

Agata Cheda  <https://orcid.org/0009-0006-2975-9944>

Uniwersytet Warszawski

e-mail: ac.cheda@gmail.com

Organizacja procesu onboardingu w przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym

The organisation of the 'onboarding' process in an education and training company

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.799>

Streszczenie

Onboarding jako kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi ma istotny wpływ na adaptację nowych pracowników oraz efektywność organizacji. Celem niniejszego artykułu jest analiza procesu onboardingu w małym przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym. Analiza obejmuje charakterystykę badanego przedsiębiorstwa i identyfikację jego specyficznych cech, które oddziałują na proces wdrażania nowych pracowników. Następnie badane są ogólne procesy w firmie oraz oceniana jest skuteczność dotychczasowych praktyk onboardingu. Wyniki analizy wskazują na istotne niedoskonałości w realizowanym procesie adaptacji nowych pracowników, w tym brak ustrukturyzowanego planu wdrożenia oraz niewystarczającą komunikację pomiędzy pracownikami. Artykuł podkreśla konieczność usprawnienia procesu onboardingu poprzez wdrożenie bardziej systematycznych metod adaptacji nowych pracowników.

Słowa kluczowe: onboarding, plan onboardingu, adaptacja pracownika, zarządzanie zasobami ludzkimi

Abstract

'Onboarding', as a key element of human resource management, has a significant impact on the adaptation of new employees and the effectiveness of the organisation. The purpose

of this article is to analyse the onboarding process in a small education and training enterprise. The analysis includes the characteristics of the company under study and the identification of its specific features that affect the onboarding process of new employees. The company's overall processes are then examined and the effectiveness of existing onboarding practices is assessed. The results of the analysis indicate significant inadequacies in the onboarding process for new employees, including the lack of a structured onboarding plan and insufficient communication between employees. The article highlights the need to improve the onboarding process by implementing more systematic methods of adapting new employees.

Keywords: onboarding, onboarding plan, employee adaptation, human resource management

Wstęp

Współczesne organizacje, niezależnie od wielkości i branży, coraz większą uwagę poświęcają procesowi onboardingu jako kluczowemu elementowi zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednie wdrożenie nowego pracownika ma wpływ nie tylko na jego zaangażowanie i efektywność, ale także na poziom retencji w firmie. W szczególności małe przedsiębiorstwa, działające w dynamicznych warunkach rynkowych, muszą mierzyć się z wyzwaniami związanymi z adaptacją pracowników przy ograniczonych zasobach kadrowych i organizacyjnych.

Niniejszy artykuł koncentruje się na analizie procesu onboardingu w małym przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym, którego specyfika wymaga elastycznego podejścia do zarządzania personelem. W artykule przedstawiono charakterystykę badanego przedsiębiorstwa, jego strukturę organizacyjną oraz główne obszary działalności. Następnie omówiono kluczowe procesy zachodzące w firmie oraz zidentyfikowano problemy związane z wdrażaniem nowych pracowników. Celem analizy jest określenie głównych barier utrudniających efektywne wdrażanie nowych pracowników oraz wskazanie potencjalnych rozwiązań mogących poprawić ten proces.

Opis zastosowanej metody badawczej

W artykule zastosowano metodę jakościowego studium przypadku, co pozwala na pogłębioną analizę zjawiska onboardingu w kontekście konkretnego przedsiębiorstwa. Studium przypadku jest zalecaną metodą w badaniach organizacyjnych, gdy celem jest dogłębne zrozumienie procesów w ich rzeczywistym kontekście (Yin, 2024). Analiza została przeprowadzona w okresie od stycznia do marca 2023 roku na podstawie danych pochodzących z:

- analizy dokumentacji wewnętrznej firmy (regulaminy, opisy stanowisk, korespondencja służbowa),
- obserwacji uczestniczącej autorki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa,
- wywiadów swobodnych przeprowadzonych z właścicielem firmy.

Podejście to umożliwiło identyfikację praktycznych problemów związanych z wdrażaniem nowych pracowników oraz ocenę skuteczności stosowanych rozwiązań.

Charakterystyka przedsiębiorstwa edukacyjno-szkoleniowego

Badane przedsiębiorstwo istnieje od 2015 roku i jest zarejestrowane w Polsce. Prowadzi działalność gospodarczą w myśl definicji działalności gospodarczej zawartej w art. 3 Ustawy z dnia 6 marca 2018 roku – Prawo przedsiębiorców. Jak wskazuje ustawa, jest to zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób ciągły.

Przedsiębiorstwo zajmuje się głównie działalnością edukacyjną, w tym edukacją ekologiczną oraz prowadzeniem terapii logopedycznej, a także edukacją w zakresie prawa ochrony środowiska (gospodarki odpadami, ocen oddziaływania na środowisko), ochrony własności intelektualnej, zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, prawa oświatowego i prawa samorządu terytorialnego. Firma świadczy również usługi szkoleniowe w dziedzinie prawa gospodarczego, prawa handlowego, ochrony informacji niejawnych, ochrony danych osobowych, prawa oświatowego. Zajmuje się ponadto działalnością naukową i wydawniczą, w tym organizacją konferencji. W ramach prowadzonej działalności przedsiębiorstwo współpracuje z osobami zatrudnionymi między innymi na uniwersytetach publicznych i uczelniach prywatnych w Polsce, jak również z innymi firmami zajmującymi się obszarem wydawniczym, szkoleniowym i edukacyjnym, głównie z regionu, gdzie przedsiębiorstwo jest zarejestrowane.

W klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw stworzonej przez Edwarda Stawasa, Pawła Głodka, Katarzynę Łobacz i Piotra Niedzielskiego (2018: 18) omawianą firmę zaliczylibyśmy do bardzo małych firm, gdzie zatrudnionych jest maksymalnie 9 osób. Za Tadeuszem Oleksynem, na którego powołuje się Małgorzata Sidor-Rządkowska (2020: 25–26), możemy scharakteryzować sposób zarządzania analizowanym przedsiębiorstwem jako sposób typowy dla małych firm, czyli prosty, scentralizowany, mało sformalizowany i charakteryzujący się szeroką treścią pracy na poszczególnych stanowiskach.

Przedsiębiorstwo to zatrudnia głównie takich pracowników, którzy współpracują z wieloma firmami. Zatrudnienie w omawianej firmie nie jest więc ich pracą zasadniczą. Kadra przedsiębiorstwa to osoby wysoko wykwalifikowane z doświadczeniem w dziedzinach, którymi zajmuje się badane przedsiębiorstwo. To pozwala na zapewnienie wysokiej jakości usług, szkoleń, porad itp. Przedsiębiorstwo podejmuje

współpracę często poza rejonem, gdzie zostało założone i zarejestrowane, z osobami i innymi firmami z całej Polski.

Warto zwrócić uwagę na specyfikę zatrudnienia pracowników w małych firmach, z którymi bardzo często utożsamia się firmy bardzo małe, czyli takie jak analizowane przedsiębiorstwo. W takich przedsiębiorstwach obserwujemy „[...] zmiany form współpracy firm, powstanie sieci kooperantów, podwykonawców, stałych partnerów (agentów, agentów itp.)” (Strużyna, 2002: 19). Co więcej, możemy „mieć do czynienia z sytuacją, w której mała firma nie ma ani jednego pracownika, a jednak na jej rzecz lub właściciela pracuje kilka lub kilkanaście osób. [...] Wobec takiej możliwości sztywne trzymanie się kodeksowej interpretacji pracownika zawęża znacznie pole analizy” (Strużyna, 2002: 19). Charakterystyka zatrudnienia pracowników w danym przedsiębiorstwie ma bezpośredni wpływ na jego funkcjonowanie, a tym samym określa sposób, w jaki przebiegają procesy wdrażania nowych pracowników.

Istotnym aspektem funkcjonowania firmy jest również to, że dużą część pracy wszystkich jej pracowników stanowi praca zdalna. Biuro przedsiębiorstwa nie stanowi więc stałego miejsca pracy dla całego przedsiębiorstwa, gdyż niektórzy pracownicy świadczą usługi dla danej firmy tylko na odległość.

Charakterystykę małego przedsiębiorstwa warto przedstawić w porównaniu do przedsiębiorstw dużych ze względu na główne obszary zarządzania, dzięki czemu łatwiej będzie dostrzec specyfikę funkcjonowania takiego przedsiębiorstwa.

Tab. 1. Obszary zarządzania w małych i średnich oraz dużych przedsiębiorstwach

Obszary zarządzania		
	Przedsiębiorstwa	
	małe i średnie	duże
	System zarządzania	
Funkcje kierownicze pełni(ą)	właściciel-przedsiębiorca	menedżerowie
Rola planowania	prawie żadna	decydujące znaczenie
Znaczenie intuicji	duże	znikome
Podejmowanie decyzji grupowych	występuje bardzo rzadko	występuje często
	Zbyt	
Rynek zbytu	nastawiony na indywidualne potrzeby klientów	nastawiony na masowe potrzeby
Pozycja na rynku	niejednorodna	dobra
	Procesy produkcyjne	
Rodzaj produkcji	pracochłonna	kapitałochłonna
Podział pracy	niski	wysoki
Rodzaj stosowanych maszyn i urządzeń	uniwersalne	specjalistyczne

Obszary zarządzania		
Możliwość obniżki kosztów	niewielka	wysoka
Badania i rozwój		
Wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe	brak stałych wyodrębnionych działów	stałe działy
Rozwój nowych produktów i technologii	zorientowany na potrzeby konsumentów	w ścisłym związku z prowadzonymi badaniami
Zaopatrzenie i gospodarka materiałowa		
Pozycja na rynku zaopatrzeniowym	słaba	mocna
System zaopatrzenia materiałowego	oparty na zamówieniach	oparty na umowach długoterminowych
Finanse		
Własność kapitału	w posiadaniu rodziny lub wąskiego grona osób	przy współudziale rynku kapitałowego
Dostęp do rynku kapitałowego	żaden, przez co możliwości finansowe ograniczone	swobodny, wielostronne możliwości finansowe
Kadra		
Liczba zatrudnionych	niewielka	wysoka
Zatrudnienie absolwentów szkół wyższych	nieznaczące	w szerokim zakresie
Kontakty z pracownikami	wyraźne między wszystkimi pracownikami	tylko w zespołach roboczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Smolarek, 2008: 51–52.

Charakterystyka małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiona w tabeli 1 w większości pasuje do omawianego przedsiębiorstwa edukacyjno-szkoleniowego. Jediną różnicą jest to, że ze względu na charakter usług świadczonych przez analizowaną firmę wszyscy jej pracownicy są absolwentami szkół wyższych, co jednocześnie jest głównym kryterium zatrudnienia. Określenie nieznaczące w kategorii zatrudnienie absolwentów szkół wyższych nie jest zatem opisem adekwatnym do badanego przedsiębiorstwa.

Poza tą różnicą opis Małgorzaty Smolarek dotyczący obszarów zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw pokrywa się z charakterystyką analizowanego przedsiębiorstwa. Oznacza to, że w firmie tej funkcje kierownicze pełni właściciel, będący przedsiębiorcą, rola planowania jest w tym przypadku niewielka, ponieważ przeważa duża intuicyjność działań, zaś podejmowanie decyzji grupowych ma miejsce bardzo rzadko. Działania przedsiębiorstwa są nastawione na indywidualnych klientów i ich konkretne potrzeby. Przedsiębiorstwo realizuje usługi w dość zróżnicowanym zakresie, dlatego jego pozycja na rynku jest niejednolita. Określone przez Smolarek (2008: 51–52) procesy produkcyjne w kontekście omawianego przedsiębiorstwa należy interpretować jako procesy usługowe, jako że przedsiębiorstwo nie zajmuje się wytwarzaniem nowego produktu, tylko świadczeniem usług klientom. Mimo to określenie rodzaju pracy wykonywanej przez firmę jako pracochłonnej, o niskim podziale

pracy, przy pomocy uniwersalnych urządzeń biurowych i o niewielkiej możliwości obniżenia kosztów świadczenia usług jest jak najbardziej adekwatne.

Przedsiębiorstwo zatrudnia niewielką liczbę pracowników, dlatego nie posiada działu odpowiadającego tylko za rozwój firmy, ale rozwija swoje usługi i technologie zgodnie z oczekiwaniami klientów. Kapitał stanowiący podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa jest w posiadaniu bardzo wąskiego grona osób. Z punktu widzenia omawianego procesu onboardingu najistotniejszy będzie obszar zarządzania kadrami, który charakteryzuje się niską aktywnością ze względu na niewielką liczbę zatrudnionych, a zarazem intensywnymi kontaktami między wszystkimi pracownikami. Istniejący efektywny dialog między współpracownikami przedsiębiorstwa sprawia, że zespół skutecznie radzi sobie z rozwiązywaniem ewentualnych problemów i konfliktów, a ogólna dobra komunikacja wpływa na sumienne i zadowalające wykonywanie usług.

Analiza ogólnych procesów w przedsiębiorstwie

Scharakteryzowanie obszarów zarządzania istniejących w badanym przedsiębiorstwie jest wyjściową dla omówienia ogólnych procesów zachodzących w firmie. Według raportu *Business Process Management Market by Component, Deployment Type, Organization Size, Business Function (Sales and Marketing, HRM, Procurement and SCM, and Customer Service Support), Industry, and Region – Global Forecast to 2025*, opublikowanego przez MarketsandMarkets (2020), procesy w przedsiębiorstwie są ważne dla zapewnienia spójności i jakości produktów lub usług. Raport podkreśla, że rosnąca konkurencja i wymagania klientów skłaniają przedsiębiorstwa do poprawy jakości swoich produktów lub usług. W związku z tym coraz więcej firm zaczyna stosować systemy zarządzania procesami biznesowymi, które pomagają w zapewnieniu spójności i jakości.

Warto mieć na uwadze, że „postępująca zmienność otoczenia, zwiększające się oczekiwania klientów oraz presja konkurencji wymagają od organizacji gotowości do elastycznego działania” (Bitkowska, Sobolewska, 2020: 22). Przedsiębiorstwo musi więc dostosowywać i usprawniać swoje działania, a dotyczy to koncentrowania się na tworzeniu i dostarczaniu klientom wartości, produktów lub usług, które spełniają ich oczekiwania i potrzeby. To z kolei wiąże się z koniecznością personalizacji oferty oraz dopasowania jej do zmieniających się trendów i preferencji rynku. Aby sprostać tym wymaganiom, przedsiębiorstwa muszą nieustannie doskonalić swoje procesy, metody i sposoby działania. Personalizacja wymusza na firmach ciągłe innowacje, zmiany i dostosowywanie się do nowych potrzeb rynku. To przekłada się na konieczność doskonalenia procesów biznesowych, aby umożliwić organizacjom szybką i skuteczną reakcję na zmieniające się wymagania rynku oraz zapewnienie optymalnej jakości produktów i usług (Bitkowska, Sobolewska, 2020: 22). Pracownicy powinni więc być świadomi procesów, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie, ponieważ jest to podstawa analizy jego działalności.

Najważniejsze procesy zachodzące w analizowanym przedsiębiorstwie wynikają z jego charakteru usługowego. Można to przedstawić przy pomocy modelu klasyfikacji procesów APQC (Ossowski, 2012: 303), zgodnie z którym wielkość i charakter badanego przedsiębiorstwa mają bezpośredni wpływ na zachodzące w nim procesy. W analizowanym przedsiębiorstwie możemy wymienić takie procesy, jak:

- opracowanie wizji i strategii – w badanym przedsiębiorstwie opracowywane są na mniejszą skalę i krótsze okresy niż w średnich i dużych przedsiębiorstwach, jednak są obecne i realizowane,
- rozwój i zarządzanie produktami i usługami – zarówno produktami w postaci wydawanych we współpracy książek i publikacji, jak i różnymi usługami edukacyjnymi, szkoleniowymi, doradczymi w związku ze zróżnicowaną specyfiką przedsiębiorstwa edukacyjno-szkoleniowego,
- marketing i sprzedaż produktów i usług – głównie poprzez polecenia oraz działalność na zasadzie współpracy z innymi firmami, autorami, wydawnictwami i fundacjami, w rejonie, gdzie zarejestrowana jest działalność, a także poprzez promocję działalności na uniwersytetach publicznych i uczelniach prywatnych oraz szkołach i przedszkolach, do których adresowana jest oferta usług logopedycznych świadczonych przez badane przedsiębiorstwo,
- zaopatrzenie, realizacja i dostawa produktów i usług – obejmująca głównie działalność wydawniczą i naukową, która wymaga określonych produktów i urządzeń, a także oprogramowania umożliwiającego realizację usług,
- zarządzanie obsługą klienta – odbywające się poprzez bezpośredni dialog z poszczególnymi klientami oraz różnego rodzaju materiały dodatkowe, z uwzględnieniem dostosowania realizacji usługi do indywidualnych potrzeb każdego klienta.

Wszystkie omówione wyżej procesy są procesami operacyjnymi, które stanowią podstawę funkcjonowania firmy, ponieważ odpowiadają za bieżące działania podejmowane przez właściciela i wszystkich pracowników analizowanego przedsiębiorstwa. Procesy wspomagające przedstawione w modelu APQC, takie jak organizacja i zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie technologią informatyczną, zarządzanie zasobami finansowymi, nabywanie, budowa i zarządzanie mieniem, zarządzanie ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, zarządzanie relacjami zewnętrznymi, zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą są tak samo istotne w przedsiębiorstwie, ponieważ wyznaczają sposób realizacji poszczególnych czynności. W związku z tym warto omówić je szczegółowiej.

Zatrudniani pracownicy lub osoby współpracujące z analizowanym przedsiębiorstwem są wyspecjalizowani w świadczeniu konkretnych usług, przez co organizacja obsługi zleceń klientów staje się bardzo istotnym procesem zapobiegającym występowaniu błędów. Za podział obowiązków pracowników odpowiada właściciel przedsiębiorstwa, który dostosowuje tryb pracy przedsiębiorstwa do możliwości pracowników ze względu na mały rozmiar przedsiębiorstwa. Właściciel odpowiada za rekrutację, wdrażanie, kierowanie i kontrolę nad pracownikami w firmie.

Firma jest niewielka, więc nie zatrudnia pracowników odpowiadających wyłącznie za procesy IT; te obowiązki spoczywają na właścicielu przedsiębiorstwa. Praca częściowo jest wykonywana zdalnie, a działalność szkoleniowa, edukacyjna i poradnicza opiera się na rozwiązaniach cyfrowych. Dużą wagę przykładają się do aktualności programów komputerowych i licencji, a także urządzeń biurowych. Równie ważne są działania dotyczące przechowywania danych, w tym systemów zabezpieczeń chroniących dane firmy. Istotnym elementem jest ponadto odpowiednie zarządzanie sprzętem informatycznym, jego naprawa i wymiana w przypadku awarii.

Za zarządzanie finansami odpowiadają w głównej mierze właściciel oraz pracownicy zatrudnieni na stałe, na umowę o pracę na czas nieokreślony. Właściciel systematycznie monitoruje koszty stałe i zmienne w celu kontroli nad budżetem firmy, prowadzi dokładny rejestr przepływów finansowych poprzez planowanie wydatków i dochodów. Właściciel przedsiębiorstwa odpowiada również za inwestycje, które dokonywane są w sposób ściśle przemyślany. Przedsiębiorstwo cyklicznie angażuje się w różnego rodzaju akcje charytatywne i sponsorskie, na co ma przeznaczony niewielki, ale określony budżet. Jako narzędzie zarządzania zasobami finansowymi badana firma posługuje się programami do fakturowania oraz arkuszami kalkulacyjnymi. Przedsiębiorstwo również stale współpracuje z firmą specjalizującą się w księgowości, od którego uzyskuje wsparcie w rozliczeniach i płatnościach.

W obszarze nabywania, budowy i zarządzania mieniem aktywność badanego przedsiębiorstwa jest znikoma. Wynika to z tego, że przedsiębiorstwo jest małe, lokalne, nieposiadające odrębnego biura, które byłoby własnością tylko przedsiębiorstwa. Posiadane mienie odnosi się w tym przypadku do urządzeń i narzędzi pracy.

Ochrona środowiska i edukacja na jej temat jest jednym z głównych obszarów działalności firmy, a zarazem stanowi istotną kwestię dla przedsiębiorstwa i wszystkich pracowników. Firma zajmuje się oceną oddziaływania pracy na środowisko, planowaniem i realizacją działań ekologicznych. Podejmuje różne działania mające na celu minimalizowanie negatywnych skutków swojej działalności na środowisko, między innymi wprowadza cyfryzację pracy. Z kolei bezpieczeństwo i higiena pracy są stale monitorowane przez właściciela firmy, który przeprowadza indywidualne szkolenie każdego nowego pracownika, a także później, w trakcie zatrudnienia, jeśli pojawia się taka potrzeba.

Głównym celem zarządzania relacjami zewnętrznymi w badanym przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym jest budowanie pozytywnego wizerunku firmy oraz nawiązywanie długotrwałych relacji z klientami i partnerami biznesowymi. Dzięki temu przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją rozpoznawalność i przyciągnąć nowych klientów. Ważnym aspektem zarządzania relacjami zewnętrznymi w firmie jest również współpraca z instytucjami i organizacjami związanymi z edukacją i szkoleniami, takimi jak uczelnie, szkoły czy centra szkoleniowe. Tym sposobem przedsiębiorstwo nawiązuje korzystne relacje i pozyskuje nowe źródła wiedzy oraz materiały edukacyjne.

Zarządzanie wiedzą jest bardzo istotne w analizowanym przedsiębiorstwie ze względu na charakter świadczonych przez nie usług. Stale monitorowane jest dopasowanie ofert szkoleniowych do wymagań klientów, a także obserwowany jest rynek oraz zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym. Jako narzędziem ułatwiającym zarządzanie wiedzą, doskonaleniem i zmianą firma posługuje się dobrze zorganizowanymi bazami wiedzy i platformami internetowymi służącymi do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania informacji wewnętrznych.

Analiza ogólnych procesów zachodzących w badanym przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym pozwala na lepsze zrozumienie charakteru i sposobu jego działania. Wszystkie przedstawione procesy mają pośredni lub bezpośredni wpływ na procesy onboardingu zachodzące w firmie.

Ocena procesu onboardingu w przedsiębiorstwie

Przyjęcie nowego pracownika do analizowanego przedsiębiorstwa edukacyjno-szkoleniowego ma na nie duży wpływ. Jest to małe przedsiębiorstwo o liniowej strukturze organizacyjnej, które na stałe zatrudnia dwie osoby, dodatkowo zaś od trzech do pięciu osób w zależności od realizowanych projektów. Firma często korzysta z usług osób, które prowadzą własną działalność gospodarczą. W przedsiębiorstwach tego typu zazwyczaj nie ma oddzielnego działu zasobów ludzkich (Zaleśna, 2015: 416). W badanym przedsiębiorstwie cały proces onboardingu odbywa się w sposób nieformalny.

W 2023 roku firma zatrudniła kilku nowych pracowników, którzy powinni przejść proces adaptacji w nowym miejscu pracy. Proces onboardingu w tym przypadku trudno przedstawić w konkretnych punktach, ponieważ właściciel przedsiębiorstwa wdraża nowych pracowników do pracy, nie posługując się żadnym wystandaryzowanym planem. Właściciel dostosowuje zakres przekazywanych informacji w zależności od sytuacji oraz stanowiska, na którym zatrudnia pracownika. To oznacza, że przekazuje wszystkie informacje dotyczące stanowiska pracy, obowiązków, zasad, sprzętu i narzędzi, którymi nowy pracownik będzie się posługiwał. Jednakże nie zapoznaje pracownika, nawet w skrócie, z misją ani strategią firmy – raczej przedstawia wyłącznie bieżące problemy i zadania. Ze względu na przeładowanie obowiązkami i wynikający z tego brak czasu właściciel często prosi innych współpracowników, aby przekazali nowo zatrudnionemu potrzebne informacje. Właściciel przedsiębiorstwa stara się kierować nowo przyjętych pracowników na szkolenia dotyczące działań z zakresu obowiązków pracownika. Niestety, udział pracownika w szkoleniu nie zawsze dochodzi do skutku, dlatego właściciel lub na stałe zatrudniony pracownik słownie udziela nowemu pracownikowi wszystkich wskazówek. Część pracowników przedsiębiorstwa wykonuje pracę zdalnie, więc nowo przyjęty pracownik nie ma możliwości spontanicznego spotkania się z nimi. Ponadto w ramach procesu adaptacji zespół pracowniczy nie ma zorganizowanego żadnego spotkania mającego na celu wzajemne zapoznanie się – pierwsze spotkanie pracowników

wynika bezpośrednio z ich obowiązków i dotyczy omówienia kwestii związanych z konkretnymi zleceniami i usługami.

Podczas etapu adaptacji pracownika w badanym przedsiębiorstwie można zauważyć kilka problemów, które uniemożliwiają poprawne i efektywne wdrożenie nowych pracowników w miejscu pracy. Możliwe jest zidentyfikowanie co najmniej ośmiu takich problemów:

1. Brak ustrukturyzowanego planu onboardingu.
2. Nieprzydzielenie konkretnej osoby, która przeprowadza proces onboardingu.
3. Pominięcie etapu zapoznania nowego pracownika ze współpracownikami.
4. Niedocenianie procesu onboardingu.
5. Brak wydzielonego czasu na wdrożenie nowego pracownika.
6. Brak informacji zwrotnej od nowego pracownika o jakości przeprowadzonego procesu wdrożenia.
7. Mało zróżnicowane narzędzia procesu onboardingu.
8. Niezapoznanie nowego pracownika z misją i strategią długoterminową przedsiębiorstwa.

Brak ustrukturyzowanego planu onboardingu – poza czysto formalnymi elementami procesu wdrożenia nowego pracownika, jakimi są zapoznanie z informacjami na temat przepisów i regulaminów w przedsiębiorstwie, przygotowanie dokumentacji kadrowej, przeprowadzenie obowiązkowego szkolenia BHP, zapoznanie z najważniejszymi informacjami dotyczącymi świadczeń pozapłacowych oraz przekazanie sprzętu niezbędnego do wykonywania pracy, pozostałe informacje przekazywane są słownie w sposób nieformalny.

Nieprzydzielenie konkretnej osoby, która przeprowadza proces onboardingu – w omawianym przedsiębiorstwie, ze względu na to, że jest to małe przedsiębiorstwo zatrudniające w tym samym czasie maksymalnie 7 osób, nie ma oddzielnego działu czy nawet konkretnej osoby zajmującej się zasobami ludzkimi firmy. Za wdrożenie nowego pracownika odpowiada głównie właściciel przedsiębiorstwa, który oprócz prowadzenia i zarządzania firmą wykonuje również inne zadania tak jak pozostali pracownicy. W momencie dużego obciążenia obowiązkami właściciel firmy prosi o pomoc we wdrożeniu nowo zatrudnionego innych współpracowników, którzy w zupełnie inny sposób mogą przekazywać niezbędne informacje. Z uwagi na „ściśły związek między przedsiębiorstwem a osobą przedsiębiorcy pełniącego w nim najważniejsze funkcje” (Gudkova, 2008: 13–14) efektywność onboardingu zależy w pełni od właściciela, ponieważ to on podejmuje praktycznie wszystkie decyzje – również odnośnie do rekrutacji pracowników i ich wdrażania.

Pominięcie etapu zapoznania nowego pracownika ze współpracownikami – przedsiębiorstwo często zatrudnia innych pracowników do poszczególnych projektów, przez co obecna jest duża rotacja osób zatrudnionych w firmie. Część pracy przedsiębiorstwa polega na pracy zdalnej. Utrudnia to zapoznanie nowej osoby z resztą pracowników, które jest bardzo ważnym elementem onboardingu.

Niedoceniając procesu onboarding – jak w każdym przedsiębiorstwie wszystkim pracownikom zależy na tym, aby nowa osoba jak najszybciej zaczęła wykonywać swoje obowiązki, przez co nie daje się jej szansy na oswojenie się z nową pracą i wynikającymi z niej obowiązkami. Zarówno właściciel firmy, jak i pozostali pracownicy nie postrzegają onboarding jako procesu kluczowego dla nowego pracownika, a co za tym idzie – proces ten przeprowadzany jest w bardzo podstawowej formie i nie uwzględnia się społecznego charakteru adaptacji.

Brak wydzielonego czasu na wdrożenie nowego pracownika – ze względu na to, że za onboarding odpowiada właściciel przedsiębiorstwa, a firma zatrudnia mało osób, wprowadzenie nowo zatrudnionego odbywa się częściowo podczas wykonywania przez niego obowiązków pracowniczych. Problem ten pogłębia i rodzi inne problemy, takie jak brak osoby przeszkolonej do wdrażania nowych pracowników.

Brak informacji zwrotnej od nowego pracownika o jakości przeprowadzonego procesu wdrożenia – po przeprowadzeniu omawianego procesu wymaga się od pracownika, aby od razu przeszedł do pracy i zaczął wykonywać swoje obowiązki. Element zbierania informacji na temat odczuć pracowników odnośnie do nowego miejsca pracy jest bardzo ważny, ponieważ umożliwia wyciągnięcie wniosków na przyszłość lub uzupełnianie luk informacyjnych, jeśli pracownik miałby szansę je zgłosić.

Mało zróżnicowane narzędzia procesu onboarding – proces onboarding w analizowanym przedsiębiorstwie opiera się głównie na różnego rodzaju szkoleniach i rozmowach z właścicielem firmy. Brakuje bardziej angażującej formy warsztatowej, która zaciekałaby nowego pracownika i sprawiła, że z chęcią i zainteresowaniem podszedłby do adaptacji w nowym miejscu pracy.

Niezapoznanie nowego pracownika z misją i strategią długoterminową przedsiębiorstwa – ze względu na częste zmiany w prawie odnośnie do funkcjonowania małych przedsiębiorstw niemożliwe jest zapoznanie pracownika z długofalową strategią przedsiębiorstwa. Obecny kryzys gospodarczy na rynku pracy w Polsce, jak i w pozostałych sektorach oraz inne problemy zupełnie niezależne od państwa, takie jak skutki pandemii COVID-19 oraz wojny w Ukrainie, stanowią duże wyzwanie zwłaszcza dla małych firm, których część upadła na przestrzeni ostatnich 2–3 lat, a część musiała dostosować się do zmieniających się realiów, przebranżawiając się lub zmieniając całkowicie sposób i kulturę pracy (na przykład przejście na pracę online).

Problemy zidentyfikowane w omawianym przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym wynikają w pewnej mierze z charakteru firmy, utrudniającego uzyskanie efektywnych korzyści z procesu onboarding. Jednakże możliwe jest zminimalizowanie, a nawet rozwiązanie problemów adaptacyjnych tego przedsiębiorstwa poprzez zauważenie ich oraz wdrożenie konkretnych rozwiązań.

Podsumowanie

Analiza procesu onboardingu w badanym przedsiębiorstwie edukacyjno-szkoleniowym wykazała, że obecnie stosowane praktyki nie są wystarczająco ustrukturyzowane, co negatywnie wpływa na adaptację nowych pracowników. Brak formalnego planu onboardingu, ograniczona komunikacja między pracownikami oraz nieprzydzielenie konkretnej osoby odpowiedzialnej za wdrożenie nowego pracownika prowadzą do licznych trudności w procesie integracji. Ponadto brak systematycznej informacji zwrotnej od nowo zatrudnionych osób utrudnia doskonalenie procesu onboardingu.

W kontekście małych przedsiębiorstw szczególnie istotne jest wdrożenie elastycznych, ale jednocześnie dobrze zaplanowanych metod adaptacji nowych pracowników. Proponowane usprawnienia obejmują stworzenie podstawowego planu onboardingu, wykorzystanie bardziej zróżnicowanych narzędzi adaptacyjnych oraz zwiększenie roli komunikacji w zespole. Zastosowanie tych rozwiązań może przyczynić się do zwiększenia efektywności procesu wdrażania nowych pracowników, a tym samym poprawy funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

Badanie procesów onboardingu w różnych przedsiębiorstwach dostarcza cennych informacji na temat dominujących problemów, aktualnych trendów oraz pojawiających się innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pozwala to na identyfikację najlepszych praktyk oraz dostosowanie strategii wdrożeniowych do zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań pracowników, co może przynieść długofalowe korzyści dla każdej organizacji.

Bibliografia

- Bitkowska A., Sobolewska O. (2020), *Zarządzanie procesowe z wykorzystaniem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, nr 1, s. 21–29.
- Business Process Management Market by Component, Deployment Type, Organization Size, Business Function (Sales and Marketing, HRM, Procurement and SCM, and Customer Service Support), Industry, and Region – Global Forecast to 2025* (2020), <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/business-process-management-market-157890056.html> [dostęp: 9.02.2025].
- Gudkova S. (2008), *Rozwój małych przedsiębiorstw*, Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Ossowski M. (2012), *Identyfikacja i klasyfikacja procesów w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 3, s. 297–312.
- Sidor-Rządkowska M. (2020), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Warszawa: Wolters Kluwer.

- Smolarek M. (2008), *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P. (2018), *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Strużyna J. (2002), *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców (t.j. Dz.U. z 2023 r., poz. 221).
- Yin R.K. (2024), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie, metody i zastosowania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zaleśna A. (2015), *Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3, s. 411–424.

O autorce

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.

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.

