

UNIwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania

mgr Przemysław Dziekan

Autoreferat rozprawy doktorskiej pt.

Adaptacja nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej
w procesie internalizacji wzorów kultury organizacyjnej

Promotor:

dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Promotor pomocniczy:

dr Ewa Putek-Szeląg

Recenzenci:

dr hab. Beata Skowron-Mielnik, prof. UEP

dr hab. Piotr Wachowiak, prof. SGH

SZCZECIN 2021

Uzasadnienie wyboru tematu

Rozpoczęcie pracy zawodowej jest ważnym etapem w życiu każdego człowieka. Decyzja taka niesie za sobą wiele wyzwań i obaw, dlatego bardzo pomocny może się okazać sprawnie działający proces adaptacji. Adaptacja to jeden z kluczowych etapów w procesie doboru do organizacji. Potencjał nowo zatrudnionych pracowników ma szansę na szybsze ujawnienie dzięki sprawnej realizacji tego procesu. Decyduje bowiem, na ile nowi pracownicy przyswajają sobie czynności i obowiązki związane z pracą, nawiązują relacje interpersonalne, a także poznają i akceptują kulturę organizacyjną. Sprawna realizacja tego procesu może przynieść wiele korzyści zarówno pracownikowi, jak i organizacji. Z tego względu organizacje powinny zwrócić szczególną uwagę na przebieg procesu adaptacji oraz poszukiwać sposobów jego usprawnienia, aby nowi pracownicy, w jak najkrótszym czasie wdrożyli się w życie organizacji.

Proces adaptacji odgrywa bardzo ważną rolę, zwłaszcza w formacjach mundurowych, o szczególnych właściwościach kultury organizacyjnej. W tego typu organizacjach, o sile danej jednostki stanowią ludzie i ich podejście do obowiązujących praw, reguł, a także wartości oraz zasad etycznych. Tu doskonale sprawdza się maksyma mówiąca, że „organizacja jest tak silna, jak najslabsze jej ogniwo”¹. Każdego roku służbę w formacji rozpoczyna kilkuset nowych funkcjonariuszy. Ich gotowość do poznania i internalizacji wzorów kultury organizacyjnej oraz wywiązywania się z powierzonych obowiązków służbowych w bezpośredni sposób przekłada się na poziom bezpieczeństwa Polski i Polaków, a także zewnętrznej granicy Unii Europejskiej. Adaptacja okazuje się zatem szczególnym etapem procesu kadrowego². Jest to proces, dzięki któremu nowa osoba staje się pełnowartościowym pracownikiem na skutek przystosowania do treści i warunków pracy poprzez przyswojenie czynności i obowiązków związanych z pracą oraz przyzwyczajenie do materialnego środowiska i czasu pracy³. Prawidłowo przeprowadzony proces adaptacji powinien właściwie i skutecznie wprowadzić nowego pracownika w życie organizacji. Aby tak się stało, musi on dobrze poznać kulturę organizacyjną. Poznanie kluczowych wzorów kulturowych, ich internalizacja pozwalają kształtować pożądane postawy i zachowania pracowników.

Dzięki znajomości kultury organizacyjnej i internalizacji jej podstawowych wzorów można również ograniczyć stres u pracownika oraz ułatwić współpracę i porozumienie

¹ Polska Zbrojna – Marsz po brązową szarotkę – Wojskową odznakę górską, Pobrane ze strony <http://www.polska-zbrojna.pl/home/articleshow/32320?t=Marsz-po-brazowa-szarotke#>, w dniu 06.05.2021.

² M. Dąbrowicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Polityka kadrowa*, w: *Zarządzanie biblioteką*, red. M. Wojciechowska, Wydawnictwo Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, Warszawa 2019, s. 347-350.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 151.

z pracodawcą, a im szybciej nastąpi poznanie nieformalnych zwyczajów obowiązujących w organizacji, tym szybszy będzie proces adaptacji społecznej. Wzory kultury organizacyjnej, a w szczególności kluczowe wartości, to jeden z najważniejszych czynników kształtujących postawy i zachowania pracowników. Stają się one szczególnie ważne w sytuacji, gdy do organizacji wprowadzany jest nowy pracownik. Chcąc, aby szybko zinternalizował pożądane wzory kulturowe należy zwrócić uwagę na przebieg procesu adaptacji, który pozwala nowo zatrudnionym na sprawne wdrożenie się w pracę, co przekłada się na jej wyniki, a także na szybką asymilację do nowych warunków. Kultura organizacyjna wskazuje nowym pracownikom pożądane sposoby działania, buduje więź z organizacją, jak również przedstawia sposób organizacji pracy, realizowania zadań, przekazywania informacji i rozwiązywania problemów. Każda organizacja tworzy własną kulturę, dzięki której zapewnia sobie system zasad, określony porządek społeczny, co z kolei pozwala budować grupową tożsamość i w konsekwencji znajduje wyraz w funkcjonowaniu organizacji⁴. Dzięki właściwie przeprowadzonemu procesowi adaptacji nowi pracownicy mogą szybciej i lepiej poznać kulturę danej organizacji, a także zdobyć wiedzę na temat zadań powierzonych im do realizacji, co ma wpływ na osiągnięte przez nich wyniki oraz stopień integracji społecznej.

Cele i hipotezy badawcze

Obecnie w Straży Granicznej pracuje ponad 14,5 tysiąca funkcjonariuszy. Rocznie zatrudnia się setki nowych osób, które muszą przejść cały proces naboru, przez szkolenie, po pracę w jednostce macierzystej, do której trafiają po szkoleniu. Wymagania stawiane funkcjonariuszom Straży Granicznej w początkowym etapie kariery sprawiają, że nowe osoby muszą szybko dostosować się do etapu szkolenia, jak również do realizacji zadań w jednostce macierzystej. W związku z tym istotny jawi się **problem**: W jaki sposób kształtować proces adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej w celu sprawnej internalizacji wzorów kultury organizacyjnej? Główny problem badawczy został rozwinięty w postaci dodatkowych **pytań badawczych**:

1. Jak przebiega proces adaptacji nowo przyjętych funkcjonariuszy Straży Granicznej w ośrodkach szkoleniowych?
2. Jak przebiega proces adaptacji funkcjonariuszy rozpoczynających pracę w jednostkach macierzystych?
3. Jakie są podstawowe wzory kultury organizacyjnej Straży Granicznej?

⁴ A. Sanaria, N. Singh, *Octapace organizational culture review and synthesis*, The Journal, Contemporary Management Research Vol. 13, 2019.

4. Jakie czynniki, podejmowane w ramach adaptacji nowych pracowników, najbardziej determinują sprawność tego procesu i internalizację wzorów kultury organizacyjnej?
5. Jakie są kluczowe bariery tego procesu?
6. Jaki jest wpływ działań podejmowanych w ramach adaptacji nowych pracowników na ich postawy i zachowania?

Głównym celem pracy jest ocena procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej oraz opracowanie koncepcji jego realizacji w celu sprawnej internalizacji wzorów kultury organizacyjnej.

Cel główny został uzupełniony o cele szczegółowe: poznawcze i praktyczne.

Cele poznawcze:

- 1) Identyfikacja uwarunkowań sprawnego przebiegu procesu adaptacji nowych pracowników,
- 2) Identyfikacja kluczowych wzorów kultury organizacyjnej Straży Granicznej,
- 3) Opracowanie metodyki badania determinant sprawnego adaptacji nowych pracowników i internalizacji wzorów kultury organizacyjnej,
- 4) Empiryczna weryfikacja relacji między działaniami z zakresu adaptacji nowych pracowników, a ich postawami i zachowaniami.

Cele praktyczne:

- 1) Ocena wpływu procesu adaptacji na postawy i zachowania pracowników,
- 2) Opracowanie zaleceń praktycznych dotyczących usprawnienia procesu adaptacji.

Podjęwając próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz próbę realizacji przyjętych celów, postawiono następującą **hipotezę główną**: proces adaptacji nowych pracowników ma istotny wpływ na poziom internalizacji wzorów kultury organizacyjnej.

Hipotezę główną rozwinięto w ramach następujących **hipotez cząstkowych**:

- 1) w zależności od miejsca realizacji procesu adaptacji nowych pracowników (ośrodki szkoleniowe, jednostki macierzyste) inne czynniki determinują sprawność jego realizacji,
- 2) główną barierą sprawnego adaptacji jest brak procedur wsparcia.

Układ pracy

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny i składała się z pięciu rozdziałów. Rozdział pierwszy poświęcono procesowi adaptacji nowych pracowników. Na gruncie nauk o zarządzaniu i jakości zaprezentowano istotę procesu adaptacji, wskazując jego znaczenie dla

pracownika i organizacji. Zaprezentowano czynniki determinujące przebieg procesu adaptacji oraz etapy jego realizacji. Podkreślono również rolę podmiotów odpowiedzialnych za przebieg procesu adaptacji.

W drugim rozdziale poruszono tematykę kultury organizacyjnej, prezentując jej istotę i znaczenie. Opisano elementy oraz uwarunkowania kultury organizacyjnej, zaprezentowano funkcje, jakie pełni w organizacjach, wskazano znaczenie jej siły, a także opisano sposoby kształtowania i zmiany kultury organizacyjnej w kontekście wpływu na postawy i zachowania pracowników.

Trzeci rozdział poświęcony został metodyce badań własnych. Dokonano w nim opisu obszarów badawczych oraz zaprezentowano szczegółowy model badawczy, a także przedstawiono podmiot badań, jakim jest Straż Graniczna. W tym rozdziale dokonano również szczegółowej prezentacji procedury prowadzenia badań. Opisano metody pozyskiwania danych empirycznych, dokonano charakterystyki próby badawczej oraz zaprezentowano metody wykorzystane do analizy zebranych danych.

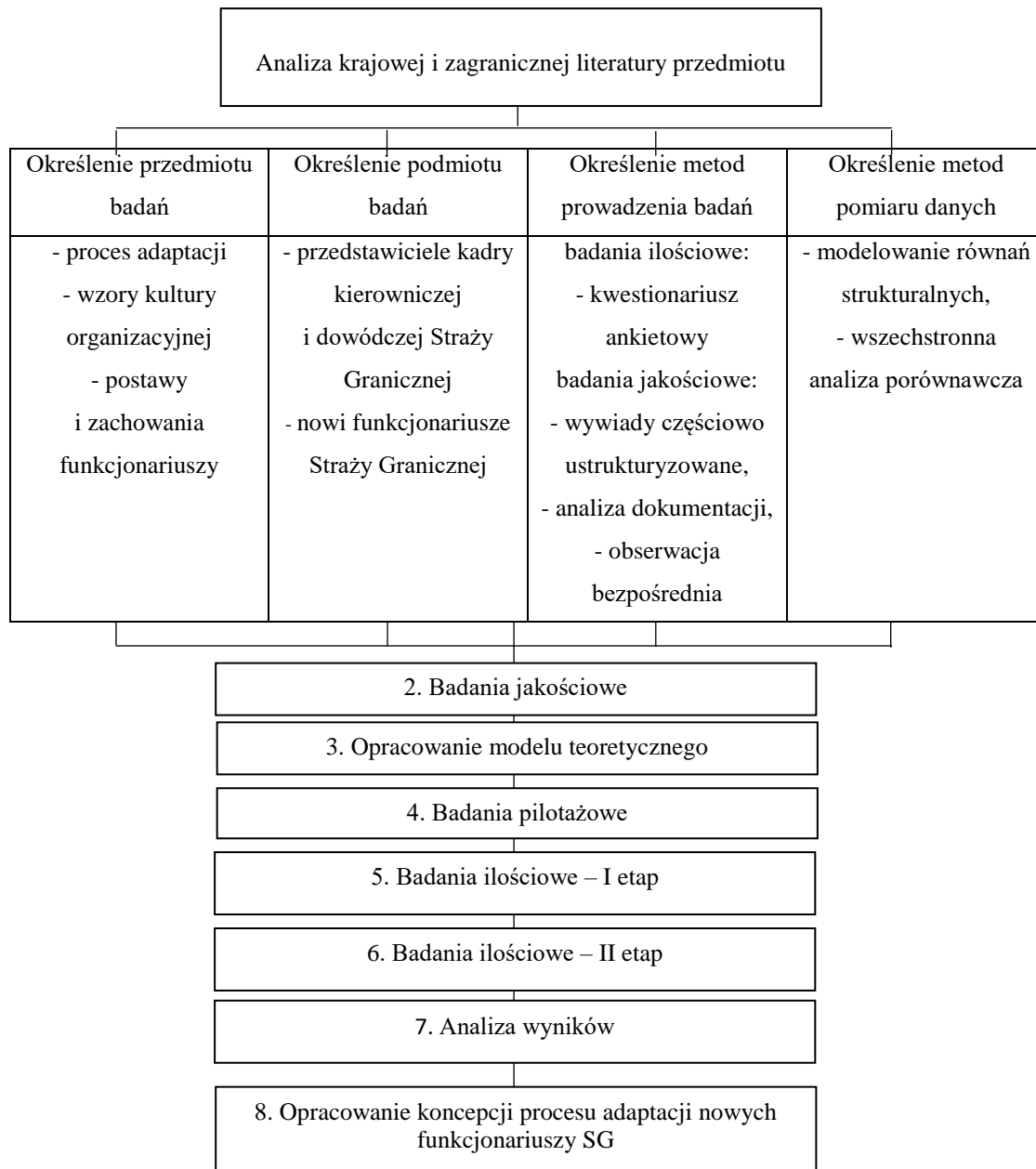
W czwartym rozdziale zaprezentowano wyniki badań empirycznych. W pierwszej części przedstawiono wyniki badań jakościowych, pochodzących z analizy wywiadów przeprowadzonych z kadrą kierowniczą. W dalszej części przedstawiono wyniki badań ilościowych, wskazując kolejno determinanty sprawnego wdrażania funkcjonariuszy Straży Granicznej w ośrodkach szkolenia, a następnie determinanty sprawnego wdrażania funkcjonariuszy w jednostkach macierzystych. Następnie dokonano porównania wyników dotyczących jednostek macierzystych i ośrodków szkolenia. Istotny element tego rozdziału stanowi identyfikacja wpływu procesu adaptacji na postawy i zachowania nowych funkcjonariuszy.

W piątym rozdziale dokonano oceny przebiegu procesu adaptacji w Straży Granicznej w kontekście wpływu na postawy i zachowania nowych funkcjonariuszy. Na podstawie przeprowadzonych badań opracowano koncepcję procesu adaptacji, ze wskazaniem kluczowych działań wspierających jego realizację. W konsekwencji zaproponowano praktyczne zalecenia dla zarządzających pracownikami w Straży Granicznej, a także w innych służbach mundurowych.

Metodyka badań

Teoretyczno-empiryczny charakter pracy zdeterminował dobór **metod badawczych**. W warstwie teoretycznej główną metodę stanowiła dedukcyjna analiza koncepcji prezentowanych w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu, zwłaszcza z zakresu nauk o zarządzaniu, w

tym głównie: zarządzania zasobami ludzkimi i kultury organizacyjnej. W warstwie empirycznej, w celu pozyskania potrzebnego materiału badawczego, zastosowano zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Procedura prowadzenia badań przebiegała zgodnie ze schematem zaprezentowanym na rysunku 1.



Rys. 1. Przebieg procesu realizacji badań

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap badań stanowiły pogłębione studia literaturowe. Na tej podstawie dokonano wyboru zagadnień stanowiących przedmiot badań. W grupie tej znalazły się

zagadnienia dotyczące procesu adaptacji, kultury organizacyjnej, postaw i zachowań funkcjonariuszy.

Kolejny etap procedury badawczej dotyczył badań empirycznych. Początkowo przeprowadzono badania jakościowe, prowadząc wywiady z przedstawicielami kadry kierowniczej i dowódczej Straży Granicznej, sprawującymi bezpośredni nadzór nad realizacją zadań, zarówno w ośrodkach szkolenia, jak i w jednostkach macierzystych. Wykorzystano wywiad częściowo skategoryzowany, posługując się, specjalnie do tego celu opracowanym, kwestionariuszem wywiadu. Wywiady przeprowadzone zostały zgodnie z obowiązującymi zasadami, a respondenci mieli możliwość udzielania swobodnych wypowiedzi dodatkowych. Dotyczyły głównie przebiegu procesu adaptacji. Na ich podstawie, jak również w wyniku analizy literatury, opracowano model badawczy do badań ilościowych, w którym wyszczególniono obszary, główne zmienne i opisujące je kategorie badawcze. W wyniku tego skonstruowano dwa kwestionariusze ankiety, dotyczące odpowiednio – ośrodka szkoleniowego i jednostki macierzystej.

Następny etap stanowiły badania ilościowe. W celu weryfikacji trafności i rzetelności kwestionariuszy ankiety, a także jasności użytych sformułowań, przeprowadzono badania pilotażowe. W badaniach tych wzięło udział 37 funkcjonariuszy. Badania były realizowane w okresie od lipca do października 2018 r. w Centralnym Ośrodku Szkolenia Straży Granicznej. Badania pilotażowe były realizowane w dwóch etapach, zgodnie z planem realizacji badań właściwych.

Badania właściwe były realizowane w dwóch etapach:

- I etap obejmował realizację badań ankietowych dotyczących ośrodka szkolenia; kwestionariusz ankiety był wypełniany przez nowych funkcjonariuszy po pierwszym miesiącu szkolenia,
- II etap obejmował realizację badań ankietowych dotyczących jednostki macierzystej; kwestionariusz ankiety był wypełniany przez respondentów po powrocie z praktyki na dalszą część szkolenia.

Obie ankiety wypełniała ta sama grupa 400 osób.

Badania prowadzono w latach 2018-2020, w trzech ośrodkach szkolenia Straży Granicznej tj. w:

- Centralnym Ośrodku Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie,
- Centrum Szkolenia Straży Granicznej w Kętrzynie,
- Ośrodku Szkoleń Specjalistycznych w Lubaniu.

Badania były realizowane osobiście przez autora pracy, co wymagało koordynacji działań i sprawnego przemieszczenia się pomiędzy trzema ośrodkami szkolenia.

Przed rozpoczęciem badań ilościowych autor składał prośby dotyczące wyrażenia zgody na realizację badań w Straży Granicznej. Były one kierowane indywidualnie do komendantów każdego z ośrodków. Proces uzyskania wszystkich zgód trwał około 6 miesięcy. Osobami opiniującymi byli m.in. pełnomocnicy komendantów do spraw informacji niejawnych. Po przekazaniu wszystkich uwag dokonano korekty narzędzia badawczego w zakresie sformułowania niektórych stwierdzeń w ankiecie. Ponadto uwzględniono zakaz kodowania ankiet, aby nie było możliwości zidentyfikowania osób udzielających odpowiedzi, co w konsekwencji przełożyło się na brak możliwości porównania ankiet wypełnianych przed i po praktyce. Udział w badaniu był dobrowolny i w pełni anonimowy.

W kolejnym etapie procedury badawczej zebrane dane pierwotne poddano analizom, których celem było ustalenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz zweryfikowanie hipotez. Zastosowano metody opisowo-wyjaśniające, dzięki którym możliwe było właściwe scharakteryzowanie badanych zjawisk i zachodzących między nimi zależności. Przeprowadzono liczne analizy statystyczne, w tym analizy z wykorzystaniem modelowania równań strukturalnych, umożliwiające weryfikację przyjętego modelu zależności między zmiennymi.

W końcowej fazie, na podstawie uzyskanych wyników, opracowano koncepcję przebiegu procesu adaptacji w Straży Granicznej. Wskazano również zestaw praktycznych zaleceń usprawniających proces adaptacji nowych funkcjonariuszy.

Wyniki badań

Zgromadzony materiał, zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym poddany szczegółowej analizie, pozwolił zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na sprawność procesu adaptacji w podziale na czynniki istotne dla sprawnej adaptacji w ośrodkach szkoleniowych oraz w jednostkach macierzystych. W odniesieniu do ośrodków szkolenia, najwyżej i najniżej oceniane czynniki zaprezentowano na rysunku 2.



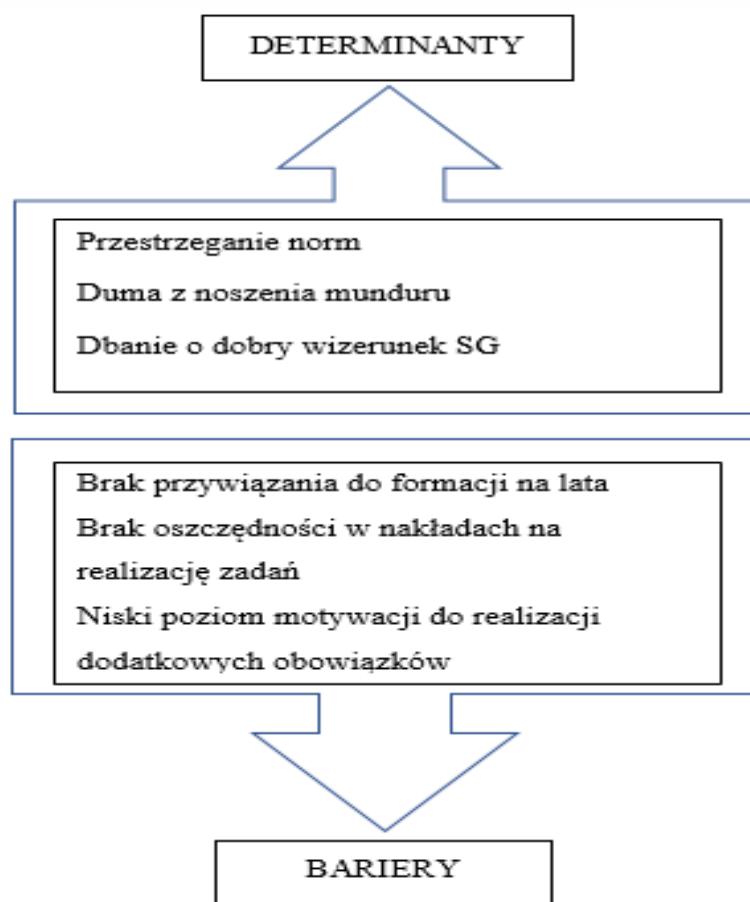
Rys. 2. Determinanty i bariery wdrażania nowych funkcjonariuszy na pierwszym etapie szkolenia
 Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najwyżej oceniane stwierdzenia dotyczące ośrodków szkolenia odnoszą się do udzielonego wsparcia, etyki i identyfikacji. Szczególną uwagę nowi funkcjonariusze zwrócili na fakt, że w pierwszych dniach została im przydzielona osoba, której zadaniem było wprowadzenie ich do pracy. Osobą pierwszego kontaktu ze słuchaczami jest dowódca plutonu, który udziela przepustek oraz pomaga w rozwiązywaniu pojawiających się problemów. Ponadto respondenci wskazali, że podczas pobytu w ośrodku szkolenia otrzymali jasny przekaz, jak ważne jest przestrzeganie zasad etycznych. Wyniki badań wskazują również, że nowi funkcjonariusze od pierwszych dni szkolenia mieli poczucie wyjątkowości formacji, do której przystępują. Wysoki odsetek pozytywnych odpowiedzi może wynikać z faktu, że nie jest łatwo zostać funkcjonariuszem Straży Granicznej.

Z kolei najniżej oceniane stwierdzenia odnoszą się do takich zagadnień, jak przebieg procesu adaptacji, etyka oraz udzielone wsparcie. Z rezultatów badań wynika, że nowi funkcjonariusze liczyli na większe wsparcie podczas szkolenia. Ocena taka może być spowodowana tym, że dowódca plutonu nie ma zabezpieczonego czasu na indywidualne

spotkania z nowymi funkcjonariuszami i najczęściej spotyka się z całym plutonem. Może to blokować nowo zatrudnione osoby przed zgłaszaniem wątpliwości, czy problemów, a także nie sprzyja zindywidualizowanemu podejściu. Nowi funkcjonariusze wskazali również, że pierwszego dnia szkolenia otrzymują zbyt dużo informacji. Może to wynikać z organizacji tego dnia, który w całości poświęcony jest na szkolenia z zakresu obowiązujących w ośrodku przepisów i regulaminów, co z kolei może wpłynąć na przyswojenie tych informacji.

W ramach poszukiwania kluczowych determinant sprawnej realizacji procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy w jednostkach macierzystych, również ustalono najwyższej i najniższej oceniane czynniki, co obrazuje rysunek 3.



Rys. 3. Determinanty i bariery wdrażania nowych funkcjonariuszy na drugim etapie szkolenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

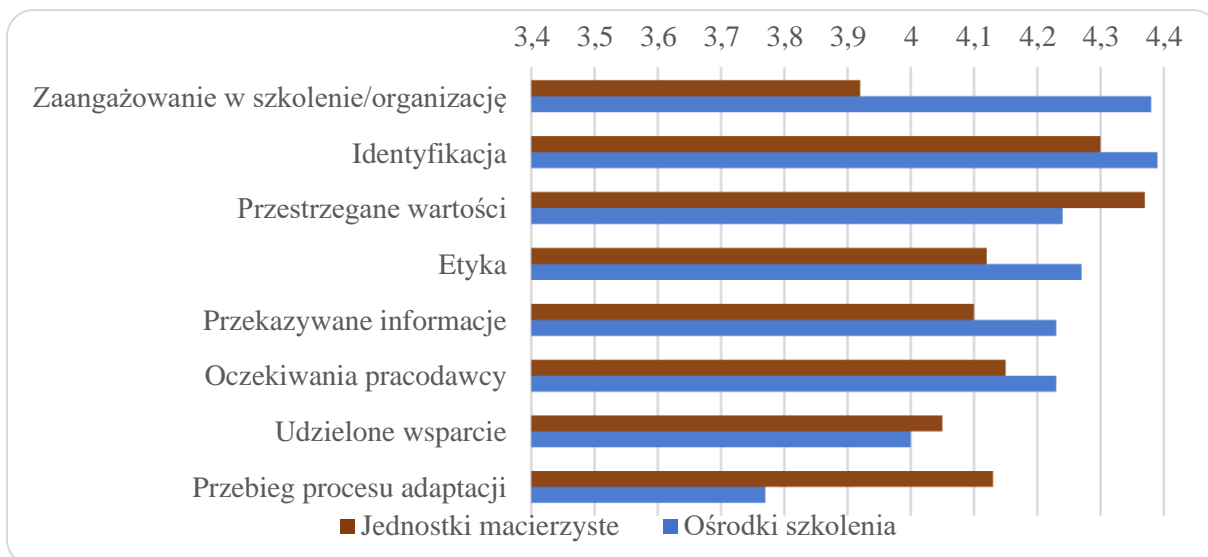
Najwyżej oceniane stwierdzenia dotyczyły trzech obszarów – przestrzegane wartości, identyfikacja oraz zaangażowanie w organizację. Nowi funkcjonariusze wskazują, że przestrzegają norm obowiązujących w Straży Granicznej. Identyfikują się również ze stwierdzeniem, że noszenie munduru jest dla nich powodem do dumy, co może oznaczać, że są

również dumni z przynależności do tej konkretnej formacji, postrzegając Straż Graniczną jako organizację o wysokim prestiżu. Jednocześnie wskazują, że dbają o dobry wizerunek formacji, czyli nie jest im obojętne, jak organizacja, w której pracują jest postrzegana przez otoczenie. Może to świadczyć, że nowym funkcjonariuszom zależy na pracy w Straży Granicznej i jak najlepszym wizerunku formacji.

Z kolei najniżej oceniane stwierdzenia odnoszą się do zaangażowania i efektywności. W obszarze zaangażowanie w organizację stwierdzenie, które uzyskało najniższą średnią ocenę odnosiło się do wiązania z formacją długofalowych planów zawodowych. Okazuje się, że nowym funkcjonariuszom trudno ocenić czy chcą jak najdłużej pracować w Straży Granicznej, co może, z jednej strony wynikać z braku znajomości formacji oraz właściwości pracy w tego typu organizacji, a z drugiej być spowodowane brakiem klarownej procedury rozwoju i awansowania. W obu przypadkach wskazuje to istotne kierunki działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Inne stwierdzenie, które również uzyskało niską średnią ocenę odnosi się do oszczędnego gospodarowania zasobami podczas wykonywania zadań służbowych. Stosunkowo niska ocena w tym obszarze może wynikać z braku świadomości nowych funkcjonariuszy w tym zakresie i nie zwracania uwagi przełożonych na ten aspekt podczas realizacji zadań przez podwładnych. Relatywnie nisko nowi funkcjonariusze ocenili również stwierdzenie wskazujące, że chętnie przyjmują od przełożonych dodatkowe zadania. Może to być efekt braku przejrzystego systemu motywacyjnego i jasnych kryteriów nagradzania.

Porównanie odpowiedzi dotyczących oceny procesu adaptacji w ośrodkach szkolenia i jednostkach macierzystych zaprezentowano na wykresie 1.

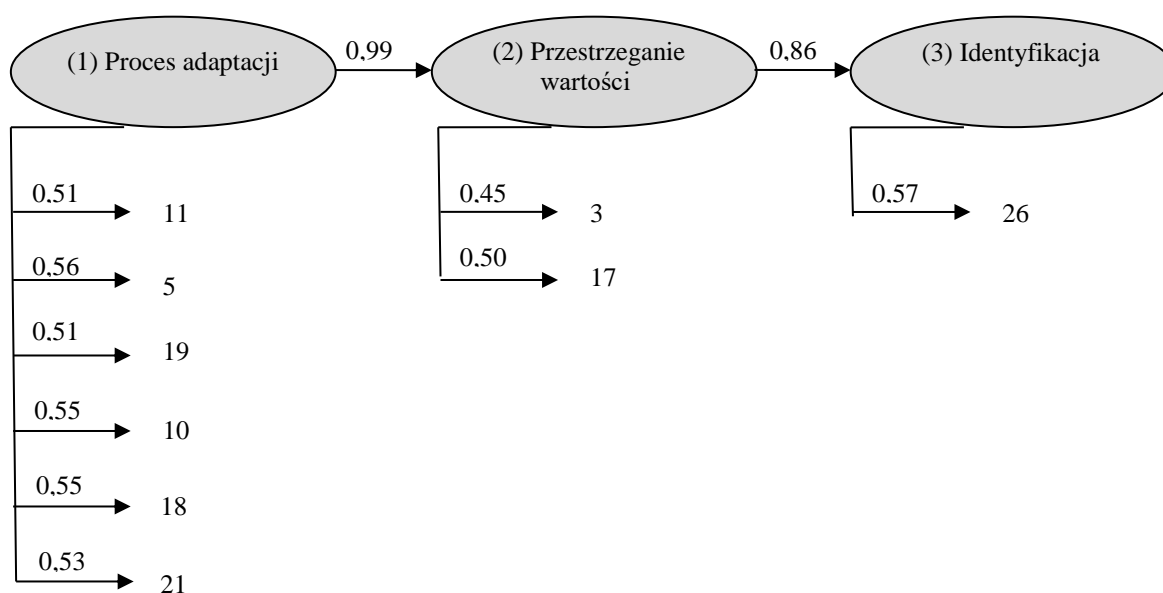
Wykres 1. Ocena procesu adaptacji w ośrodkach szkolenia i jednostkach macierzystych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W celu potwierdzenia przyjętych w modelu teoretycznym założeń, dotyczących wpływu procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej na postawy i zachowania nowych funkcjonariuszy, zbudowano modele strukturalne, służące weryfikacji przyjętych zależności.

Pierwszy model (rys. 4) dotyczył ośrodków szkolenia i obejmował następujące powiązania: (1) *Przebieg procesu adaptacji*, *udzielone wsparcie*, *oczekiwania pracodawcy*, *przekazywanie informacji*, *etykę*, (2) *Przestrzegane wartości*, (3) *Identyfikację*.

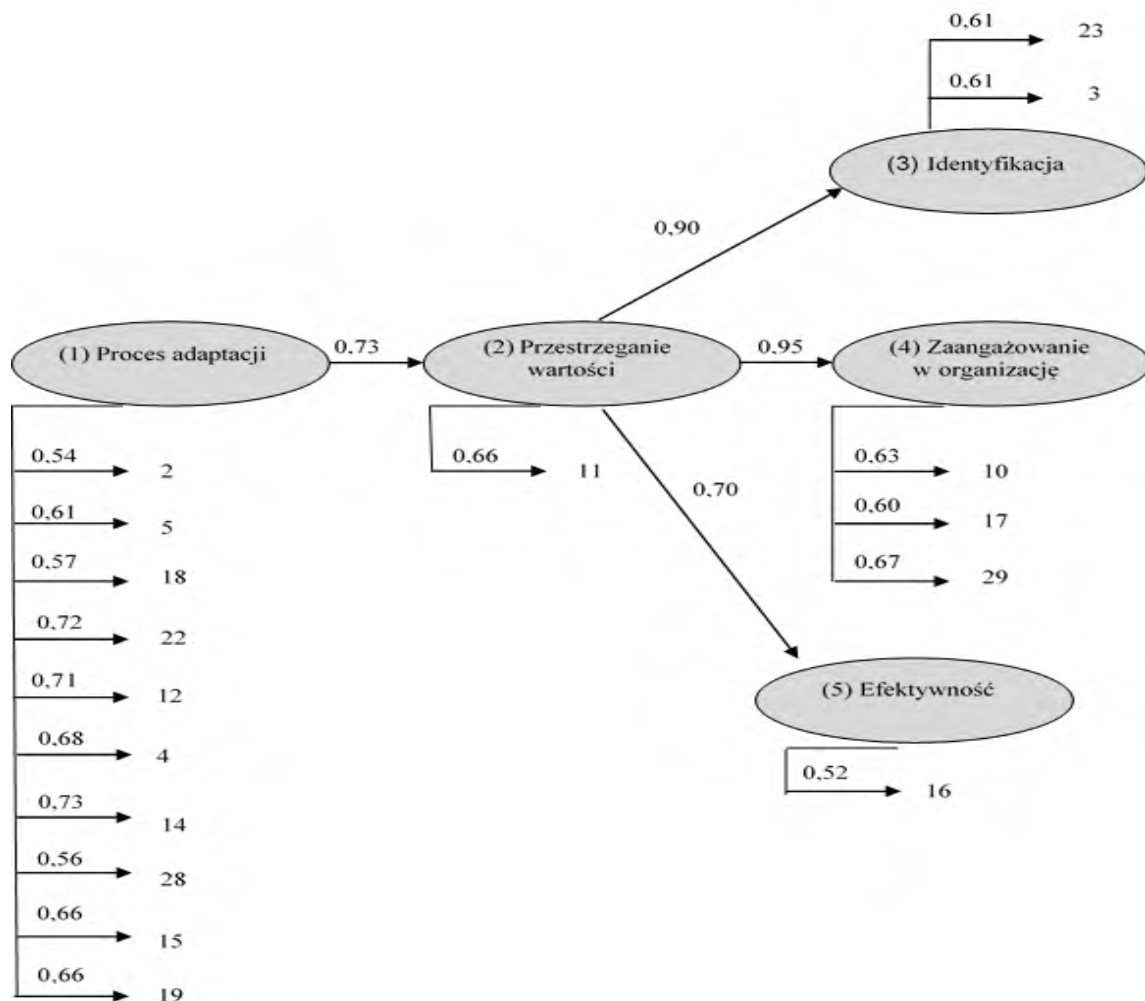


Rys. 4. Model strukturalny procesu adaptacji na pierwszym etapie szkolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując powyższą ścieżkę zależności odnoszącą się do ośrodków szkolenia widoczne jest, że na etapie szkolenia podstawowego w procesie wdrożenia szczególnie istotne jest, aby jasno formułować oczekiwania względem nowych funkcjonariuszy, wyraźnie wskazać, jakie są ich prawa i obowiązki, podkreślać znaczenie etyki w pracy zawodowej, a także udzielać wsparcia i nieść pomoc w przypadku pojawiających się problemów, a w razie potrzeby indywidualnie omawiać zagadnienia. Te działania istotnie przyczyniają się do tego, że nowi funkcjonariusze poznają wartości Straży Granicznej oraz dowiadują się, które z nich ceni się szczególnie, a także jakie są pożądane wzorce zachowań. Dzięki temu zaczynają identyfikować się z formacją; mają poczucie, że stanowią część szczególnej organizacji, jaką jest Straż Graniczna.

Drugi model strukturalny (rys. 5) odnosił się do jednostek macierzystych. Opisywał on powiązania (1) *Przebiegu procesu adaptacji, udzielonego wsparcia, oczekiwań pracodawcy, przekazywania informacji, etyki*, (2) *Przestrzegania wartości*, (3) *Identyfikacji*, (4) *Zaangażowania w organizację* oraz (5) *Efektywności*.



Rysunek 5. Model strukturalny procesu adaptacji na drugim etapie szkolenia

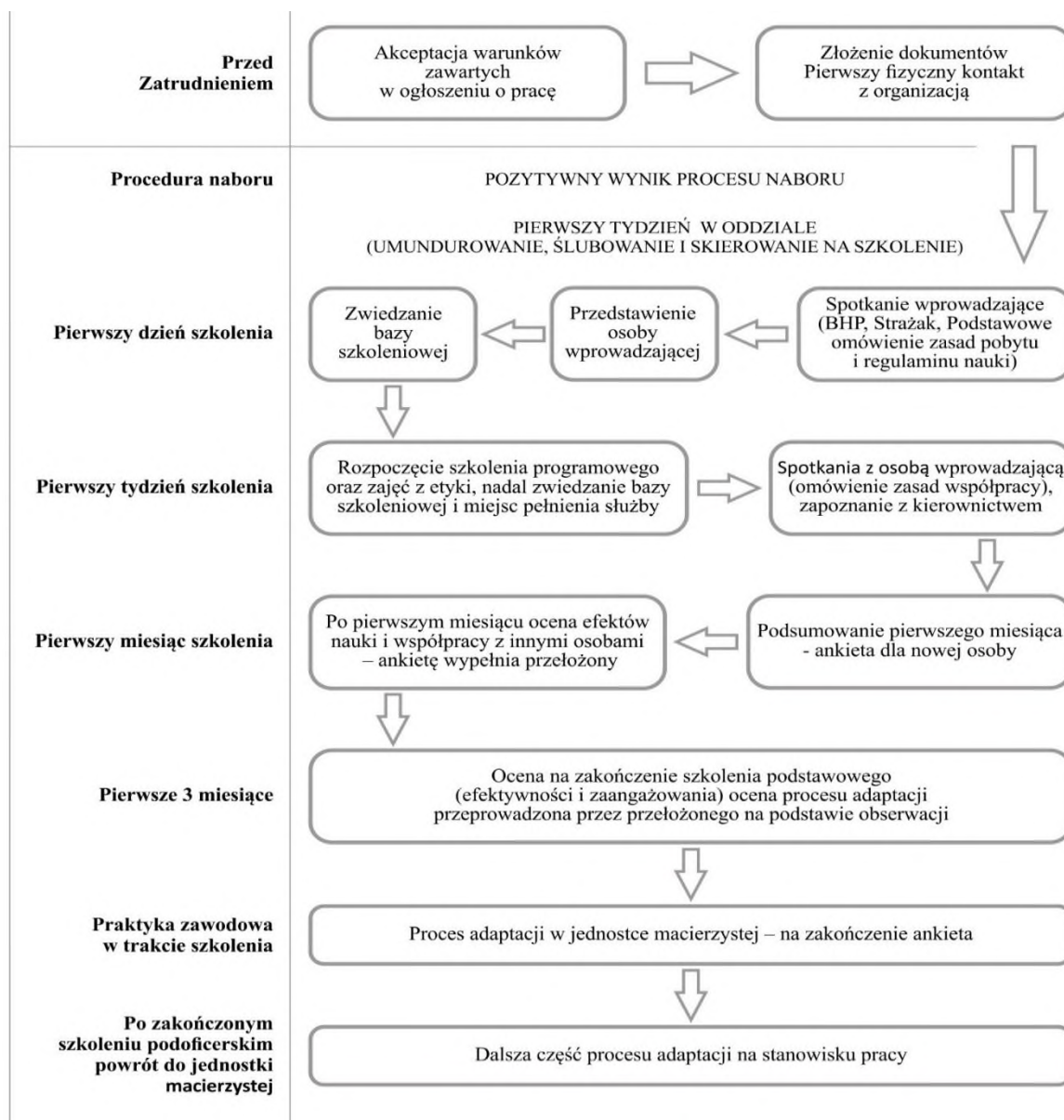
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W modelu dotyczącym jednostek macierzystych widoczna jest większa liczba istotnych statystycznie zależności. Analizując ścieżkę tych zależności okazuje się, że w zakresie wdrażania do pracy nowych funkcjonariuszy, którzy trafili na granicę szczególnie liczy się, aby otrzymali oni jasne informacje, jakie są wobec nich oczekiwania związane z realizacją obowiązków służbowych, w jaki sposób mają wykonywać zadania, jak będzie oceniana ich efektywność, jaki jest system nagród i kar, a także jakie są pożądane i niepożądane postawy i zachowania oraz jakie znaczenie ma przestrzeganie zasad etyki. Istotne znaczenie ma również przykład, jaki dla nowych funkcjonariuszy stanowią osoby z ich najbliższego otoczenia – przełożeni, współpracownicy itp., zwłaszcza odnośnie tego, jak należy wywiązywać się z obowiązków służbowych, oraz jak etycznie postępować w pracy. Te działania istotnie przyczyniają się do tego, że nowi funkcjonariusze utożsamiają się z wartościami Straży Granicznej, co z kolei wpływa na poczucie dumy z przynależności do formacji. W dalszej kolejności wpływa to na planowanie długości służby w formacji oraz chęć przyjmowania od przełożonych dodatkowych zadań do realizacji, jak również w razie potrzeby realizacji ważnych zadań w ponad normatywnym czasie. Wpływa to również na produktywne wykorzystywanie czasu służby.

Uzyskane w trakcie badań wyniki jednoznacznie potwierdzają postawioną hipotezę główną. Prawdziwość pierwszej hipotezy cząstkowej również została potwierdzona w uzyskanych wynikach badania ilościowego. Respondenci zwracali uwagę na odmienne determinanty i bariery procesu adaptacji w ośrodkach szkolenia i jednostkach macierzystych. Natomiast druga hipoteza cząstkowa została potwierdzona częściowo.

Przyjęte cele zostały zrealizowane, a całe postępowanie umożliwiło sformułowanie ważnych wniosków. Proces adaptacji w kontekście internalizacji wzorów kultury organizacyjnej jawi się jako jeden z kluczowych etapów procesu doboru. Od jego przebiegu w dużym stopniu zależy, na ile nowi pracownicy poznają i zaakceptują obowiązujące w organizacji wartości i zasady. W odniesieniu do formacji mundurowych, takich jak Straż Graniczna ranga tego procesu zdaje się być jeszcze większa, głównie ze względu na specyfikę kultury organizacyjnej, a także zaangażowane w adaptację zasoby czasowe, finansowe czy osobowe. Wyniki zrealizowanych badań wykazały doniosłe znaczenie procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy, potwierdziły bowiem, że ma on wpływ na przestrzegane wartości oraz na postawy i zachowania funkcjonariuszy, takie jak identyfikacja z formacją, zaangażowanie czy efektywność.

Zgromadzone wyniki badań umożliwiły opracowanie koncepcji realizacji procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej w celu sprawnej internalizacji wzorów kultury organizacyjnej. Modelowy przebieg tego procesu zaprezentowano na rysunku 6.



Rys. 6. Koncepcja realizacji procesu adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej

Źródło: opracowanie własne.

Analizując przedstawiony model przebiegu procesu adaptacji można stwierdzić że procedura adaptacji powinna rozpocząć się od momentu prowadzenia **rekrutacji** i pierwszego kontaktu z przedstawicielem formacji. Na tym etapie ważne jest udzielenie kompletnej informacji, dotyczącej etapów przebiegu procedury naboru, szkolenia i pełnienia służby.

Kolejnym etapem jest **złożenie dokumentów**, a odbywa się to w wydziale kadr danego oddziału, jak również w wyznaczonych placówkach Straży Granicznej. Na tym etapie ważne jest nakierowanie osoby na konieczność odpowiedniego przygotowania do poszczególnych etapów procedury naboru np. przygotowanie ze znajomości języka obcego, czy też wiedzy ogólnej o formacji oraz przygotowania się do prowadzonych rozmów, czy chociażby uzyskania odpowiedniej sprawności fizycznej.

Po pozytywnym zaliczeniu całej procedury **pierwszy tydzień** nowa osoba spędza w jednostce macierzystej, gdzie uzupełnia się dokumentację kadrową, otrzymuje umundurowanie i składa się uroczyste ślubowanie. W trakcie tego pierwszego tygodnia powinien zostać zorganizowany wyjazd na placówkę lub przejście graniczne w celu obserwacji realizacji zadań, co może uzmysłwić nowemu pracownikowi, jak ważne jest zdobywanie wiedzy podczas szkolenia. Na tym etapie nowe osoby powinny mieć kontakt z odpowiednio przeszkolonymi funkcjonariuszami, którzy będą potrafili przekazywać niezbędne informacje we właściwy sposób. Zakres przekazywanych informacji powinien dotyczyć specyfiki kultury organizacyjnej oraz oczekiwanych postaw i zachowań. Nowi funkcjonariusze już na tym etapie powinni również zostać zapoznani z zasadami etyki.

Kolejny etap to rozpoczęcie szkolenia:

- **w trakcie pierwszego dnia** słuchacze zostaną zapoznani z zasadami bhp i ppoż. obowiązującymi w ośrodku. Pierwszego dnia należy również zapoznać słuchaczy z zasadami pobytu i najważniejszymi informacjami z regulaminu nauki. Można również rozdać broszury z tego typu informacjami (do czasu udostępnienia tych informacji online), aby w czasie wolnym osoby miały możliwość spokojnego zapoznania się z tymi regulacjami. Tego dnia należy zapoznać nowych funkcjonariuszy z osobą wprowadzającą, jak również zapoznać z rozlokowaniem budynków i sal.
- **pierwszy tydzień**, czyli rozpoczęcie nauki programowej – w trakcie tego okresu powinno być zorganizowane spotkanie z osobą wprowadzającą, podczas którego należy zapoznać nowych funkcjonariuszy z kulturą organizacyjną formacji, a także wskazać oczekiwane postawy i zachowania, a także pozostałe aspekty współpracy. Należy zorganizować spotkanie z kadrą kierowniczą, która jest odpowiedzialna za kształtowanie kultury organizacyjnej. Ważne jest również, aby podczas pierwszego tygodnia miało miejsce oprowadzenie nowych słuchaczy po budynkach i wskazanie sal i miejsc pełnienia służby – z omówieniem realizowanych zadań (problem ten może rozwiązać aplikacja wskazująca lokalizację i rodzaje spraw, które można

zrealizować w danym miejscu). Należy rozpocząć szkolenia z etyki oraz od pierwszych dni wspierać proces adaptacji słuchaczy i w razie pojawiających się problemów pomagać.

- **pierwszy miesiąc szkolenia** – po zakończonym pierwszym miesiącu należy poznać opinię słuchaczy na temat przebiegu procesu adaptacji. Warto, w tym celu przeprowadzić sondaż wśród nowych funkcjonariuszy. Pytania zawarte w ankiecie powinny dotyczyć następujących obszarów:
 - opinii na temat procedury adaptacji,
 - oceny współpracy z osobą wprowadzającą,
 - sprawdzenia czy osoba została zapoznana ze sposobami realizacji zadań,
 - zasad oceny realizowanych zadań,
 - znajomości kultury organizacyjnej,
 - akceptacji w zespole i uzyskanego wsparcia,
 - możliwości wskazywania na potrzebę dodatkowej pomocy.

Na tym etapie również bezpośredni przełożony powinien wyrazić swoją opinię na temat procesu adaptacji osoby na podstawie obserwacji i indywidualnych rozmów, jak również wyników w nauce i uwag innych osób z otoczenia. Ten etap powinien zakończyć się rozmową i dokładną diagnozą przebiegu procesu adaptacji.

- **pierwsze trzy miesiące** – ocena efektywności i zaangażowania nowych słuchaczy. Warto podkreślić, że bezpośredni przełożony przez cały okres szkolenia na bieżąco powinien wspierać osoby w procesie adaptacji, a także pomagać w przypadku pojawiających się problemów. Na zakończenie tego etapu przełożony tworzy dokumentację z przebiegu procesu adaptacji na podstawie obserwacji postaw i zachowań podwładnych.

Praktyka zawodowa – przebieg praktyki zawodowej uregulowany jest zapisami w dzienniku praktyk. Określone w nim zostały przedsięwzięcia, w jakich powinien uczestniczyć funkcjonariusz. Dziennik praktyk określa czynności i czas ich realizacji, natomiast nie odnosi się do pozostałych elementów procesu adaptacji. Koordynacją przedsięwzięcia powinny zawsze zajmować się osoby odpowiednio przeszkolone, aby procedura adaptacji przyniosła oczekiwane korzyści. Całą procedurę adaptacji może ułatwić wprowadzenie odpowiednich regulacji wskazujących na sposób i rodzaj przekazywanych informacji. Na zakończenie praktyki nowe osoby powinny otrzymać ankietę do wypełnienia dotyczącą:

- opinii na temat wprowadzenia,

- oceny współpracy z osobą wprowadzającą,
- sprawdzenia czy osoba zapoznała ze sposobami realizacji zadań,
- znajomości zasad oceny realizowanych zadań,
- znajomości kultury organizacyjnej,
- informacji, jak widzi swoją pracę po powrocie ze szkolenia (po wstępnym zapoznaniu warto zapytać, które stanowisko lub jaki rodzaj zadań byłyby najbardziej odpowiednie).

Po zakończonej praktyce osoba wraca na **dalszą część szkolenia podoficerskiego**. Szkolenie podoficerskie realizowane jest w ten sam sposób i w tych samych obiektach, co szkolenie podstawowe. W trakcie szkolenia podoficerskiego bezpośredni przełożony powinien na bieżąco wspierać osoby w procesie adaptacji, a także pomagać w przypadku pojawiających się problemów. Natomiast po zakończonym szkoleniu podoficerskim **funkcjonariusze wracają do jednostek macierzystych**. Po powrocie do jednostki macierzystej nadal powinny być poddawani procesowi adaptacji.

Spoglądając przez pryzmat kultury organizacyjnej, jak i specyfiki realizowanych zadań przez różne służby mundurowe, można stwierdzić, że nowe osoby, wstępując w szeregi formacji mundurowych starają się sprostać nie lada wyzwaniu. Realizacja zadań służbowych to między innymi ciągła gotowość do realizacji dodatkowych zadań oraz wyjazdów. To również szkolenia związane z bronią oraz utrzymanie wysokiego poziomu sprawności fizycznej. W obecnych czasach służba w formacjach mundurowych związana jest z przemieszczaniem się zarówno w kraju, jak i za granicę np. wojsko od wielu lat realizuje wyjazdy na misje, natomiast w Straży Granicznej bardzo popularne w ostatnich latach są wyjazdy na misje w celu wsparcia np. Macedonii w związku z uszczelnieniem granicy UE. Specyfika pracy w służbach mundurowych polega bardzo często na wykonywaniu przez pierwsze miesiące, czy nawet lata tych samych zadań, np. w Policji każdy nowy funkcjonariusz pierwsze lata spędza, pełniąc służbę w ogniwie patrolowym. Każda z formacji ma swoją specyfikę zadań, a co za tym idzie swoje sposoby ich realizacji, dlatego proces adaptacji w służbach mundurowych jest zagadnieniem złożonym i wymagającym zwrócenia szczególnej uwagi osób za niego odpowiedzialnych. Właściwie przeprowadzone szkolenie może zdecydowanie zmniejszyć fluktuację nowych osób, które często już na tym etapie rezygnują z dalszej służby. Informacje o przebiegu szkolenia można dołączać do materiałów promocyjnych. Służby mundurowe powinny również mocniej zaangażować się we współpracę ze szkołami średnimi o profilach mundurowych, jak również organizować w okresie wakacyjnym pobyt słuchaczy np. kolonie połączone z elementami szkolenia podstawowego.

Po dokonaniu szczegółowej analizy uzyskanych wyników można zauważyć potrzebę wsparcia procesu adaptacji w kilku obszarach. W celu usprawnienia i ujednoczenia procedury adaptacji w większości formacji mundurowych można opracować programy szkolenia dla osób zajmujących się procesem adaptacji, aby uzmysłowić, jak ważny jest to proces i jak powinien przebiegać. Działanie to spowoduje również wymianę doświadczeń i będzie bodźcem do wypracowania dobrych praktyk. Warto podczas takiego szkolenia zwrócić uwagę na umiejętność słuchania i przekazywania informacji, aby czynności te nie były marginalizowane i wykonywane niedbale. Ponadto powinny zostać opracowane dokumenty szczegółowo regulujące proces adaptacji na zasadzie listy zadań. Czynnością wymagającą usprawnienia przez zarządzających w Straży Granicznej jest konieczność dokonania korekty w procesie wprowadzenia nowych funkcjonariuszy w ośrodkach, tak aby ilość informacji przekazywanych nowym funkcjonariuszom pierwszego dnia nie była zbyt duża. Kadra kierownicza powinna również spowodować, aby proces wprowadzenia nowych osób był w razie potrzeby bardziej elastyczny. Powinna również istnieć możliwość indywidualnego podejścia do osób, które tego potrzebują.

Przeprowadzone i opisane powyżej badania przedstawiają problematykę procesu adaptacji w Straży Granicznej, uwzględniając etap szkolenia i praktyki zawodowej. Z uwagi na wewnętrzne procedury i problemy z prowadzeniem tego typu badań w skali całej formacji można potraktować te wyniki jako wstęp do dalszego zgłębiania tej tematyki oraz zwrócenie uwagi na już występujące problemy w tym obszarze. Proces adaptacji nie jest jednorazowym działaniem, lecz powinien być na bieżąco monitorowany i każdorazowo indywidualnie traktowany. Sama procedura powinna zostać uregulowana, lecz nie na zasadzie poradnika, ale dokumentów, które będą obowiązywały przełożonych i osoby wprowadzające do ich przestrzegania. Zaproponowane przez autora rozwiązania mogą się przyczynić do usprawnienia całej procedury i przynieść wymierne korzyści, zarówno nowym funkcjonariuszom, jak i całej formacji.