

*Przemysław Dziekan\**

## KULTURA ORGANIZACYJNA A PROCES ADAPTACJI NOWYCH FUNKCJONARIUSZY STRAŻY GRANICZNEJ

**Z a r y s t r e ś c i:** Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na proces adaptacji nowych funkcjonariuszy Straży Granicznej. W dobie kryzysu każda organizacja szuka oszczędności i coraz większą uwagę zwraca się na czynnik ludzki. Szybki i skuteczny proces adaptacji może przynieść organizacji bardzo duże oszczędności jak również może przesądzić o dalszej pracy zawodowej funkcjonariusza. Źródłem sukcesu można dopatrywać się w wielu czynnikach lecz niewątpliwie jednym z najważniejszych jest kultura organizacyjna.

**S ł o w a k l u c z o w e:** kultura organizacyjna, adaptacja,

**K l a s y f i k a c j a J E L:** D40; L10;

### Wstęp

Każda nowo zatrudniona osoba zanim stanie się pełnowartościowym pracownikiem musi przejść proces adaptacji. Właściwa adaptacja pozwoli pracownikowi na zadowolenie oraz satysfakcję z wykonywanej pracy a organizacje oferując szkolenie i rozwój przyczyniają się do wzrostu wydajności i jakości pracy. Organizacje poszukują sposobu aby ten proces przebiegał jak najszybciej i aby nowy pracownik w jak najkrótszym czasie został wprowadzony w życie organizacji. Proces adaptacji jest skomplikowany i zależy od wielu czynników lecz jednym z najważniejszych jest kultura organizacyjna. To właśnie kultura uczy nowego pracownika właściwych postaw i kształtuje

---

\* Adres do korespondencji: Przemysław Dziekan, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, e-mail: przemo580@interia.pl.

więz z organizacją, prezentuje sposób organizacji pracy, wykonywania zadań, przekazywania informacji i sposobów rozwiązywania pojawiających się problemów. Szczególnie ważne jest to w Straży Granicznej gdzie nowi funkcjonariusze nim rozpoczną prace zawodową w macierzystych jednostkach muszą poddać się kilkumiesięcznemu szkoleniu i szczególnej dyscyplinie oraz wymaganiom stawianym w Ośrodkach Szkolenia.

Z perspektywy psychologii adaptacja jest to proces w którym zachowanie lub doświadczenie podmiotu zmienia się, aby dopasować się do zmian otoczenia [Colman, 2009r. str. 4]. Jest postrzegane jako proces bezustannej wymiany między organizmem i jego środowiskiem, ciągłego przekształcania otoczenia i dopasowywania go do struktury podmiotu (asymilacja) i przekształcania własnej struktury odpowiednio do wymagań otoczenia (akomodacja). Im szybciej będzie przebiegał proces adaptacji pracownika, tym prędzej osiągnie on wymaganą wydajność, co jest korzystne zarówno dla pracownika (zadowolenie) jak i dla pracodawcy (silna motywacja do pracy oraz wysoka efektywność). Proces adaptacji zawodowej polega z jednej strony na dostosowaniu się pracownika do oczekiwań, norm i wymogów zakładu pracy z drugiej zaś na uwzględnieniu przez pracodawcę potrzeb i aspiracji osób podejmujących pracę. Jest to relacja zwrotna w której podmiotami są obie zainteresowane strony [Plich, 2003r. str.27]. Ze strony organizacji stanowi ona element motywowania i zaangażowania w pracę oraz budowania lojalności i poczucia zakorzenienia u nowego pracownika. Z perspektywy pracownika adaptacja zawodowa to proces przystosowywania się do wymagań stawianych przez środowisko pracy zawodowej, norm oraz wzorów zachowań, obowiązujących w danej zbiorowości i jak najlepsze poznanie kultury organizacyjnej w jakiej ma funkcjonować. Aby być zaakceptowanym w nowej kulturze nowy pracownik musi sam choćby częściowo ją zaakceptować.

Kultura jest bardzo ważna w procesie adaptacji ale właściwie czym jest kultura? Istnieje bardzo wiele definicji i sporów jak powinna być definiowana jedni uważają że organizacja jest kulturą inni uważają, że kultura jest w organizacji. Ale co do tego że jest i oddziałuje na organizacje i jest niepowtarzalna nie ma wątpliwości. Każda organizacja wykształca własną kulturę która jej zapewnia system zasad, tworzy porządek społeczny, buduje grupową tożsamość, przez co wpływa w dość istotny sposób na funkcjonowanie organizacji. Pomimo bardzo dużej ilości definicji można przyjąć punkt widzenia wybitnego badacza Edgar H. Schein który określił że, kultura organizacyjna to „wzorzec podstawowych założeń, które dana grupa wymyśliła odkryła lub opracowała w trakcie radzenia sobie z problemami zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji. Opracowany na tyle dobrze aby można było go uznać za obowiązujący i przekazywać nowym członkom organizacji jako poprawny sposób postrzegania i myślenia w kontekście tych problemów” [Schein, 1984r. str.4]. Inną definicję prezentuje G. Hofstede który określa kulturę organizacyjną jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu które odróżnia członków jednej organizacji od członków innej organizacji [G. Hofstede, Gert Jan Hofstede,

2007r. s. 17]. Autor zwraca uwagę na odmienność organizacji oczywiście pod względem kultury organizacyjnej.

Według C. Sikorskiego kultura organizacyjna to wzór podzielonych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze aby uważano ją za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów [C. Sikorski, 2006r, s. 3]. W literaturze przedmiotu bardzo często pojawia się klasyczny podział funkcji kultury. Wyróżniane są trzy podstawowe funkcje jakie pełni, a jest to:

- funkcja integracyjna,
- funkcja percepcyjna,
- funkcja adaptacyjna.

Lecz nie można ich analizować w oderwaniu od tego co oferuje kultura organizacji. Schein określa czynniki mające wpływ na funkcjonowanie wewnętrzne organizacji które można traktować po części jako funkcje a jest to:

- wypracowanie wspólnego języka i kategorii pojęciowych,
- określenie granic autonomii grupy oraz kryteria włączenia się do niej lub wyłączenia z niej dające poczucie tożsamości,
- przyjęcie zasady hierarchii członków organizacji,
- utrwalanie się zasad stosunków międzyludzkich,
- przyjęcie kryteriów zasad rozdzielania nagród i kar,
- przyjęcie wspólnej ideologii wyjaśniającej rzeczywistość i uzasadniających stosunek członków grupy do organizacji. Kultura oferuje:

- 1) Wspólny język i aparat pojęciowy, bez możliwości porozumienia się integracja w organizacji jest niemożliwa. Podstawowym warunkiem jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują. Często właśnie język dzieli ludzi w firmie na „dół” i „górze”. Dyrekcja nawet szczerze pragnąc ugody z robotnikami nie jest w stanie często przekroczyć własnej bariery językowej i mówić do nich ich językiem, zamiast używać sformułowań i wyrażeń typowych dla swojej menedżerskiej subkultury.
- 2) Określa zasady przyjęcia i odrzucenia. Identyfikuje kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie. Podział jednostek i grup w organizacji na „my” i „oni” jest podziałem niezwykle ważnym dla jej sprawnego funkcjonowania. Tylko dzięki wykorzystaniu kultury organizacyjnej jako narzędzia zarządzania możemy granice te kształtować racjonalnie, zgodnie z oczekiwaniami, zwiększając integrację.
- 3) Wyznacza zasady władzy i kryteria statusu. Kultura organizacyjna pozwala unikać wielu konfliktów na tle władzy, wielu negatywnych emocji i agresywnych działań. Określa bowiem, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje między innymi o tym, co wolno, a co zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące

władzę, ich decyzje i propozycje. Oferuje wspólny system wartości związany z organizacyjnym wpływem.

- 4) Zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji. Kultura organizacyjna, jej znajomości i przestrzeganie sprzyjają zaspokajaniu w firmie potrzeb bezpieczeństwa i afirmacji.
- 5) Określa kryteria nagradzania i karania. Dzięki kulturze grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co złe. Kultura wyznacza także wspólny system wzmocnień, integruje wyobrażenia ludzi o tym, co jest dla nich nagrodą, a co karą.
- 6) Oferuje „religię”, ideologię. W każdej organizacji mają miejsce zdarzenia nagłe, niezrozumiałe. Muszą one zyskać sens i wytłumaczenie, by ludzie nie nabrali fatalistycznego stosunku do świata i firmy. Kultura organizacyjna oferuje taką interpretację. Sprzyja w ten sposób redukcji stresu i lęku wynikającego z niepewności.

Prezentując klasyczny podział funkcji L. Zbiegiem-Maciąg zwraca uwagę na funkcje integracyjną, która ma za zadanie budowanie wspólnoty opartej na współpracy i zgodzie. W ramach tej funkcji kultura organizacji [Zbiegień-Maciąg2005r, s34]:

- jest syntezą wspólności, czyli zbiera to co wspólne. Kształtuje się przez wspólne wzory myślenia, wspólne wierzenia, uczucia, wartości, wspólne doświadczenia, uczenie się, wspólne uczestnictwo w działaniu, bycie razem.
- daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Gwarancje przetrwania daje firmie integracja ludzi poprzez kulturę. Kultura jest bowiem oparta na historii i tradycji, przy których bieżące konflikty, obawy i niedociągnięcia schodzą na plan dalszy.
- buduje tożsamość organizacji ze zbioru różnych osobowości ludzkich, temperamentów, charakterów, zdolności. Każda organizacja bowiem tak jak indywidualne osoby, ma swój charakter, specyficzne cechy, a nawet temperament czy usposobienie, mierzone siłą, energią, potencjałem drzemającym w pracownikach. Każda organizacja jest i powinna być niepowtarzalna oraz unikalna.

Czesław Sikorski prezentuje kolejną funkcję a jest nią funkcja percepcyjna która wiążące się ze sposobem postrzegania środowiska i z nadawaniem znaczenia społecznemu i organizacyjnemu życiu. Kultura dostarcza pracownikom informacji na temat koniecznego stopnia samokontroli, postrzegania określonego porządku i sposobu rozumienia racjonalności. Jednocześnie, podkreślając dynamikę zmian otoczenia współczesnych organizacji, zwraca także uwagę, że kultura może również stymulować do zmian [Sikorski, 2001r. s.34].

Kolejną jest funkcja adaptacyjna, która polega na stabilizowaniu rzeczywistości za pomocą gotowych schematów reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, a także wyjaśnianiu obserwowanych zjawisk. Sprzyja

to znacznemu ograniczeniu niepewności. Możliwości planowania, przewidywania pewnych zdarzeń, sytuacji. Funkcja ta wpływa również pozytywnie na poczucie bezpieczeństwa. Wynikową tego zjawiska jest silna motywacja do działania, większa aktywność, lepsze przystosowanie organizacji do wymogów zmiennego otoczenia [Sikorski, 2001r. s.21].

Kultura wywiera bardzo duży wpływ na normy i wartości jej uczestników [Nogalski, 2002r. s.593]. Każdy pracownik jest tak naprawdę jednocześnie twórcą kultury i jej odbiorcą, wnosi pewien indywidualny wkład, własne poglądy i doświadczenie, normy i wartości. Bardzo duży wpływ na kulturę ma wiek i doświadczenie pracowników [Nogalski, 2002r. s.593]. Można zaobserwować że osoby należące do organizacji reprezentują różne kultury, własne przekonania, zachowania, obyczaje i postawy stwarzające niepowtarzalne szanse i wyzwania dla osób zarządzających dlatego adaptacja jest tak ważna, osoba wstępująca do organizacji musi sama choćby częściowo zaakceptować kulturę organizacji aby samemu być zaakceptowanym [Griffin, 2007r. s.178].

Adaptacja zawodowa składa się zazwyczaj z trzech etapów: przedwstępny, praktycznego zetknięcia się z organizacją i metamorfozy. Pierwszy ma miejsce przed przystąpieniem kandydata do organizacji i obejmuje kształtowanie się określonego zbioru jego wartości postaw i oczekiwań. Na tym etapie osoby rekrutujące mają obowiązek poinformowania potencjalnego pracownika o regułach panujących w organizacji. W kolejnym etapie czyli praktycznego zetknięcia się z organizacją nowy pracownik może stwierdzić jaka w rzeczywistości jest organizacja i czy występują rozbieżności między oczekiwaniami a praktyką. Akceptacja lub rezygnacja może być wynikiem tego etapu. W trzecim etapie mają miejsce relatywnie długotrwałe zmiany. Nowi pracownicy muszą pokonać problemy, które napotkali w momencie zetknięcia z organizacją, opanować umiejętności potrzebne w pracy, odgrywać swoje role i dostosować się do wartości i norm w swoich grupach [Król, 2006r. s.132]. Z perspektywy funkcjonariuszy Straży Granicznej i przy i uwzględnieniu specyfiki wyodrębniono następującą periodyzację stażu pracy. W literaturze przedmiotu występują różne próby dokonywania periodyzacji związanych z pracą zawodową lecz w Straży Granicznej zdecydowana większość funkcjonariuszy została przyjęta do pracy na „starych zasadach” emerytalnych czyli przed 01.01.2013r. dlatego został przyjęty taki podział [za Jacewicz 2006r.]:

1) Do lat 3 – okres „przygotowawczy”, w tym czasie funkcjonariusze podejmują pierwsze role zawodowe, uzyskują niezbędne kwalifikacje w Ośrodkach Szkolenia i przystosowują się do specyfiki „noszenia munduru”;

2) Od 4 do 15 lat – okres „stabilizacji”, na tym etapie następuje adaptacja do stanowiska i rozwój aktywności zawodowej;

3) Od 16 do 25 lat – okres „emerytalny”, w tym czasie u części funkcjonariuszy następuje spadek aktywności zawodowej, następują przygotowanie do zwolnienia ze służby [Jacewicz 2006r.];

4) Powyżej 25 lat – okres „przetwania”, w tym okresie w większości funkcjonariusze zwalniali się z zawodowej służby.

Proces adaptacji odbywa się w okresie przygotowawczym. Szkolenie przeprowadza się bezpośrednio po zakończonym naborze. Wszyscy funkcjonariusze przechodzą przez etap szkolenia.

Pierwszym etapem jest szkolenie podstawowe – realizowane w systemie stacjonarnym dla funkcjonariuszy nowo wcielonych do służby wg zunifikowanego programu szkolenia ( trwa ok. 4,5 – miesiąca)

[[http://www.strazgraniczna.pl/wps/portal/tresc?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/pl/serwis-sg/nabor\\_do\\_sluzby/system\\_szkolen&WCM\\_Page.ResetAll=TRUE](http://www.strazgraniczna.pl/wps/portal/tresc?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/pl/serwis-sg/nabor_do_sluzby/system_szkolen&WCM_Page.ResetAll=TRUE)],

Kolejnym etapem jest szkolenie w zakresie szkoły podoficerskiej (szkoła podoficerska) – dla funkcjonariuszy w służbie przygotowawczej następujące bezpośrednio po szkoleniu podstawowym dla osób posiadających wykształcenie średnie i wyższe. Program szkolenia uwzględnia miesięczną praktykę zawodową w macierzystej jednostce organizacyjnej słuchacza ( trwa ok. 4 – miesiące)

[[http://www.strazgraniczna.pl/wps/portal/tresc?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/pl/serwis-sg/nabor\\_do\\_sluzby/system\\_szkolen&WCM\\_Page.ResetAll=TRUE](http://www.strazgraniczna.pl/wps/portal/tresc?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/pl/serwis-sg/nabor_do_sluzby/system_szkolen&WCM_Page.ResetAll=TRUE)].

Etap szkolenia młodego funkcjonariusza odbywa się w jednym z trzech Ośrodków i trwa około 9 miesięcy (z praktyką miesięczną w jednostce macierzystej). Szkolenie ma nie tylko na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu wiedzy fachowej ale oferuje słuchaczom, wspólny język, daje poczucie bezpieczeństwa - przynależności, uczy współpracy w grupie (plutonie), oraz zaufania do osoby z patrolu. Bardzo silnie oddziałuje na słuchaczy już sam proces rekrutacji i selekcji, a także decyzja o zmianie miejsca zamieszkania (wyjazd do nowego miejsca), opuszczenie rodziny i znajomych, porzucenie przyzwyczajzeń, poznanie nowych ludzi, zmiana systemu wartości, zmiana trybu życia, diety, podporządkowanie.

Po etapie szkolenia funkcjonariusze trafiają do jednostek macierzystych i tam rozpoczyna się dalsza część procesu adaptacji, poznają warunki (fizyczne) docelowego miejsca pracy, nowe obowiązki, nowych współpracowników, inne cele działania komórki organizacyjnej, poznają narzędzia pracy (sprzęt, oprogramowanie, metody i techniki pracy), zapoznają się ze strukturą organizacyjną jednostki, ze schematem obiegu dokumentów, a także ze sposobem i zasadami wykonywania obowiązków na danym stanowisku.

Z obserwacji Autora tej publikacji wynika że już podczas pobytu w Ośrodku Szkolenia można zaobserwować różne postawy słuchaczy. Nowo przyjęci funkcjonariusze wykazują przeważnie jedną z trzech charakterystycznych postaw. Największą grupę reprezentują osoby które w pierwszych dniach pobytu w Ośrodku są zdezorientowane przyjazdem do nowego miejsca i nowymi obowiązkami lecz akceptują zastaną rzeczywistość. Proces adaptacji przebiega stopniowo lecz najczęściej zanim szkolenie podstawowe dobiegnie końca osoby te sprawiają wrażenie akceptujących zastaną rzeczywistość i bez problemu odnajdują się w niej. Kolejną grupą są tak zwani „buntownicy” w natłoku obowiązków zachowują się przekornie wobec

nowych zadań i starają się nie wykazywać cech podporządkowania. Najczęściej w każdym z plutonów występuje taka jedna osoba, choć nie jest to regułą. Występuje jeszcze jedna bardzo charakterystyczna postawa są to osoby „przejęte rolą funkcjonariusza” które próbują pokazać świetne przystosowanie do obowiązków od pierwszego dnia (a nawet godziny) pobytu w Ośrodku Szklenia. Jak można zauważyć wśród słuchaczy proces adaptacji nie przebiega jednakowo dlatego warto monitorować i wspierać ten proces nie tylko w samym okresie szkolenia.

Proces adaptacji odgrywa decydującą rolę w życiu zawodowym każdej osoby. Jak wynika z obserwacji Autora tej pracy, konfrontacja oczekiwań z rzeczywistością okazuje się nieraz mocno zaskakiwać nowych funkcjonariuszy, a z uwagi na konieczność dostosowania się do szczególnych wymagań stawianych w okresie szkolenia jak i późniejszym życiu zawodowym w jednostce macierzystej warto ten proces monitorować i udoskonalać. Skrócenie procesu adaptacji może przynieść duże korzyści dla formacji a także ograniczyć stres u nowych funkcjonariuszy i pozytywnie wpłynąć na ich dalszą pracę.

## **LITERATURA**

1. A. M. Colman, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2009r.
2. T. Plich, *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, Tom I Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa 2003r.
3. E. H. Schein, *Coming to a New Awareness of organizational culture*. Sloan management, 1984r.
4. G. Hofstede, Gert Jan Hofstede, *Kultury i organizacje, Zaprogramowanie umysłu*, Wydanie II, PWE Warszawa 2007r.
5. C. Sikorski, *Kultura organizacyjna – Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck Warszawa 2006r.
6. L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji – Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2005r.
7. C. Sikorski, *Zachowanie ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999r. s. 247-250; Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczania do poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001r. nr.6.
8. B. Nogalski, J. Apanowicz, R. Rutka, A. Czermiński, M. Czerska, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2002r.
9. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydanie drugie, PWN Warszawa 2007r.
10. H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN Warszawa 2006r.
11. K. Jacewicz, *Funkcjonariusze Straży Granicznej - samowiedza, styl życia i koncepcje własnej przyszłości*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza; Wydział Studiów Edukacyjnych, 2006r.

ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE PROCESS OF ADAPTATION  
OF NEW BORDER GUARDS

Abstract: The purpose of this article is to draw attention to the process of the adaptation of new Border Guard officers. In the area of the crisis each organization is searching for cost savings and more attention is paid to the human factor. Fast and efficient process of adaptation can bring big amount of financial savings as well as can determine further officer's career. The sources of success can be sought in many different factors but

the most important is the organizational culture.

Key words: organizational culture, adaptation