

Karol Kowalewski, Dariusz Sawicki

Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA (przykład „dobrej praktyki”)

Artykuł został poświęcony zagadnieniu adaptacji pracowniczej, postrzeganej jako ostatni etap procesu doboru kadr. Ukazano cele i znaczenie adaptacji społeczno-zawodowej pracowników w polityce personalnej organizacji. W kolejnej części opracowania zaprezentowano wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród wybranej części kadry sieci sklepów Castorama Polska SA. Głównym celem opisywanych badań jest konfrontacja założeń programu adaptacji pracowniczej, który funkcjonuje w badanym podmiocie, z opiniami badanych pracowników na jego temat. Artykuł kończą wnioski obejmujące weryfikację stawianych hipotez badawczych.

Słowa kluczowe: adaptacja pracownicza (*employee induction*), dobór kadr (*staffing*), Castorama

Wprowadzenie

Zagadnienie adaptacji pracowniczej od wielu lat jest jednym z trudniejszych zadań stojących przed menedżerami. Jest to równocześnie złożony problem o podłożu: ekonomicznym, socjologicznym i psychologicznym, występujący w różnym natężeniu w każdej organizacji, która zatrudnia nowych pracowników.

Osoby nowo przyjęte do pracy, zanim staną się pełnowartościowymi pracownikami, muszą przejść okres adaptacyjny. Powinny przystosować się do: nowej roli i zadań na stanowisku pracy, współpracowników, przełożonego oraz materialnych i ekonomicznych warunków pracy. Jest to również ważny etap w ich życiu i często początek kariery zawodowej. Skuteczna adaptacja pozwala na szybki wzrost efek-

tywności pracownika i jego dalszy rozwój. Natomiast nieudolnie poprowadzony proces adaptacji może doprowadzić do wielu przykrych i nieprzyjemnych doświadczeń zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika, zakończonych niejednokrotnie rezygnacją lub wypowiedzeniem stosunku pracy.

Wraz z rozwojem technik i świadomości znaczenia „miękkiego” zarządzania, coraz więcej przedsiębiorstw wdraża formalne programy adaptacji pracowników, które systematyzują formy i zakres działań mających na celu ułatwienie procesu przystosowania do pracy. Taki program adaptacyjny funkcjonuje również w sieci marketów budowlanych Castorama. Głównym celem prezentowanej pracy jest weryfikacja tego programu, polegająca na porównaniu jego założeń z odczuciami na temat jego faktycznej realizacji. Na potrzeby osiągnięcia powyższego celu, w toku procesu badawczego, wykorzystano ankietę przeprowadzoną wśród pracowników, którzy byli uczestnikami tego procesu.

Rola i cel adaptacji pracowniczej

Miejsce adaptacji, jako etapu w procesie zarządzania kadrą, nie jest jednoznacznie określone. Najczęściej traktuje się ją jako końcowy etap doboru pracowników. Jak bowiem wynika z doświadczeń zarówno przedsiębiorstw, jak i ich pracowników, dopiero fachowe dopełnienie tego etapu „uruchamia” potencjał kwalifikacji pozytywnego pracownika i może stanowić swoistą „przekładnię” między teoretycznie zdefiniowanymi możliwościami pracownika a jego rzeczywistym wkładem pracy.

Celem adaptacji nowo przyjętego pracownika jest możliwie szybkie i bezkonfliktowe włączenie go do organizacji oraz jej życia społecznego, co w efekcie prowadzi do osiągnięcia przez pracownika normy wydajności. Nowi pracownicy, choć niejednokrotnie posiadają dużą wiedzę i doświadczenie zawodowe, często wymagają czasu, aby osiągnąć satysfakcjonujący (ich i pracodawcę) poziom efektywności. Tym większa potrzeba adaptacji społeczno-zawodowej występuje w przypadku pracowników nowych, którzy nigdy dotąd nie pracowali. Konieczność adaptacji wynika m.in. z różnic kultur organizacyjnych, systemów oceniania, przyjętych celów organizacji, norm oraz z nieznaności zespołu. Niejednokrotnie przeszkodą może być również stres wynikający z rozpoczęcia lub zmiany pracy (Kawka, Listwan, 2006, s. 101–102; Randhawa, 2007, s. 108–109; Kumar, 2011, s. 128).

Procesy przystosowawcze związane z nowym pracownikiem i jego miejscem pracy dotyczą przede wszystkim przydzielonej mu roli, nowych zadań i obowiązków oraz wejścia w społeczne i fizyczne środowisko pracy. Procesy te mają za zadanie przeciwdziałać obniżonej (w pierwszym okresie nowej pracy) wydajności, niewłaściwym zachowaniom nowych pracowników w organizacji i braku akceptacji ze

strony pracowników wcześniej zatrudnionych. Prawidłowo prowadzona adaptacja ma również zapobiegać niepotrzebnym stresom, które wynikają z: niewiedzy, braku doświadczenia na konkretnym stanowisku, czy niedostatku jasnych i zrozumiałych instrukcji dotyczących przydzielonych zadań (Żarczyńska-Dobiesz, 2008, s. 38–39). „W procesie adaptacji chodzi bowiem o to, aby pracownik z jednej strony przystosował się do treści i warunków pracy na przydzielonym mu stanowisku, poznał jego miejsce w strukturze organizacyjnej, podział i organizację pracy w firmie, z drugiej zaś poznał i zaakceptował normy, wartości i zasady obowiązujące w całej organizacji oraz jego zespole pracowniczym” (Król, Ludwiczynski, 2011, s. 215).

Dobrze przeprowadzona procedura adaptacyjna, polegająca na kształtowaniu pożądanych postaw i wzorów zachowań, może w istotnym stopniu wpłynąć na identyfikację nowego pracownika z firmą, lojalność wobec niej, integrację z zespołem pracowniczym, stabilizację zawodową oraz zaangażowanie wyrażające się w postaci wkładu pracy wnoszonego w rozwój przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia kierownictwa firmy, proces adaptacji powinien zaś zapewnić płynne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wewnętrznych procesów i procedur. Odpowiednio przeprowadzony proces adaptacji ogranicza ryzyko niesprawdzenia się nowego człowieka, niskiej wydajności i jakości pracy nowo zatrudnionych pracowników, a tym samym, konieczność ponownego przeprowadzenia kosztownego i czasochłonnego procesu rekrutacji i selekcji. Adaptacja ogranicza zatem koszty firmy, a jednocześnie minimalizuje obciążenia psychospołeczne występujące po stronie pracowników, jak: poczucie zawodu, brak zaufania do nowego pracodawcy, czy obniżenie poziomu zaangażowania (Randhawa, 2007, s. 107–108; Kumar, 2011, s. 126).

Program adaptacji pracowniczej w sieci sklepów Castorama Polska SA

Za początek istnienia marki Castorama uważa się rok 1969, w którym Christian Dubois założył w Englos pierwszy we Francji wielkopowierzchniowy sklep z artykułami do majsterkowania. Od samego początku firma realizowała strategię sprzedaży pod jednym dachem wszystkiego, co potrzebne jest dla domu, jego budowy i ogrodu. Pierwszy sklep w Polsce otwarto w Warszawie w 1994 roku. W kolejnych latach takie sklepy pojawiły się w większości dużych miast w Polsce. Docelowo na rynku polskim ma funkcjonować 120 obiektów pod szyldem tej sieci (*Witamy...*). Markety Castorama są podzielone na cztery główne sektory: „Budujesz”, „Remontujesz”, „Urządzasz” i „Ogród”, z których każdy wykonany jest w innej kolorystyce. Wyróżniają się one również przejrzystym układem stoisk wewnątrz budynków. Przedsiębiorstwo jest obecnie liderem w sprzedaży artykułów i usług na rynku wyposażenia wnętrz w Polsce.

Nadrzędnym celem przedstawianego programu adaptacji jest doprowadzenie do równowagi pomiędzy oczekiwaniami pracowników a wymaganiami przedsiębiorstwa. Po upływie trzymiesięcznego okresu adaptacji podejmowana jest decyzja o dalszym zatrudnieniu lub wygaśnięciu stosunku pracy. Program adaptacji w Castorama składa się z czterech etapów, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Program adaptacji w sklepach Castorama

Etap	Cel	Działanie
I. Wprowadzenie do przedsiębiorstwa	Zapewnienie informacji o przedsiębiorstwie oraz jego otoczeniu zewnętrznym na poziomie wymaganym do efektywnego wykonywania pracy oraz w sposób pozwalający na identyfikację z przedsiębiorstwem.	Nowy pracownik poznaje współpracowników, uczestniczy w prezentacji przedsiębiorstwa, otrzymuje materiały informacyjno-reklamowe oraz publikację przeznaczoną dla osób rozpoczynających pracę „Witamy w Castoramie”, uczestniczy w szkoleniach wstępnych.
II. Wprowadzenie do pracy, wyjaśnienie zadań i oraz poznanie firmy	Jak najszybsze doprowadzenie do pełnej efektywności pracownika na stanowisku pracy poprzez jednoznaczne określenie wymagań przedsiębiorstwa.	Pracownikowi zostaje przedstawiony „Plan zadań”, zawierający zadania, które powinny być wykonane w trakcie pierwszych trzech miesięcy pracy oraz terminy niezbędnych praktyk stażowych w różnych działach.
III. Doradzanie i informowanie	Dostęp do informacji niezbędnych do pełnego uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa.	Od pierwszego dnia pracy nowemu pracownikowi zostaje przydzielony opiekun – doświadczony pracownik służący radą i pomocą. Ponadto pracownicy dyrekcji sklepu oraz bezpośredni przełożeni (kierownicy działów) są zobowiązani do udostępniania wszelkich informacji niezbędnych do pełnego uczestnictwa w życiu przedsiębiorstwa.
IV. Wstępna ocena pracownika	Rozpoznanie przydatności do pracy w określonym dziale sklepu.	W trakcie wypełniania obowiązków pracownik jest na bieżąco oceniany przez bezpośredniego przełożonego, który po zakończeniu trzymiesięcznego okresu zatrudnienia zobowiązany jest przedstawić pisemną opinię.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Program...*

Szczególną uwagę w Castoramie zwraca się na przystosowanie pracowników stanowiących największą część kadry, czyli osób bezpośrednio obsługujących klientów. Dokumentem, który opracowano dla personelu wprowadzającego tych pracowni-

ków w badanej sieci sklepów, jest swoisty przewodnik-poradnik „Pierwsze 5 kroków: ochrona nowo przyjętych pracowników”. Wyróżniono w nim poszczególne etapy (dni) postępowania z rekrutami i działania, które należy podejmować.

Oprócz licznych szkoleń wprowadzających prowadzonych przez dyrektora sklepu i koordynatora ds. szkoleń, wszyscy nowo przyjęci pracownicy otrzymują broszurę informacyjną „Witamy w Castoramie”. Treść tego wydawnictwa obejmuje: podstawowe informacje z historii przedsiębiorstwa, cele działalności firmy, prawa klienta i obowiązki Castoramy, oczekiwania klientów, strukturę organizacyjną, strukturę sklepu, omówienie zawartości wszystkich działów sklepu, zobowiązania i usługi, zasady wprowadzania nowego produktu, funkcjonowanie poszczególnych działów.

Organizacja badania opinii wśród pracowników Castoramy Polska SA

Głównym celem badań przeprowadzonych przez autorów pracy była weryfikacja procesu adaptacji pracowniczej w sieci sklepów Castorama. Na potrzeby realizacji opisywanego procesu badawczego sformułowano poniższe problemy badawcze.

- Jak długo trwa proces adaptacji społeczno-zawodowej w badanym przedsiębiorstwie?

- Jakie jest nastawienie przełożonych i współpracowników do nowo zatrudnionych?

- Czy nowi pracownicy rzeczywiście mogą liczyć na pomoc w pierwszych dniach pracy?

- Czy w okresie adaptacyjnym nowi pracownicy spotykają się z działaniami wspomagającymi proces adaptacji, a jeżeli tak, to jak oceniają ich przydatność?

- Jak badani pracownicy oceniają istniejące procedury adaptacji?

Za hipotezę główną przyjęto stwierdzenie, że realizacja programu adaptacji pracowniczej w Castoramie przebiega zgodnie z założeniami, a co z tego wynika, należy ocenić ten proces pozytywnie. Biorąc pod uwagę ukazane wyżej problemy badawcze, sformułowano również następujące hipotezy:

- w przypadku większości pracowników proces adaptacji pracowniczej trwa w Castoramie trzy miesiące;

- przypuszcza się, że nastawienie przełożonych i współpracowników do nowo zatrudnionych jest przyjazne;

- zakłada się, że nowo zatrudnieni mogą liczyć na pomoc pozostałego personelu w okresie adaptacji;

- podczas trwania okresu adaptacyjnego nowi pracownicy spotykają się z kilkoma działaniami (metodami) wspomagającymi proces adaptacji;

- przypuszcza się, że za najbardziej pomocne w procesie adaptacji uznawane są szkolenia wstępne.

Pośród wszystkich pracowników zatrudnionych w ciągu minionego roku w sieci Castorama wyłoniono losowo grupę 50 osób, którym rozdano kwestionariusze ankiety. Do ostatecznej analizy zakwalifikowano 48 wypełnionych kwestionariuszy. W badaniach, które przeprowadzono w marcu 2013 roku, wzięło udział 6 kobiet i 42 mężczyzn¹. Strukturę próby badawczej według płci przedstawiono w tabeli 2. W tabeli 3 ukazano zaś strukturę wiekową ankietowanych.

Tabela 2. Struktura próby badawczej według płci

Płeć	n	%
kobieta	6	12,5
mężczyzna	42	87,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Do pracy w sieci sklepów Castorama przyjmuje się głównie ludzi młodych. Większość w grupie badawczej stanowiły osoby w przedziale wiekowym 26–35 lat (68,7% ankietowanych). Najmłodszych respondentów reprezentowała grupa 15 osób (31,3%). Starsze osoby w badaniach nie uczestniczyły.

Tabela 3. Struktura wieku ankietowanych pracowników

Wiek	n	%
do 25. roku życia	15	31
26–35 lat	33	69

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Najliczniejszą grupę wśród ankietowanych (69 %) stanowiły osoby z wykształceniem średnim. Pracownicy legitymujący się wykształceniem wyższym zawodowym oraz wyższym magisterskim byli jednakowo liczni (12,5% całej populacji badawczej). Wykształcenie zawodowe posiadało 6,3% respondentów.

Weryfikacja procesu adaptacji pracowniczej w Castoramie Polska SA w świetle wyników ankiety

Długość okresu dostosowywania się pracownika do nowego miejsca pracy nie jest ściśle określona, a zdania na ten temat są podzielone. Zależy ona od wielu czynników – zarówno od polityki przedsiębiorstwa w tym zakresie, jak i cech osobowo-

1 Zdecydowaną większość pracowników działu sprzedaży w Castoramie stanowią mężczyźni.

ściowych nowo zatrudnionego. Mnogość i różnorodność czynników wpływających na długość procesu adaptacji przyczyniają się do tego, że może on trwać zarówno tydzień, kwartał, sześć miesięcy, jak i rok. W większości przedsiębiorstw okres adaptacji jest określony normą czasową, po której zakończeniu następuje ocena pracownika i decyzja w sprawie dalszego zatrudnienia. Na wstępie opisywanych badań ankietowani określili długość własnego procesu dostosowywania się do pracy w Castoramie. Wnioski z analizy tego zagadnienia przedstawiono w tabeli 4. Okazuje się, że niemal wszystkim ankietowanym (94%) wystarczyły trzy miesiące na przystosowanie do pracy w badanej sieci marketów.

Tabela 4. Długość dostosowywania się badanych do pracy w Castoramie

Realny okres adaptacji	n	%
1–3 miesiące	45	94
4–6 miesięcy	3	6
7–12 miesięcy	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Dla wielu nowych pracowników pierwsze dni pracy są zwykle bardzo trudne. Nie można jednak tego powiedzieć o badanych pracownikach Castoramy. Z danych zawartych w tabeli 5 wynika, że dla większości respondentów (63%) nie był to trudny okres (37,5% odpowiedzi „raczej nie” i 25% odpowiedzi „nie”). Zdecydowanie negatywne opinie wyraziło jedynie 6% ankietowanych pracowników. Okres adaptacji, jako „raczej trudny”, oceniło zaś 31% respondentów.

Tabela 5. Opinie nowych pracowników o trudności pierwszych dni pracy w Castoramie

Opinia	n	%
tak	3	6
raczej tak	15	31
raczej nie	18	38
nie	12	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Zgodnie z informacjami ujętymi w tabeli 6, można dodać, że zdecydowana większość ankietowanych (75%) spotkała się z przyjaznym nastawieniem współpracowników. Pozostała część badanych oceniła, że była traktowana obojętnie. Co

istotne, żaden z nowych pracowników nie stwierdził, że był traktowany w sposób nieprzyjazny.

Badani ocenili też nastawienie przełożonych do nowych pracowników. Strukturę ich odpowiedzi przedstawiono w tabeli 7. Podobnie jak w poprzednio analizowanym zagadnieniu, również w tym wypadku dominująca grupa badanych (69%) określiła nastawienie przełożonych w stosunku do nich jako przyjazne. Wyraźnie mniejszy odsetek ankietowanych (19%) stwierdził, że nastawienie przełożonych było obojętne. Co ósmy respondent uznał zaś, że był traktowany przez przełożonych z niechęcią.

Tabela 6. Ocena nastawienia współpracowników do osób nowo przyjętych w Castoramie

Rodzaj nastawienia	n	%
przyjazne	36	75
obojętne	12	25
nieprzyjazne	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Tabela 7. Ocena nastawienia przełożonych w stosunku do nowo przyjętych w Castoramie

Rodzaj nastawienia	n	%
przyjazne	33	69
obojętne	9	19
nieprzyjazne	6	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Jedno z najistotniejszych pytań w ankiecie dotyczyło faktu otrzymania pomocy w procesie adaptacji pracowniczej. Pracownik rozpoczynający pracę w nowej firmie może czuć się zagubiony i dezorientowany, a przez co oczekuje wsparcia ze strony innych pracowników. Wypowiedzi ankietowanych odnośnie do okazywanej im pomocy w okresie adaptacji zestawiono w tabeli 8.

Z danych zamieszczonych w tabeli 8 wynika, że niemal wszyscy ankietowani (94%) otrzymali pomoc podczas początkowego okresu pracy w Castoramie. Jedynie trzy badane osoby nie odczuły takiej pomocy.

Tabela 8. Opinia o otrzymanej pomocy w okresie adaptacji w Castoramie

Opinia	n	%
tak	45	94
nie	3	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Niektóre przedsiębiorstwa stosują wiele działań mających na celu wspomóc nowego pracownika w procesie adaptacji. Funkcjonują one także w sieci sklepów Castorama. W kolejnej części ankiety respondenci zostali poproszeni o wskazanie wszystkich elementów procesu adaptacji, z którymi spotkali się w analizowanym podmiocie. Wyniki sondażu w tej materii przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Działania wspomagające proces adaptacji stosowane w Castoramie w opinii nowych pracowników

Wyróżnione działania	n	%
oprowadzenie nowego pracownika po firmie	39	81
zapropozowanie przejścia na „ty” ze współpracownikami	36	75
szkolenie wstępne z wiedzy na temat struktury organizacyjnej, zwyczajów i wewnętrznych procedur	27	56
szkolenie wstępne z zakresu produktów i usług świadczonych przez firmę	27	56
wyczerpujące sprecyzowanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności nowego pracownika	24	50
rozmowa „wprowadzająca” z bezpośrednim przełożonym	24	50
wyznaczenie tzw. okresu ochronnego (prawo popełniania błędów)	21	44
przekazanie broszury informacyjnej	12	25
przydzielenie opiekuna (coacha)	9	19
przydział w ciągu pierwszego miesiąca zadań o niskim poziomie odpowiedzialności, odtwórczych	9	19
spotkanie integracyjne organizowane przez firmę w związku z zatrudnieniem nowego pracownika	9	19
systematycznie udzielana informacja zwrotna (<i>feedback</i>) od bezpośredniego przełożonego	9	19
zapoznanie się nowo zatrudnionego z pracownikami wszystkich szczebli	6	13

Uwaga: ukazane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ można było udzielić kilku odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

Na podstawie danych zawartych w tabeli 10 można uszeregować elementy wspomagające proces adaptacji nowego pracownika w Castoramie pod względem popularności i częstotliwości ich stosowania. Wnioski z analizy mogą być jednak dość zaskakujące w obliczu faktów, bowiem wydaje się, że ankietowani wskazywali najczęściej na te techniki adaptacji, które wystąpiły jako pierwsze (efekt pierwszeństwa) i zrobiły na nich największe wrażenie emocjonalne, chociaż nie musiały być istotne pod względem czysto zawodowym. Dlatego też najwięcej wskazań przypadało na: oprowadzenie po nowym miejscu pracy czy przejście na „ty” z grupą nowych współpracowników. Na szkolenia wstępne, w których obowiązkowo uczestniczą wszyscy nowo zatrudnieni, wskazało jedynie 56% ankietowanych. Może o tym decydować fakt, że są one rutynowym działaniem w wielu organizacjach i nie wiążą się z „bagażem” licznych emocjonalnych doznań. Z przedstawionych danych wynika również, że w Castoramie kładzie się dość istotny nacisk na odpowiedni (również mniej formalny) przepływ informacji wewnątrz kadry. Spośród trzynastu wymienianych działań aż siedem ma związek z przekazywaniem informacji nowemu pracownikowi.

Ostatnim celem badań było określenie najistotniejszych metod adaptacji, czyli uznawanych za najważniejsze i najbardziej pomocne przez nowych pracowników. Strukturę odpowiedzi dotyczącą tego zagadnienia przedstawiono w tabeli 10.

Tabela 10. Najważniejsze działania w procesie adaptacji stosowane w Castoramie w opinii nowych pracowników

Wyróżnione działania	n	%
szkolenie wstępne z wiedzy na temat struktury organizacyjnej, zwyczajów i wewnętrznych procedur	36	75
szkolenie wstępne z zakresu produktów i usług świadczonych przez firmę	36	75
wyczerpujące sprecyzowanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności nowego pracownika	36	75
wyznaczenie tzw. okresu ochronnego (prawo popełniania błędów)	15	31
przydział w ciągu pierwszego miesiąca zadań o niskim poziomie odpowiedzialności, odtwórczych	12	25
systematycznie udzielana informacja zwrotna (<i>feedback</i>) od bezpośredniego przełożonego	3	6

Uwaga: ukazane wartości nie sumują się do 100%, ponieważ można było udzielić trzech odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety

W odróżnieniu od technik adaptacji „przywoływanych” niejako z pamięci, które zostały ukazane w tabeli 9, jeśli chodzi o ważność podejmowanych działań adaptacyjnych, zdecydowanie częściej badani pracownicy wskazywali na szkolenia (75%). Równie istotne dla nowo zatrudnionych okazało się wyczerpujące sprecyzowanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności na danym stanowisku pracy. Co trzeci ankietowany (dokładnie 36%) docenił też ideę wyznaczania tzw. okresu ochronnego, czyli okresu, podczas którego nowy pracownik może popełniać błędy bez istotniejszych konsekwencji. Jedynie trzy badane osoby uznały informację zwrotną (*feedback*) za ważny instrument adaptacji zawodowej. Warto także zauważyć, że żaden z ankietowanych nie uznał oprowadzania po firmie i propozycji przejścia na „ty” z pozostałymi pracownikami za istotne elementy procesu adaptacji, chociaż były one ocenione jako występujące najczęściej (tabela 9).

Podsumowanie

Coraz powszechniejszy staje się pogląd, że o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw decyduje jakość zatrudnionych pracowników. Przedsiębiorcy na różne sposoby starają się skutecznie realizować efektywną politykę personalną, zapominając jednak często o ostatnim elemencie procesu doboru, którym jest adaptacja społeczno-zawodowa pracownika. W niektórych organizacjach istnieją wprawdzie programy wspomagania procesu adaptacji osób nowo zatrudnionych, ale nie zawsze spełniają one swoje zadania.

Na udaną adaptację wpływa wiele różnorodnych czynników. Można do nich zaliczyć m.in.: predyspozycje osobowościowe, motywację i kompetencje nowego pracownika; organizację procesu adaptacji ze strony zakładu pracy; stosunki interpersonalne wśród kadry; wielkość i specyfikę organizacji; preferowany styl zarządzania czy kulturę organizacyjną panującą w firmie. Tak duża liczba i złożoność determinant adaptacji pracowniczej istotnie podnoszą jej trudność, tym bardziej że nie wszystkie powyższe zmienne mogą być swobodnie kształtowane przez pracodawcę czy nowego pracownika. Dlatego warto jest przedstawiać i popularyzować wszelkie dobre praktyki w tym zakresie, chociaż należy jednocześnie dodać, że jeśli chodzi o adaptację pracowniczą nie można mówić o istnieniu uniwersalnych rozwiązań, skutecznych w każdych warunkach organizacyjnych.

Głównym celem prezentowanej pracy była weryfikacja programu adaptacji funkcjonującego w sieci sklepów Castorama, polegająca na porównaniu jego założeń z odczuciami na temat jego faktycznej realizacji wyrażanymi przez nowo zatrudnionych pracowników. Przeprowadzone badanie ankietowe dało możliwość zwery-

fikowania poprawności postawionych hipotez badawczych, które w konsekwencji uznano za prawdziwe. Realizacja procesu badawczego pozwoliła stwierdzić, że:

- proces adaptacji pracowniczej trwa w Castoramie przeciętnie trzy miesiące;
- nastawienie przełożonych i współpracowników do nowo zatrudnionych jest najczęściej przyjazne;
- nowo zatrudnieni pracownicy mogą liczyć na pomoc pozostałego personelu w okresie adaptacji;
- podczas trwania okresu adaptacyjnego nowi pracownicy spotykają się z co najmniej kilkoma działaniami wspomagającymi proces adaptacji;
- najbardziej pomocne w procesie adaptacji są szkolenia wstępne.

Podsumowując wnioski i odwołując się do głównej hipotezy badawczej, można uznać, że realizacja programu adaptacji pracowniczej w Castoramie Polska SA przebiega zgodnie z założeniami i należy ją ocenić pozytywnie, traktując jednocześnie jako „dobrą praktykę” dla wielu innych podmiotów z branży marketów budowlanych, jak również branż pokrewnych.

Literatura

Historia Castoramy, dostęp 15 sierpnia 2013 <http://www.castorama.pl/historia-castoramy.html>.

Kawka T., Listwan T. (2006), Dobór pracowników, w Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck.

Król H., Ludwiczynski A., red. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa, PWN.

Kumar R. (2011), *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*, New Delhi, International Publishing House.

Pierwsze 5 kroków: ochrona nowo przyjętych pracowników, niepublikowany dokument Castorama Polska SA.

Program adaptacji pracowniczej Castorama Polska SA, niepublikowany dokument Castorama Polska SA.

Randhawa G. (2007), *Human Resource Management*, New Delhi, Atlantic.

Witamy w Castoramie, broszura informacyjna.

Żarczyńska-Dobiesz A. (2008), *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Kraków, Wolters Kluwer.

<<http://www.castorama.pl>, dostęp 15.08.2013>

**Employee Induction at Castorama Polska SA:
An Example of „Best Practice”**

Summary

This paper is devoted to the question of employee induction seen as the final step in the staffing process. It demonstrates the aims and importance of employee social–professional adaptation in the organization’s personnel policy. A successive section of this paper presents the results of a questionnaire survey conducted among a part of the staff of the Castorama Polska SA store chain. The main objective of the described research is a confrontation of the assumptions behind the employee induction program as it functions in the given entity with the opinions of studied employees regarding it. The paper ends with conclusions encompassing the verification of presented research hypotheses.

K a r o l K o w a l e w s k i – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Wyższej Szkole Finansów i Zarządzania w Białymstoku, filia w Elku, dziekan Wydziału Zarządzania, autor ponad 30 recenzowanych prac naukowych, współtwórca ekspertyz i projektów badawczych z zakresu zarządzania i ekonomii.

D a r i u s z S a w i c k i – magister zarządzania i marketingu, absolwent Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Białymstoku, menedżer średniego szczebla w przedsiębiorstwie „Dantex” o zainteresowaniach naukowych z zakresu CRM i zarządzania kadrami.