uznała, że jest on za krótki.

Kolejne pytanie dotyczyło szkoleń przygotowawczych, które są przeprowadzane jako etap procesu adaptacji. Podczas tych szkoleń omawiana jest między innymi tematyka związana z prowadzeniem ruchu pociągów, budową i obsługą

urządzeń sterowania ruchem kolejowym (SRK), budową torów i rozjazdów, a także strukturą organizacyjną Zakładu czy systemem zarządzania bezpieczeństwem.

Ankietowanych zapytano czy tematyka omawiana na szkoleniach przygotowawczych jest dla nich odpowiednia (rys. 3).

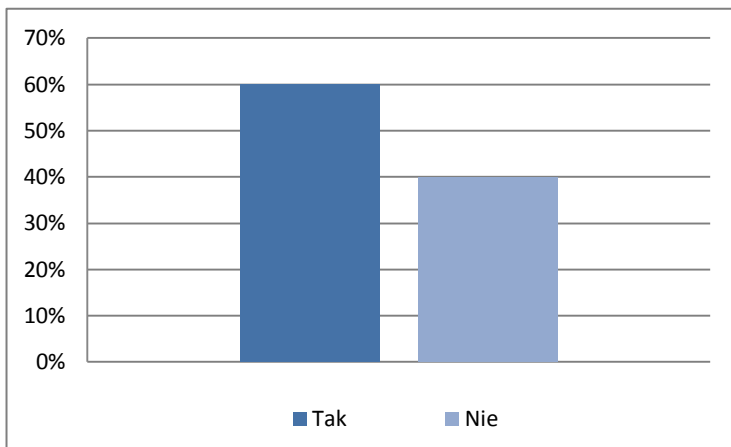


Rys. 3. Ocena omawianej tematyki na szkoleniach przygotowawczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów w tym zakresie były zdecydowanie zróżnicowane. Dla 33% badanych tematyka była zbyt obszerna, według 30% przekazana wiedza była optymalna, natomiast 37% odczuwało braki wiedzy po szkoleniu. Tak duża rozbieżność odpowiedzi może wynikać z indywidualnych możliwości przyswajania wiedzy, jak również umiejętności jej przekazania przez różnych instruktorów. Może to również świadczyć o potrzebie indywidualnego podejścia do organizacji i przeprowadzania szkoleń przygotowawczych.

W dalszej części badania zapytano respondentów, czy czuli się gotowi do podjęcia samodzielnej pracy po przebyciu szkoleniu (rys. 4). Znaczna część badanych (60%) odpowiedziało, że czuło się gotowym do wykonywania pracy na stanowisku nastawniczy. Pozostałe 12 osób zadeklarowało, że nie czuło się gotowym do pracy bez pomocy osób trzecich.

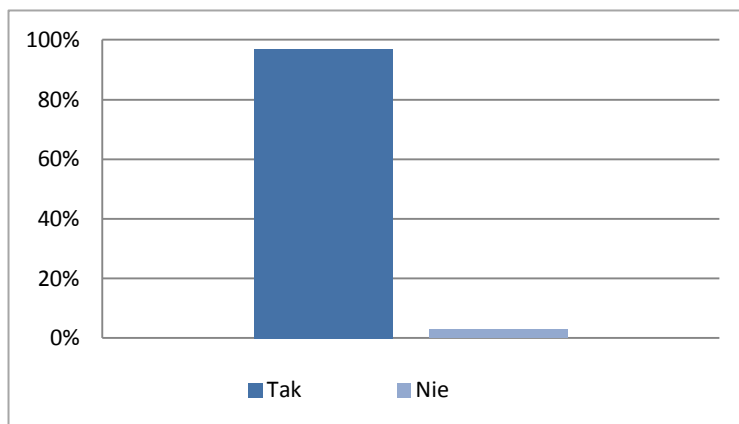


Rys. 4. Opinia respondentów na temat gotowości do podjęcia samodzielnej pracy po przebytych szkoleniu przygotowawczym

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wyniki sugerują, że większość respondentów była gotowa do podjęcia samodzielnej pracy. Jednak znaczna część nowych pracowników (40%) nie była gotowa do pracy. Przyczyny tej sytuacji mogą wynikać z odpowiedzialności związanej z pełnionymi obowiązkami.

Celem ostatniego pytania było sprawdzenie czy proces adaptacji w zakładzie był potrzebny (rys. 5). Ankietowani dość zgodnie (97%) stwierdzili, że proces adaptacji jest potrzebny. Wniosek nasuwa się jeden, przy odpowiedzialności jaką niesie za sobą praca na stanowisku nastawniczego, szkolenia, systemu sprawdzania wiedzy i cały proces adaptacji jest niezbędny. Warto zaznaczyć, że dzięki temu zarówno pracownik, jak i pracodawca są usatysfakcjonowani. Pracownik, gdyż otrzymał odpowiednią wiedzę i umiejętności potwierdzone świadectwami kwalifikacyjnymi, natomiast pracodawca zatrudnia pracownika gotowego do samodzielnej pracy, którego szansa na popełnienie błędu jest bardzo niska.



Rys. 5. Opinia respondentów na temat potrzeby procesu adaptacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Celem badania było sprawdzenie czy proces adaptacji w białostockim zakładzie spółki PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. jest wystarczający do podjęcia pracy na stanowisku nastawniczy, które charakteryzuje się samodzielnością i znaczną odpowiedzialnością. Wyniki badań wskazują, że proces wdrażania pracownika do pracy jest odpowiedni, lecz może nie być wystarczający dla niektórych nowo przyjętych osób. Z uwagi na charakter pracy, wiedza przekazywana na szkoleniach jest w dużej mierze techniczna. Umiejętność przyswajania takich informacji jest sprawą bardzo indywidualną i cechą trudną do wykrycia podczas procesu rekrutacji. Dużo osób skierowanych na posterunek nastawczy, nie do końca było pewnych swoich umiejętności. Osoba, która jest wysyłana na samodzielne stanowisko pracy jest dodatkowo obciążona stresem, wynikającym z nowej pracy, jak i dużej odpowiedzialności spoczywającej na jej barkach. Proces adaptacji, na stanowisko nastawniczy, jest bardzo potrzebny w organizacji choćby ze względu na wspomniany wcześniej charakter pracy. W województwie podlaskim do roku 2017 nie było szkół przygotowujących młodych ludzi do pracy na tym stanowisku, co za tym idzie, brak było kandydatów z kwalifikacjami. Problem tak długiego przygotowania zawodowego rozwiązują właśnie szkoły średnie przygotowujące do zawodu nastawniczy. Natomiast kandydatom bez wykształcenia kolejowego, szkolenie zorientowane na indywidualne przekazywanie wiedzy, pomogłoby usprawnić pro-

ces adaptacji i poprawić pewność co do własnych umiejętności nowych pracowników.

Literatura

1. Ciekankowski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 94, s. 131-141.
2. Dale M. (2012), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wyd. Wolters Kluwer.
3. Instrukcja o przygotowaniu i doskonaleniu zawodowym pracowników PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. (Ia-5).
4. Konieczny O. (2007), *Inwestycja w kadry. Perspektywa instytucji szkoleniowych*, WYG International, Warszawa.
5. Korzeniowski L.F. (2010), *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków.
6. Kuc B.R. (2000), *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menadżerskie PWN, Warszawa.
7. Pyrek R. (2004), *Proces rekrutacji pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe MSWE w Tarnowie 5, s. 97-110.
8. Ratyński W. (2002), *Podstawy teoretyczne zarządzania i metod pracy kierowniczej*, Wydawnictwo Wszechnicy Mazurskiej, Olecko.
9. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 30 grudnia 2014 r. w sprawie pracowników zatrudnionych na stanowiskach bezpośrednio związanych z prowadzeniem i bezpieczeństwem ruchu kolejowego oraz z prowadzeniem określonych rodzajów pojazdów kolejowych
10. Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, Wyd. PWE.

The adaptation process of new employees in PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.

Abstract

PKP Polskie Linie Kolejowe S.A company is struggling with the lack of qualified people on the labor market in carrying out railway traffic. As a result, new hired employees are directed to huge number of trainings needed to acquire entitlements and learn about the company structure. The article describes the recruitment and adaptation process based on literature and presents how these processes are carried out at the PKP in Białystok.

A survey was also conducted on the employees' opinions of PKP on the effectiveness of the adaptation process in the enterprise.

Keywords

recruitment, adaptation, HR management