


**Agata Cheda** \*  <https://orcid.org/0009-0006-2975-9944>  
Uniwersytet Warszawski  
e-mail: [ac.cheda@gmail.com](mailto:ac.cheda@gmail.com)

## Rola onboardingu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

[https://doi.org/10.25312/2391-5129.38/2024\\_04ach](https://doi.org/10.25312/2391-5129.38/2024_04ach)

Onboarding jest podstawowym procesem każdego przedsiębiorstwa zatrudniającego pracowników. W oparciu o dostępną literaturę w niniejszym artykule przedstawiono różnego rodzaju podejścia względem onboardingu, podając jego definicje, charakterystykę podstawowych procesów oraz narzędzia wykorzystywane przy tworzeniu programu onboardingu. Poznanie charakterystyki procesu wdrożenia pracowników pozwala na analizę oraz wyszczególnienie działań stojących za tym procesem. Zrozumienie poszczególnych etapów onboardingu pomaga zidentyfikować kluczowe aspekty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz pozwala na ich efektywne zastosowanie w praktyce.

**Słowa kluczowe:** onboarding, adaptacja pracownika, zarządzanie zasobami ludzkimi

### Wstęp

W dobie rosnącej konkurencji i ciągłego dążenia do optymalizacji procesów biznesowych onboarding pracowników staje się istotnym aspektem zarządzania zasobami ludzkimi. Onboarding, czyli proces wprowadzania nowych pracowników do organizacji, jest kluczowy dla efektywności i produktywności przedsiębiorstwa. Pojęcie adaptacji nowego pracownika oraz jego różne definicje stanowią o charakterystyce podstawowych procesów powiązanych z onboardingiem. Poznanie tejsze charakterystyki pozwoli na analizę oraz wyszczególnienie działań stojących za tym procesem.

---

\* Agata Cheda – absolwentka Wydziału Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego oraz Wydziału Zarządzania i Nauk Technicznych Menedżerskiej Akademii Nauk Stosowanych w Warszawie, obecnie studentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych na Uniwersytecie Warszawskim.

Celem niniejszego artykułu jest teoretyczna analiza procesu onboardingu w przedsiębiorstwach. Analiza ta opiera się na omówieniu różnych definicji pojęcia onboardingu występujących w publikacjach polskich oraz zagranicznych, co pozwala na szczegółową identyfikację tego pojęcia oraz lepsze zrozumienie jego zastosowania. Proces onboardingu polega na wdrożeniu konkretnych narzędzi, pomagających w definiowaniu różnego rodzaju programów wdrożeniowych skierowanych do nowych pracowników przedsiębiorstw. Dlatego też omówione zostaną najbardziej powszechne narzędzia pojawiające się w literaturze przedmiotu, ich zalety oraz możliwe wady.

## Definicje onboardingu

Terminologia używana w zarządzaniu zasobami ludzkimi dynamicznie rozwinęła się w ciągu ostatnich lat. „Modele zarządzania organizacjami podlegają przeobrażeniom pod wpływem gwałtownego wzrostu wiedzy na temat najważniejszych elementów wpływających na wyniki firm. W konsekwencji «miękkie» aspekty zarządzania zaczynają zajmować należne miejsce” (Francik, 2021: 251). Wśród wspomnianych „miękkich” aspektów możemy umieścić onboarding, rozumiany jako wprowadzenie nowego pracownika, a okreśłany również jako socjalizacja, wejście organizacyjne lub adaptacja pracownika (Wąsek, 2020: 108).

W związku z bardzo różnym sposobem określania i definiowania procesów onboardingu warto przeanalizować różne definicje tego pojęcia, co pozwoli na głębsze zrozumienie jego tematyki i charakterystyki. Traktowana już jako klasyczna definicja została sformułowana przez S. Frear (2007), gdzie postrzega się onboarding z perspektywy holistycznej, biorąc pod uwagę ludzi, procesy i technologię. Integracja ludzi, procesów i technologii ma tutaj na celu optymalizację działań podejmowanych przez nowego pracownika. W późniejszym okresie większy nacisk położono na konkretne praktyki realizowane podczas rekrutacji pracownika do pracy oraz następującą potem analizę. Jedno z różnych podejść do onboardingu dotyczyło praktyk podejmowanych przez firmy poprzez tworzenie nowych rozwiązań w procesie onboardingu jako wyrazu troski o nowych pracowników (Krugiełka i in., 2023: 3). Krugiełka (2023) twierdzi, że początków onboardingu można doszukiwać się już w połowie XIX wieku, kiedy to zauważono, że niezwykle ważnym aspektem w organizacji jest potencjał talentów pracowników, niezależnie od ich pozycji w strukturze organizacyjnej. Jednakże aż tak dalekie odbieganie w przeszłość w przypadku onboardingu jest bezcelowe ze względu na ciągły rozwój procesu. Warto również pamiętać o tym, że mimo żywej dyskusji w pozycjach naukowych proces adaptacji nowych pracowników w praktyce może być pomijany lub wprowadzany w odmienny sposób, niż wynikałoby to z definicji i charakteru onboardingu, które podkreślają jego powszechność jako procesu adaptacyjnego nie tylko w miejscu pracy.

Zdaniem Z. Chodkowskiego (2019: 52) „adaptacja do środowiska pracy, nazywana też adaptacją zawodową, jest rodzajem adaptacji społecznej, tj. procesem prze-

biegającym w środowisku pracy od momentu pierwszego zatrudnienia przez cały okres jej trwania”. Uważa on też, że „adaptacja zawodowa dotyczy pracowników podejmujących swoje pierwsze zatrudnienie, jak i zmieniających miejsce czy stanowisko pracy. Jest procesem ciągłym, jednak najmocniej jej efekty uwidaczniają się we wstępnym okresie zatrudnienia” (Chodkowski, 2019: 53). Bauer (2010: 1) zaś definiuje onboarding jako proces, dzięki któremu organizacje pomagają nowym pracownikom szybko dostosować się do wydajności i społecznych aspektów ich nowego miejsca pracy. Onboarding zapewnia nowym pracownikom zdobycie niezbędnej wiedzy, umiejętności i zachowań, aby stali się produktywnymi członkami organizacji. W najbardziej aktualnym ujęciu onboardingu spośród tych zaprezentowanych i przyjętych w środowisku naukowym, według Kleina i Polin (2012), onboarding odnosi się do konkretnych praktyk wdrażanych przez organizację w celu pomocy pracownikom w dostosowaniu się do nowych ról zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy. Wspomniani autorzy definiują onboarding jako proces wdrożenia w organizacji, który pozytywnie zatrudnia nowych pracowników, koreluje z ich satysfakcją z pracy, przywiązaniem organizacyjnym oraz zaangażowaniem i produktywnością, a także zmniejsza rotację pracowników.

Podsumowując przedstawione definicje pojęcia onboardingu, możemy zauważyć, że pomimo różnorodności ich wspólnym czynnikiem jest pracownik, na którym zogniskowany jest proces adaptacji, a którego głównym celem, również wyraźnie obecnym w podanych definicjach, jest jego jak najlepsze przygotowanie do pełnienia nowych funkcji.

## Charakterystyka podstawowych procesów onboardingu

Programy onboardingowe mogą się bardzo różnić w zależności od organizacji. Istnieje jednak kilka nadrzędnych cech charakterystycznych obecnych we wszystkich programach onboardingowych, takich jak zapewnienie nowym pracownikom przygotowania ze zrozumieniem całej firmy, ogólnego szkolenia i wypełnienia wszelkich umów i dokumentów w formie papierowej (Boxall, Purcell, 2016). Zapoznanie się z organizacją i sposobem jej funkcjonowania nie może obejść się bez poznania osób, które są jej pracownikami – integracja nowego pracownika z jego współpracownikami jest bardzo istotnym procesem wdrożenia w nowym miejscu pracy.

W celu wyjaśnienia podstawowych procesów onboardingu możemy odwołać się do modelu 4C (Bauer, 2013: 4), obejmującego:

- *compliance* (zgodność),
- *clarification* (wyjaśnienie),
- *culture* (kultura),
- *connection* (powiązanie).

*Compliance* to inaczej proces polegający na zgodności, odnosi się do podstaw pracy, takich jak formularze podatkowe, dokumentacje związane z zatrudnieniem,

identyfikatory, konta e-mail, komputery i stanowiska pracy, które są potrzebne na danym stanowisku. Organizacje, które mają efektywne praktyki zgodności, są w stanie wykorzystać te rutynowe aspekty przyjęcia nowych pracowników i uczynić je mniej uciążliwymi.

*Clarification*, proces określony jako wyjaśnienie, odnosi się do szczegółów i kontekstu pracy, w tym zrozumienia wymagań związanych z pracą, norm dotyczących wykonywania zadań oraz sposobu opisywania rzeczy wewnątrz i na zewnątrz. Im szybciej nowi pracownicy zrozumieją swoje zadania, tym szybciej staną się bardziej wydajni.

*Culture* odnosi się do procesów kulturowych, do uczenia się unikalnej kultury organizacyjnej nowej organizacji. Jednostki – tak samo jak organizacje – mają różne osobowości, wzorce i oczekiwania. Im szybciej i dokładniej nowi pracownicy zrozumieją ogólną kulturę oraz subkultury w organizacji, tym większe są ich szanse na długoterminowy sukces.

Ostatni ze składników modelu 4C, czyli *connection*, który możemy tłumaczyć jako powiązanie, odnosi się do kluczowych relacji interpersonalnych, mechanizmów wsparcia i sieci informacji, które nowi pracownicy muszą stworzyć we współpracy z innymi pracownikami po wejściu do nowej organizacji (Bauer, 2013: 4).

Stopień, w jakim każda organizacja wykorzystuje te cztery elementy, określa jej ogólną strategię wprowadzania pracowników, przy czym większość strategii onboardingu firm należy do jednego z trzech poziomów (Bauer, 2010: 2–3):

- pasywnego onboardingu,
- onboardingu o wysokim potencjale,
- proaktywnego onboardingu.

**Tab. 1.** Poziomy strategii onboardingu względem modelu 4C

Poziom strategii onboardingu	Zgodność	Wyjaśnienie	Kultura	Powiązanie
pasywny	tak	w pewnym stopniu	mała/żadna	małe/żadne
o wysokim potencjale	tak	tak	w pewnym stopniu	w pewnym stopniu
proaktywny	tak	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bauer, 2010: 3.

W przypadku pasywnego onboardingu prawie wszystkie organizacje w naturalny sposób uwzględniają kwestie zgodności (*compliance*) jako część formalnego wprowadzenia do firmy. W przedsiębiorstwach, które stosują pasywne wdrażanie, można wyjaśnić pewne role, ale nie porusza się kwestii kultury (*culture*) i powiązania (*connection*). Być może z czasem wykształciły się pewne nieformalne sposoby wprowadzenia nowych pracowników w zakresie kultury i więzi, ale nikt nie koordy-

nuje tego zadania, aby zmaksymalizować sukces onboardingu. Onboarding pasywny może być funkcjonalny, ale z pewnością jest niesystematyczny.

Kiedy zgodność (*compliance*) i wyjaśnienie (*clarification*) są dobrze odzwierciedlone w formalnych praktykach związanych z wprowadzaniem pracowników na rynek oraz niektóre mechanizmy kultury (*culture*) i powiązań (*connection*) istnieją, to poziom drugi, czyli onboarding o wysokim potencjale, został osiągnięty. W takich organizacjach, czyli w około 50% wszystkich firm, kompletny proces nie został jeszcze ustanowiony w sposób systematyczny w całej organizacji (Bauer, 2010: 3).

Wszystkie cztery elementy są formalnie uwzględnione w poziomie trzecim, czyli proaktywnym onboardingu. Jeśli przedsiębiorstwo systematycznie organizuje onboarding w oparciu o strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, możemy przypisać je do poziomu proaktywnego onboardingu. Przedstawiony model 4C pozwala na pogrupowanie czynności związanych z adaptacją nowego pracownika, ukazując cały proces onboardingu jako usystematyzowane działanie. Jednakże można zauważyć, że model ten pomija parę istotnych kwestii, między innymi ewaluację adaptacji pracownika czy planowanie przyszłej pracy, co stanowi bardzo ważny proces wdrażania. Adaptację uwzględniającą te dwa czynniki obrazuje rysunek 1.



**Rys. 1.** Ogólne procesy onboardingu

Źródło: Krzyszkowska, 2016: 18.

Zgodnie z rysunkiem 1 pierwszym etapem onboardingu jest wprowadzenie na stanowisko pracy, które powinno obejmować takie procesy, jak:

1. Przekazanie pełnej, rzeczowej informacji na temat zakresu zadań i obowiązków, zasad obowiązujących w firmie czy kultury organizacyjnej (Krzyszkowska, 2016: 18).
2. Zapoznanie pracownika ze współpracownikami.
3. Przekazanie instrukcji na temat stanowiska pracy.

Etap drugi, wstępny staż pracy, dotyczy już bezpośrednio pracy, którą będzie wykonywał nowy pracownik. „Należy w jego trakcie pamiętać o sprawdzeniu, czy i jak

pracownik rozumie powierzone mu zadania. Dobrze jest również poprosić o wyjaśnienie, w jaki sposób planuje je wykonać” (Krzyszkowska, 2016: 18). Kolejny etap, ocena wyników, powinna polegać na ewaluacji zarówno ze strony osoby wdrażającej nowego pracownika, jak i niego samego. Pomoże to w ocenie skuteczności zastosowanych rozwiązań. Etap czwarty jest poniekąd procesem ciągłym, ponieważ wnioski wyciągnięte odnośnie do dalszego rozwoju zawodowego pracownika powinny być stale weryfikowane z biegiem lat i dostosowywane do zmieniających się zdolności i możliwości pracownika.

Wszystkie omówione procesy onboardingu mogą się zmieniać w zależności od charakteru i możliwości przedsiębiorstwa wdrażającego nowych pracowników. Warto pamiętać o tym, że „zasadnicze wartości, jakimi powinna się charakteryzować polityka personalna każdej organizacji, to: sprawiedliwość i równość szans wszystkich zatrudnionych, poszanowanie ich godności osobistej, troska o jakość życia zawodowego każdego pracownika, zapewnienie przyjaznych warunków pracy sprzyjających kreatywności” (Kromer, 2015: 87), co również powinno mieć zastosowanie w ciągu całego procesu onboardingu.

## **Narzędzia wykorzystywane przy tworzeniu programu onboardingu**

Każde przedsiębiorstwo posiada indywidualne cele, strategię, specyfikę i możliwości, w związku z czym posługuje się innym programem adaptacji nowych pracowników w celu jak najlepszego dopasowania, a co za tym idzie – efektywności. „Programy onboardingowe pozwalają nowym pracownikom poznać swoje obowiązki, cele oraz aspekty związane z obowiązującymi normami prawnymi” (Wąsek, 2020: 110).

W ramach onboardingu przedsiębiorstwa posługują się różnego rodzaju narzędziami, których dobór wynika z wyżej wspomnianego dopasowania – innymi narzędziami posługiwać się będzie międzynarodowa korporacja, a innymi lokalne mikroprzedsiębiorstwo.

Według H. Friedricha (2019: 61), powołującego się na D. Forry’ego, najlepsze praktyki w zakresie wdrażania do pracy rozpoczynają się od ogólnych treści wprowadzających i przechodzą do programu dostosowanego do potrzeb danej osoby i jej stanowiska. Jest to dwukierunkowy, interaktywny proces, który obejmuje serię działań z wykorzystaniem mieszanych metod prezentacji, takich jak interwencje społeczne, wyznaczanie celów, informacje zwrotne oraz formalne i nieformalne szkolenia, które zazwyczaj trwają w okresie od rekrutacji do dwunastu miesięcy, kiedy to nowo zatrudniona osoba jest uznawana za w pełni produktywną.

Przykładowe narzędzia, które mogą zostać wykorzystane podczas procesu onboardingu, to: wszelkiego rodzaju „materiały informacyjne, mentoring (opiekun), coaching, broszury, katalogi, prezentacje filmiki, e-maile powitalne” (Kaźmierczak, 2017: 101). Jako materiały informacyjne pracownik powinien otrzymać wszelkiego

rodzaju regulaminy dotyczące organizacji pracy, przepisów, wytycznych, w tym także dokumenty zawierające zakres obowiązków, instrukcje realizacji zadań i obsługi narzędzi pracy. Wspomniany mentoring w sytuacji wdrożenia nowego pracownika to „partnerska relacja między mistrzem (opiekunem) a uczniem (nowo zatrudnionym pracownikiem). Pracodawca przydziela nowej osobie mentora, zwanego również przewodnikiem, opiekunem” (Kaźmierczak, 2017: 102). „Mentoring obejmuje również doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu pracownika. To narzędzie powinno być przystosowane przede wszystkim do oczekiwań i potrzeb pracownika” (Kaźmierczak, 2017: 102). Programy mentorskie, możliwości nieformalnej interakcji z kolegami oraz odpowiednia informacja z pewnością są pomocne, ponieważ umożliwiają nowym pracownikom łatwiejsze przystosowanie się do nowego środowiska pracy (Bauer, 2010: 11).

Mentorzy dzielą się na dwa rodzaje: pierwsi koncentrują się na organizacji i jej wewnętrznych zasadach, uważając, że mentorstwo jest kluczowe dla efektywnego wdrożenia nowych pracowników i przyniesienia korzyści całej firmie. Drudzy skupiają się na rozwoju osobistym swoich podopiecznych i pomagają im znaleźć indywidualną ścieżkę rozwoju w trakcie trwania ich pracy. Mentoring doradcy personalnego zaczyna się od mniejszej roli w początkowej fazie adaptacji, ale z czasem nabiera na wartości (Ciekanowski, 2012: 139).

Coaching natomiast „stanowi jedną z bardziej preferowanych metod wprowadzania nowego pracownika do organizacji. Zasadniczym celem jest dostarczenie pracownikowi szeregu informacji dotyczących organizacji, wspieranie, podpowiadanie, motywowanie i sugestie, a pomoc ta oparta jest na stałych relacjach na zasadzie symbiozy i układu partnerskiego pomiędzy wykwalifikowanym, doświadczonym trenerem a nowym pracownikiem” (Ciekanowski, 2012: 137). „Dzięki wdrożeniu coachingu w procesie adaptacji nowy pracownik od samego początku uczy się ustalać jasne, konkretne, realne i określone w czasie cele. Potrafi również optymalizować swoje działania, podejmować trafniejsze decyzje oraz opiera się na swoich naturalnych umiejętnościach” (Kaźmierczak, 2017: 103).

Oprócz materiałów i działań prowadzonych w miejscu pracy narzędziem onboardingu mogą być też różnego rodzaju spotkania o charakterze nieformalnym, wyjazdy integracyjne czy szkolenia organizowane na zewnątrz przedsiębiorstwa (Kawka, Listwan, 2004: 92). Oczywiście, spotkania mające na celu integrację nowego pracownika z zespołem pracowniczym mogą polegać na tworzeniu spotkań kontrolnych w określonych odstępach czasowych, aby pomóc nowo zatrudnionemu uzyskać potrzebne informacje w odpowiednim czasie. W spotkaniach tych powinno uczestniczyć wielu interesariuszy, a harmonogram powinien określać, kto jest zaangażowany w danym momencie. Dzięki regularnym spotkaniom potencjalne problemy mogą być rozwiązane, zanim przerodzą się w duże problemy (Bauer, 2010: 10). Kontakt ze współpracownikami może przyspieszyć adaptację nowego pracownika i uczynić ją dla niego bardziej znośną, zważywszy na możliwość poproszenia o pomoc lub zwykłej rozmowy z kimś z nowego środowiska pracy.

Innymi przydatnymi technikami onboardingu, mającymi na celu budowanie kontaktów ze współpracownikami mogą być:

- wygospodarowanie czasu na rozmowy z kolegami z pracy,
- organizowanie nieformalnych interakcji społecznych, takich jak wspólne posiłki czy przerwy na kawę,
- udział w dobrowolnych akcjach charytatywnych organizowanych przez firmę,
- próba budowania relacji z przełożonym poprzez przyjmowanie nowych obowiązków i skuteczne wykonywanie zadań.

Niektóre organizacje wykorzystują technologię do realizacji programów wstępnej adaptacji, ale jedno z badań pokazuje, że korzyści mogą nie być tak pozytywne w przypadku adaptacji opartej na komputerze. Badacze M.J. Wesson i C.I. Gogus (2005: 1018–1026) porównali pracowników biorących udział w regularnym, bezpośrednim szkoleniu z tymi, którzy uczestniczyli w szkoleniu komputerowym, i stwierdzili, że osoby biorące udział w komputerowej wersji onboardingu gorzej rozumieją powierzoną pracę oraz przedsiębiorstwo jako ogół.

Warto rozważyć wszystkie możliwości w procesie budowania programu onboardingu dostosowanego do danego przedsiębiorstwa. Wykorzystanie wszystkich technik i narzędzi może sprawić, że taki program będzie przeładowany i niemożliwy do zrealizowania zarówno przez pracownika, jak i przedsiębiorstwo. Istotne jest również racjonalne rozplanowanie w czasie poszczególnych etapów, aby przebieg procesu adaptacji nie ingerował w podstawowe obowiązki nowego pracownika.

Herbers (2020) zaproponował program sześciotygodniowego onboardingu, który może być stosowany w wielu przedsiębiorstwach zajmujących się doradztwem prawnym lub finansowym. Przedsiębiorstwo edukacyjno-szkoleniowe, którego działalność skupia się na doradztwie i szkoleniach z zakresu prawa, może w swoim programie onboardingu wykorzystać część elementów z omawianego sześciotygodniowego programu.

Przykładowy sześciotygodniowy program obejmuje wykonanie nowego zadania w każdym kolejnym tygodniu. Poszczególne zadania rozplanowane są następująco:

- tydzień 1 – zapoznanie się z profilem firmy i jej systemami technologicznymi,
- tydzień 2 – szkolenie z ról i obowiązków pracowników w firmie oraz procedury administracyjne,
- tydzień 3 – analiza doświadczeń klientów,
- tydzień 4 – poznanie marketingu i procesu dotyczącego potencjalnego klienta,
- tydzień 5 – analiza procesu spotkania i komunikacji z klientem,
- tydzień 6 – monitorowanie zgodności z założeniami.

Przedstawiony program jest kompleksowy i szczegółowo zaplanowany pod tym względem, że każdy tydzień zakłada wdrożenie do odmiennych aspektów stanowiska pracy i kładzie nacisk na jak najszybsze zdobycie pełnej wiedzy potrzebnej do pracy na danym stanowisku. Program ten niestety pomija kwestie adaptacji społecznej, która powinna być integralnym elementem każdego programu onboardingu. Relacje



są zazwyczaj najsilniejszym czynnikiem wpływającym na akceptację i satysfakcję w miejscu pracy (Bauer, Erdogan, 2014: 439–457).

Program onboardingu, który uwzględni zapoznanie się ze współpracownikami, zaproponował O'Neill (b.r). Taki program wdrożenia pracownika składa się z sześciu kroków (*step*), a każdy z nich obejmuje kolejne koncepcje (*course idea*) dotyczące tego, jakie informacje i działania powinny zostać przekazane i wytłumaczone nowo zatrudnionej osobie. Program dzieli się na następujące kroki:

Krok 1 – wstępne ustawienia – zapoznanie się z zespołem, stworzenie kont w poczcie elektronicznej i innych narzędziach informatycznych, wypełnienie wszelkiej dokumentacji papierowej, oprowadzenie po biurze.

Krok 2 – kultura i polityka firmy – zapoznanie z podstawowymi wartościami, zasadami postępowania, materiałami firmowymi, strukturą przedsiębiorstwa i ogólny przegląd firmy.

Krok 3 – bieżące praktyki zespołu do spraw marketingu – przegląd aktualnych praktyk marketingowych, zapoznanie się ze strukturą zespołu i jego celami, przegląd materiałów marketingowych.

Krok 4 – przypisanie roli – przedstawienie i zapoznanie się z opisem stanowiska pracy i zakresem obowiązków.

Krok 5 – szkolenie produktowe – przedstawienie oprogramowania, narzędzi i produktów niezbędnych na danym stanowisku.

Krok 6 – cel końcowy – dostarczenie nowego planu marketingowego.

Zaprezentowany program onboardingu dotyczy wdrożenia pracownika pracującego w oddzielnym zespole zajmującym się marketingiem przedsiębiorstwa, w związku z tym jeden z kroków w programie został poświęcony na zapoznanie się z zespołem i jego dotychczasowymi sposobami pracy.

Oprócz tego przedstawiony program obejmuje większość najważniejszych aspektów tworzenia narzędzia, jakim jest ustrukturyzowany program onboardingu, czyli zapoznanie ze współpracownikami, wypełnienie dokumentacji, poznanie miejsca pracy, poznanie wartości, zasad i struktury przedsiębiorstwa, sposobu wykonywania pracy, zapoznanie z materiałami niezbędnymi do wykonywania pracy, zapoznanie z opisem stanowiska, obowiązkami, a także szkolenie z obsługi programów i narzędzi, którymi posługuje się dane przedsiębiorstwo. Program ten niestety nie zawiera ewaluacji, która jest bardzo istotnym elementem każdego onboardingu, ponieważ pozwala zweryfikować efektywność przeprowadzonego procesu.

Co ciekawe, analizowany program jako zakończenie procesu onboardingu przewiduje pierwsze zadanie dla nowego pracownika. Jest to dobra okazja do sprawdzenia skuteczności sposobu wdrożenia pracownika, a także wyznaczenia mu celu, który zmotywuje go do pracy.

Na przykładzie dwóch omawianych programów onboardingu można zauważyć, że nie ma programów idealnych, które zawierałyby w sobie wszystkie niezbędne procesy i narzędzia, a jednocześnie nie byłyby obciążające dla dopiero co przyjętego

pracownika. Narzędzia wykorzystywane do tworzenia programu onboardingu powinny być dostosowane do możliwości zarówno pracownika, jak i przedsiębiorstwa. Duże przedsiębiorstwo, w przeciwieństwie do małego, ma możliwość zbudowania kompletnego programu szkoleniowego znacznie łatwiej ze względu na liczbę osób w organizacji. Mała firma z zaledwie kilkoma pracownikami może nie potrzebować szeroko zakrojonego programu onboardingu lub nie chce wydawać środków na jego stworzenie, podczas gdy duża firma nie będzie miała z tym problemu (Herbers, 2020). Warto więc dokonać analizy przedsiębiorstwa przed przystąpieniem do wprowadzania narzędzi onboardingu, aby były one jak najlepiej dostosowane do potrzeb i pracy firmy.

## Podsumowanie

Proces onboardingu z roku na rok przykuwa coraz więcej uwagi nie tylko autorów i specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, ale także właścicieli przedsiębiorstw, czego dowodem są wciąż nowe liczne monografie, artykuły oraz raporty dotyczące onboardingu. Obecnie jest on kluczowym elementem dla każdego przedsiębiorstwa, ponieważ racjonalizuje zarządzanie zasobami ludzkimi. Ma tym samym bezpośredni wpływ na produktywność i sukces przedsiębiorstwa – przede wszystkim poprzez uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Jest to ważne szczególnie obecnie, gdy mamy do czynienia z rynkiem pracy, na którym to pracownik często decyduje, w której firmie będzie pracował. Dobrze przeprowadzone procesy zatrudnienia i onboardingu mogą spowodować, że pracownik daną firmę wybierze i co ważne, pozostanie w niej na dłużej, co wpłynie na powiększenie jej potencjału ludzkiego i stabilność zatrudnienia.

Odwołując się do licznych monografii, artykułów z czasopism naukowych oraz specjalistycznych artykułów internetowych, dokonano charakterystyki procesu wdrożenia pracowników. Pozwoliło to na analizę oraz wyszczególnienie działań stojących za tym procesem, pomagając w zidentyfikowaniu kluczowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Strategie zarządzania zasobami ludzkimi dynamicznie się zmieniają, dlatego istotne jest zainteresowanie tą tematyką i dalsze opracowywanie procesów z tego obszaru.

## Bibliografia

- Bauer T.N. (2010), *Onboarding New Employees: Maximizing success*, SHRM Foundation, Alexandria.
- Bauer T.N. (2013), *Onboarding: The Power of Connection*, [http://www.successfactors.com/en\\_us/resources.html](http://www.successfactors.com/en_us/resources.html) [dostęp: 10.05.2023].

- Bauer T.N., Erdogan B. (2004), *Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, vol. 1, s. 439–457.
- Boxall P., Purcell J. (2016), *Strategy and human resource management Fourth edition*, Palgrave Macmillan, London.
- Chodkowski Z. (2019), *Adaptacja człowieka do środowiska pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Ciekanowski Z. (2012), *Proces adaptacji społeczno-zawodowej nowego pracownika*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 94, s. 131–141.
- Francik A. (2021), *Zarządzanie zasobami ludzkimi wobec zmiany na rynku pracy i nieruchomości innowacji*, [w:] A. Miś (red.), *40 lat HR w Polsce. Koncepcja, ewolucja, rozwiązania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Frear S. (2007), *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 days*, Human Capital Institute, Washington.
- Friedrich H. (2019), *Moving onboarding from static to strategic*, „Scope Flexible Learning”, vol. 4, s. 58–65.
- Herbers A. (2020), *Creating A Six-Week Onboarding Program To Train New Advisory Firm Employees*, <https://www.kitces.com/blog/six-week-onboarding-training-program-financial-advisory-firm-operations-manual-herbers/> [dostęp: 9.05.2023].
- Kawka T., Listwan T. (2004), *Pozyskiwanie pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Kaźmierczak M. (2017), *Innowacje w procesie adaptacji pracowniczej*, [w:] J. Bieńkowska (red.), *Kreatywność w praktyce biznesowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Klein H.J., Polin B. (2012), *Are organizations on board with best practices onboarding?*, Oxford University Press, New York.
- Kromer B. (2015), *Ocena pracowników jako narzędzie zwiększania ich kompetencji i wyników pracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 4, s. 83–94.
- Krugielka A., Bartkowiak G., Knap-Stefaniuk A., Sowa-Behtane E., Dachowski R. (2023), *Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, vol. 20, s. 1512.
- Krzyszowska P. (2016), *Znaczenie, przebieg i narzędzia procesu adaptacji zawodowej w miejscu pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 8, s. 16–19.
- O’Neill E. (b.r.), *How to Develop an Employee Onboarding Plan*, <https://www.learnupon.com/blog/onboarding-plan/> [dostęp: 10.05.2023].
- Wąsek K. (2020), *Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru*, [w:] J. Cewińska, A. Krejner-Nowecka, S. Winch (red.), *Zarządzanie kapitałem*

*ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Wesson M.J., Gogus C.I. (2005), *Shaking hands with a computer: An examination of two methods of newcomer orientation*, „Journal of Applied Psychology”, vol. 90, s. 1018–1026.

### Summary

#### The role of onboarding in the company's management process

Onboarding is a fundamental process of any company hiring employees. Based on the available literature, this article presents different approaches to onboarding by presenting its definition, the characteristics of the basic processes and the tools used to develop an onboarding programme. Knowing the characteristics of the onboarding process facilitates an analysis of the activities behind the process. Understanding the different stages of onboarding helps identify the key aspects of a company's human resources management and allows them to be applied effectively in practice.

**Keywords:** onboarding, employee adaptation, human resources management

### About the Author

**Agata Cheda** – graduate of the Faculty of Sociology at the University of Warsaw and the Faculty of Management and Technical Sciences at the Warsaw Academy of Applied Sciences, currently a student at the Institute of Applied Social Sciences at the University of Warsaw.

Ten utwór jest dostępny na [licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe](#).

