

## Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar  
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Krzysztof Wąsek\*

# 1.7

## ***Onboarding pracowników*** **– propozycja narzędzia** **pomiaru**

### **Streszczenie**

W rozdziale poruszono kwestię wdrażania nowych pracowników do organizacji. Celem opracowania jest przedstawienie propozycji narzędzia badającego poziom wdrożenia pracownika. Proponowane narzędzie badawcze powstało w wyniku zlokalizowania braków w narzędziu, którym posługiwano się w dotychczasowych opracowaniach. W związku z dużą ogólnością oraz brakiem dostatecznej ilości informacji, które mogłyby zostać pozyskane w procesie badania respondentów, Autor postanowił podjąć się badań, dzięki którym możliwe jest zaproponowanie nowego narzędzia badającego poziom onboardingu pracownika. Rozwiązanie problemu zostało wypracowane dzięki zebraniu praktyk onboardingowych pochodzących zarówno z literatury przedmiotu, jak również tych stosowanych przez praktyków biznesu, które następnie poddano metodzie sędziów kompetentnych.

**Słowa kluczowe:** *onboarding* pracowników, adaptacja, wdrożenie, narzędzie pomiaru

---

\* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1059-436X

## Employee Onboarding – a Measurement Tool

### Abstract

The paper focuses on adaptation of new employees to an organisation. The aim of this paper is to present a tool for measuring the level of employee adaptation. The proposed research tool was developed due to the problem of inadequacies related to the tool used previously. Because of high generality and insufficient information that could have been obtained from respondents in a survey, the author decided to do research that would provide a new measurement tool for estimating the employee onboarding level. The problem solution was developed on the basis of onboarding practices described in the source literature and those used by business practitioners, which were submitted for peer review thereafter.

**Keywords:** employee onboarding, adaptation, implementation, measurement tool

---

### Wprowadzenie

Nie od dziś wiadomo, że człowiek, jego wiedza, umiejętności i cechy szczególne są uznawane za jeden z najważniejszych czynników postępu<sup>1</sup>. Obecnie kapitał ludzki jest kluczowym elementem podnoszenia konkurencyjności firm oraz zasobem pozwalającym realizować cele biznesowe<sup>2</sup>. Mając to na uwadze, należy podkreślić fakt, że istotne znaczenie ma również rozwój pracowników zatrudnionych w organizacji<sup>3</sup>. Zgodnie z tym przyjęcie nowego pracownika nie oznacza zakończenia procesu zatrudnienia. Aby pracownik przystosował się do środowiska pracy, musi przejść etap adaptacji. Etap ten jest istotny dla wszystkich pracowników niezależnie od stanowiska<sup>4</sup>. Wprowadzenie nowego pracownika jest określane zamiennie jako: *onboarding*, socjalizacja, wejście organizacyjne lub adaptacja<sup>5</sup>. Po zrealizowaniu procesu rekrutacji i selekcji przedsiębiorstwa mają możliwość poprawy efektywności systemu zarządzania talentami dzięki

---

<sup>1</sup> Z. Ciekankowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101, s.135.

<sup>2</sup> T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s57.

<sup>3</sup> G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 38–39.

<sup>4</sup> B. Ściegłińska, M. Machaj, J. Gotlib, *Adaptacja zawodowa i społeczna pielęgniarek w nowym miejscu pracy – wybrane zagadnienia*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2017, nr 1(63), s.131.

<sup>5</sup> C.D. Fyock, *Managing the Employee Onboarding and Assimilation Process*, “Society for Human Resource Management” 2012, vol. 8, no. 9, s. 12, Virginia.

wykorzystaniu procesu onboardingu. Można go zdefiniować jako proces, w trakcie którego pomaga się nowemu pracownikowi szybko i płynnie dostosować się do aspektów społecznościowych, a także norm wydajności<sup>6</sup>. Inną definicją jest mówiąca o tym, że *onboarding* to szersze pojęcie niż wprowadzenie pracownika do organizacji, a jego celem jest sprawienie, by nowy pracownik zaczął wykonywać produktywną pracę tak szybko, jak to jest możliwe<sup>7</sup>. W literaturze przedmiotu można odszukać definicję onboardingu mówiącą o tym, że jest on koniecznością o strategicznym znaczeniu<sup>8</sup>. H.J. Klein ze współpracownikami w 2015 r. zaproponowali definicję mówiącą o tym, że jest to proces przekształcania nowych pracowników w członków zespołu odpowiadających kulturze organizacji<sup>9</sup>. Nieco starsza definicja zaproponowana przez S. Frear (2007 r.) stwierdza, że *onboarding* jest pewnego rodzaju holistycznym podejściem, które łączy ludzi, proces i technologię. Celem połączenia jest optymalizacja wpływu, jaki nowy pracownik ma na organizację – z naciskiem na efektywność i skuteczność<sup>10</sup>. W innej definicji można odnaleźć informację o tym, że jest to szeroko zakrojony proces przygotowania, orientacji, integracji oraz innych działań następczych<sup>11</sup>. A. Snell (2006 r.) definiując *onboarding* stwierdza, podobnie jak M. Karambelkar i S. Bhattacharya (2018 r.), że jest to strategiczny proces, który się składa z wielu etapów. Według autorki celem onboardingu jest zwiększenie produktywności – w związku z tym należy postrzegać go jako coś ważniejszego niż działalność wyłącznie transakcyjną. Ponadto *onboarding* można przedstawić jako pomost pomiędzy obietnicami składanymi przez nowych pracowników a rzeczywistymi osiągnięciami ich produktywności<sup>12</sup>. Podsumowując powyższą analizę definicji, można stwierdzić, że mają one wiele elementów wspólnych. W większości definicji za cel stawia się wzrost wydajności pracowników. Innym elementem spajającym jest istota onboardingu podkreślająca przygotowanie pracownika do pełnienia nowej funkcji. W zaprezentowanych określeniach można odnaleźć informację o tym, że *onboarding* jest procesem o charakterze strategicznym dla rozwoju kadr. E.F. Holton (1996 r.) uważa, że proces onboardingu wspiera socjalizację pracowników, która została skonceptualizowana jako

<sup>6</sup> T.N. Bauer, *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria USA 2010, s. 1–3.

<sup>7</sup> A.I. Tiainen, *New Employee Orientation and Onboarding*, SMEREC – New generation recruitment skills for SMES and workforce, Karelia UAS – Publications, Joensuu 2019, s. 80.

<sup>8</sup> M. Karambelkar, S. Bhattacharya, *Onboarding is a Change: Applying Change Management Model ADKAR to Onboarding*, "Human Resource Management International Digest" 2018, vol. 25, no. 7, s. 5–8.

<sup>9</sup> H.J. Klein et al., *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*, "International Journal of Selection and Assessment" 2015, vol. 23, no. 3, Oxford, s. 263–283.

<sup>10</sup> S. Frear, *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 days*, "Human Capital Institute", Washington DC 2007.

<sup>11</sup> M. Ellice, *Orientation and Onboarding Processes for the Experienced Perioperative RN*, "AORN Journal" 2013, vol. 98, no. 4, s. 5–6.

<sup>12</sup> A. Snell, *Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction*, "Strategic HR Review" 2006, vol. 5, no. 6, s. 32–35.

inkulturacja nowo zatrudnionych pracowników do obowiązujących wartości, norm, misji i wizji firmy<sup>13</sup>. Warto pamiętać, że mimo iż *onboarding* wywodzi się z socjalizacji, tj. z procesu, w którym nowa osoba uczy się obowiązujących norm, systemów lub zasad, to nie można używać zamiennie tych terminów<sup>14</sup>. Dzięki socjalizacji możliwy jest rozwój zbiorowej tożsamości organizacyjnej oraz poczucie przynależności do grupy<sup>15</sup>. Programy onboardingowe pozwalają nowym pracownikom poznać swoje obowiązki, cele oraz aspekty związane z obowiązującymi normami prawnymi. W związku z tym, że firmy w procesie poszukiwania i rekrutowania pracowników angażują bardzo dużą ilość zasobów, etap wdrożenia staje się jednym z kluczowych i niezbędnych do zatrzymania pracowników w organizacji<sup>16</sup>. Odpowiednio przeprowadzone wdrożenie zapewnia skuteczną adaptację pracownika do organizacji. Wspomniany proces powinien być powiązany z takimi wartościami jak zadowolenie z pracy czy zaangażowanie organizacyjne. Poprawne wdrożenie przekłada się również na wyniki, jakie będzie osiągał nowy pracownik<sup>17</sup>. Potwierdzeniem powyższego są rezultaty badań A.M. Saks (1996 r.), w których można odnaleźć informację, że pracownicy postrzegający proces onboardingu jako pomocny są bardziej zadowoleni z pracy<sup>18</sup>.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie propozycji narzędzia badawczego wypracowanego w toku badań empirycznych, w których zastosowano metodę oceny treści przez sędziów kompetentnych. Powodem, dla którego zdecydowano się przeprowadzić opisywane badania, jest zbyt duża ogólność dotychczas funkcjonującego narzędzia. Głównym pytaniem, na które starano się znaleźć odpowiedź w toku badawczym, był aspekt dotyczący tego, które z praktyk onboardingowych są najistotniejsze dla prawidłowego wdrożenia pracowników.

---

<sup>13</sup> E.F. Holton, *New Employee Development: A Review and Reconceptualization*, "Human Resource Development Quarterly" 1996, vol. 7, no. 3, s. 233–252.

<sup>14</sup> H.J. Klein, B. Polin, *Are Organizations on Board with Best Practices Onboarding?*, w: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, C.R. Wanberg (ed.), Oxford University Press, New York 2012, s. 268.

<sup>15</sup> J. Van Maanen, E.H. Schein, *Toward a Theory of Organizational Socialization*, "Research in Organizational Behavior", New York 1979, s. 209–264.

<sup>16</sup> J.O. Graybill *et al.*, *Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL libraries*, "Library Leadership & Management" 2013, vol. 30, no. 3, s. 1–6.

<sup>17</sup> D.M. Cable *et al.*, *Reinventing Employee Onboarding*, "MIT Management Review" 2013, vol. 54, no. 3, s. 23–28.

<sup>18</sup> A.M. Saks, *The Relationship between the Amount Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes*, "Human Relations" 1996, vol. 49, no. 4, s. 429–451.

## Cele, rodzaje i poziomy onboardingu

*Onboarding*, znany również jako socjalizacja organizacyjna, wspomaga zaangażowanie pracownika, jednocześnie wpływając na lepsze dopasowanie do organizacji<sup>19</sup>. W zależności od firmy proces ten może trwać zarówno od jednego lub dwóch dni nawet do kilku miesięcy<sup>20</sup>. W literaturze można odszukać pogląd, że procesu onboardingu nie należy utożsamiać z programem mającym charakter jednodniowego wydarzenia, a raczej z procesem, który trwa znacznie dłużej<sup>21</sup>. Wdrożenie nowego pracownika ma kluczowe znaczenie z wielu powodów. Pierwszym z nich jest to, że organizacje, poszukując i rekrutując pracowników, angażują duże ilości środków finansowych, w związku z czym nie pozwala to na zaniechanie procesu wdrożenia. Drugim powodem jest fakt, że programy onboardingowe pozwalają na to, by pracownik najszybciej jak to możliwe zaczął funkcjonować w sposób efektywny. Trzecim powodem jest możliwość zwiększenia zaangażowania pracowników dzięki poprawnie przeprowadzonemu wdrożeniu<sup>22</sup>. Warto podkreślić, że dzięki dobrej organizacji oraz realizacji procesu eliminowanych jest wiele zjawisk negatywnych, np.: niejednoznaczność zadań, sytuacje stresujące czy konflikty. Dzięki eliminacji takich zjawisk nowy pracownik osiąga akceptację i satysfakcję z wykonywanych obowiązków<sup>23</sup>. Cele, jakie przyświecają onboardingowi, są ukierunkowane na kreowanie atrakcyjnych i pozytywnych doświadczeń dla nowych pracowników. Każdy program wdrożeniowy powinien realizować dwa podstawowe zadania. Pierwszym z nich jest redukcja stresu i jego objawów, a drugim stopniowe zwiększanie zaufania pracownika do organizacji<sup>24</sup>. Innym zadaniem, które powinno zostać zrealizowane, jest przekazanie nowej grupie pracowników informacji, jak ważna jest komunikacja. Podczas realizacji procesu wdrażania ilość przekazywanych informacji jest ogromna, w związku z tym należy pamiętać o ograniczeniach spowodowanych możliwościami absorpcyjnymi odbiorców<sup>25</sup>.

<sup>19</sup> D.M. Cable, C.K. Parsons, *Socialization Tactics and Person-Organization Fit*, "Personell Psychology" 2001, vol. 54, no. 1, s. 1–23.

<sup>20</sup> C.D. Fyock, *op.cit.*

<sup>21</sup> J. Wallace, *Creating an Effective New Employee Orientation Program*, "Library Leadership & Management" 2009, vol. 23, no. 4, s. 168–176.

<sup>22</sup> *Onboarding: A Critical Element in Strategic Talent Management*, "Workforce Management" 2009, vol. 88, no. 7, s. 10.

<sup>23</sup> G. Suggs, *Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*, Black Freightier Productions, Blue Island, Charleston 2014.

<sup>24</sup> G. Svála, L.M. Lundbergsdóttir, *Onboarding Self-initiated Expatriates: The Case of Icelandic Employees Working for the Nordic Cooperation*, "Journal of Workplace Learning" 2016, vol. 28, no. 8, s. 510–518.

<sup>25</sup> *Onboarding: a critical element in strategic talent management, op.cit.*

Programy onboardingowe dzielą się na dwa rodzaje. H.J. Klein i B. Polin (2012 r.) charakteryzują je w następujący sposób: „Terminu *onboarding* używamy w odniesieniu do wszystkich formalnych i nieformalnych praktyk, programów i polityk wprowadzonych przez organizację lub jej przedstawicieli w celu ułatwienia dostosowania nowo przybyłego pracownika”<sup>26</sup>. Z fragmentu zaprezentowanego powyżej można wysnuć wniosek, że *onboarding* może być prowadzony w sposób formalny i nieformalny. Podobnie jak ci autorzy T.N. Bauer (2010 r.) także wyróżnia dwa rodzaje onboardingu. Pierwszym z nich jest wdrożenie nieformalne polegające na tym, że pracownik zdobywa informacje o nowej pracy i organizacji samodzielnie. Drugim rodzajem jest wdrożenie formalne, które odbywa się na podstawie jasno określonych zasad i procedur<sup>27</sup>.

W dalszej części rozważań zostaną przedstawione cztery poziomy onboardingu wyróżnione przez T.N. Bauer (2010 r.). Pierwszym z nich jest poziom *compliance* – najniższy poziom wdrażania, który sprowadza się do zapoznania nowych pracowników z obowiązującymi normami, zasadami i ogólnymi założeniami organizacji<sup>28</sup>. Każda z faz cechuje się realizacją zadań niezbędnych do osiągnięcia danego poziomu wdrożenia. Według A.M. Meyera i L.K. Bartelsa (2017 r.) do zadań na pierwszym poziomie wdrożenia można zaliczyć np. zapoznanie się z treścią podręcznika dla pracowników czy z zasadami organizacyjnego dress code’u<sup>29</sup>. Drugim z poziomów wdrożenia jest poziom wyjaśnienia – *clarification*. Zadaniem tego poziomu jest zapoznanie nowych pracowników ze stanowiskiem pracy i wymaganiami<sup>30</sup>. Na tym poziomie informuje się również nowo zatrudnionych o stopniach i normach wydajności, które zostały przypisane do stanowiska. Do innych działań, które są podejmowane na tym poziomie, można zaliczyć szkolenia z metod raportowania czy wyjaśnienie procesów zachodzących w organizacji<sup>31</sup>. Trzecim poziomem wdrożenia jest poziom kultury, którego celem jest zapoznanie nowych pracowników z jej elementami, np. historią firmy, świętami, tradycjami czy panującymi w organizacji normami i wartościami<sup>32</sup>. W celu ułatwienia wdrożenia nowych pracowników do tego poziomu K. Everson (2015 r.) proponuje, by skupić się jedynie na podstawowych wartościach i normach<sup>33</sup>. Ostatnim i zarazem najwyższym poziomem onboardingu jest poziom połączenia – *connection*, który odnosi się do tworzenia ważnych z perspek-

<sup>26</sup> H.J. Klein, B. Polin, *Are Organizations...*, *op.cit.*

<sup>27</sup> T.N. Bauer, *op.cit.*

<sup>28</sup> *Ibidem.*

<sup>29</sup> A.M. Meyer, L.K. Bartels, *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support and Job Satisfaction*, “Journal of Organizational Psychology” 2017, vol. 17, no. 5, s. 10–27.

<sup>30</sup> T.N. Bauer, *op.cit.*

<sup>31</sup> A.M. Meyer, L.K. Bartels, *The impact...*, *op.cit.*

<sup>32</sup> *Ibidem.*

<sup>33</sup> K. Everson, *Nike’s Andre Martin: Just Learn It*, “Chief Learning Officer” 2015.

tywy nowego pracownika relacji interpersonalnych i sieci informacyjnych. Dzięki nim nowy pracownik będzie mógł szybciej zdobyć informacje niezbędne podczas rozwiązywania problemów lub działania w trudnych sytuacjach.

Efektywny program onboardingu powinien przeprowadzić nowego pracownika przez wszystkie poziomy. Według badań niemal wszystkie organizacje w sposób naturalny realizują poziom pierwszy. Poziom drugi i trzeci są wdrażane zaledwie przez ok. połowę organizacji, natomiast poziom czwarty przeprowadza jedynie ok. 20% firm<sup>34</sup>.

## Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Po dokonaniu studiów literaturowych należy stwierdzić, że mimo iż proces wdrażania jest bardzo ważnym i strategicznym działaniem, to niewiele jest opracowań poświęconych tej tematyce. W bazach ProQuest i EBSCO łącznie odnaleziono jedynie 60 artykułów zawierających w tytule hasło *onboarding*. Po dokonaniu analizy literatury wyłoniono lukę w postaci braku rzetelnego narzędzia badawczego, które mogłoby wskazywać, na jakim poziomie wdrożenia znajduje się respondent. W publikacji A.M. Meyer i L.K. Bartels (2017 r.) zaproponowano krótkie narzędzie badawcze zawierające cztery stwierdzenia, na podstawie których respondent był zaliczany do grona osób znajdujących się na określonym poziomie wdrożenia. Według Autora niniejszego opracowania dotychczasowe narzędzie charakteryzuje się zbyt dużą ogólnością. Jego autorzy zaproponowali cztery pytania zamknięte zawierające praktyki onboardingowe (np.: Czy byłeś przeszkolony w zakresie podstawowych przepisów prawnych i zasad?). Do każdego pytania zostały przydzielone krótkie przykłady dotyczące określonych praktyk. Respondent, wypełniając narzędzie, zaznaczał odpowiedź. Jeżeli odpowiedział twierdząco, był proszony o podanie przykładów praktyk, które w jego przypadku zostały zrealizowane w trakcie wdrażania. W sytuacji, w której respondent odpowiedział negatywnie, przechodził do kolejnego pytania. Drugą kwestią dotyczącą tego narzędzia jest fakt, że deklaracja respondenta nie wskazuje, czy dana praktyka została zrealizowana w sposób dostateczny, czy też nie. Te i wiele innych uwag skłoniły Autora niniejszego opracowania do przeprowadzenia badań, dzięki którym stworzono wstępną wersję nowego narzędzia badawczego.

Procedurę tworzenia narzędzia rozpoczęto od zebrania praktyk onboardingowych, które powinny zostać zrealizowane, aby pracownik osiągnął określony poziom. Wspomniane praktyki zostały zebrane dzięki analizie studiów literaturowych oraz opinii osób pracujących w biznesie, które zajmują się onboardingiem pracowników. Zebrane praktyki zostały poddane selekcji i analizie pod kątem ilościowym i jakościowym. W kolejnym

<sup>34</sup> T.N. Bauer, *op.cit.*

etapie usunięto wszystkie praktyki, które występowały wielokrotnie w zgromadzonym materiale. Wynikiem powyższych prac było uzyskanie 39 praktyk onboardingowych, które w następnym etapie postępowania badawczego zostały przydzielone do określonych poziomów wdrożenia. Realizacja wspomnianego zadania opierała się na informacjach zdobytych w trakcie przeglądu literatury. W wyniku finalizacji powyższych zadań każdy z poziomów wdrożenia otrzymał określoną liczbę stwierdzeń: poziom zgodności – 11 praktyk, poziom wyjaśnienia – 8 praktyk, poziom kultury – 10 praktyk, poziom połączenia – 10 praktyk. Każda z praktyk dotyczyła innych zadań i obowiązków, jakie powinien wykonać pracownik, aby osiągnąć określony poziom wdrożenia. Wspomniany katalog stanowił bardzo obszerne źródło zadań niezbędnych do osiągnięcia poszczególnych poziomów. W celu wyłonienia praktyk, które są najbardziej istotne dla prawidłowego wdrożenia, rozpoczęto badanie oparte na procedurze sędziów kompetentnych. Wspomniana metoda jest jednym ze sposobów obiektywizacji ocen zgromadzonych danych. Realizacja tej metody polega na ocenie zgromadzonego materiału przez osoby kompetentne w danej dziedzinie. W kolejnym etapie zebrane oceny są uśredniane i wykorzystane na potrzeby wykonania określonych zadań. W dalszej części opisywanej procedury badawczej przygotowano formularz ankiety zawierający poziomy onboarding wraz z przypisanymi praktykami.

Do funkcji sędziów kompetentnych zaproszono pracowników naukowych zajmujących się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, jak również praktyków biznesu pracujących w obszarze HR-u. Dobór sędziów odbywał się na podstawie weryfikacji kompetencji niezbędnych do oceny wspomnianych praktyk. Kluczem doboru wśród pracowników naukowych były dziedziny nauki, którymi zajmują się oni zawodowo. Dzięki prowadzonym badaniom oraz zainteresowaniom naukowym możliwy był racjonalny dobór do grupy sędziów kompetentnych. W przypadku pracowników zawodowo zajmujących się HR-em kluczem doboru do grona sędziów kompetentnych były zajmowane stanowiska oraz doświadczenie zawodowe we wdrażaniu nowych pracowników. Dodatkowym kryterium w tej grupie było posiadanie tytułu Master of Business Administration. Łączna liczba sędziów, których zaproszono do badania, to 225 osób. Zdecydowaną większość w tej grupie stanowili pracownicy naukowcy, do których wysłano 195 zaproszeń. Pozostałą część zaproszeń wysłano do praktyków biznesu. W zaproszeniu do badania przedstawiono sędziom ich rolę, cel badania, procedurę badawczą oraz poproszono o przydzielenie oceny do każdego ze stwierdzeń. Polecenie badawcze brzmiało następująco: Proszę ocenić, czy dane stwierdzenie jest ważne dla osiągnięcia określonego poziomu onboardingu. Zadaniem sędziów kompetentnych było zatem przydzielenie ocen od 1 do 5 dla każdego stwierdzenia, gdzie: 5 oznaczało – „zdecydowanie tak”, 4 – „raczej tak”, 3 – „trudno powiedzieć”, 2 – „raczej nie”, 1 – „zdecydowanie nie”. Ankiety dla sędziów kompetentnych rozdysponowano za pomocą wiadomości mailowych.



## Wyniki badań

Po przydzieleniu ocen do każdej z proponowanych praktyk sędziowie odsyłali plik z udzielonymi odpowiedziami. Łącznie otrzymano 47 wypełnionych ankiet, z których 30 pochodziło od pracowników nauki, a 17 od osób pracujących w obszarze HR. Zwrócono niemal 21% (20,89%) wypełnionych. W dalszej części procedury badawczej dokonano zliczenia przydzielonych ocen. Następnie zsumowane oceny zostały uśrednione w celu wyłonienia najistotniejszych praktyk stanowiących podstawę do osiągnięcia określonego poziomu wdrożenia. Poniżej przedstawiono najistotniejsze praktyki, których realizacja pozwala na osiągnięcie przez pracownika określonego poziomu wdrożenia. Dzięki przeprowadzonym badaniom wyłoniono po sześć najważniejszych, a co za tym idzie najwyżej ocenianych, praktyk onboardingowych. Na pierwszym z poziomów wdrożenia (poziom zgodności) jako najistotniejsze praktyki wyróżniono:

- zapoznanie pracownika z podstawowymi zasadami związanymi z nowym stanowiskiem pracy,
- przekazanie pracownikowi kluczy/kart/kodów dostępu do miejsca pracy,
- zapoznanie pracownika z infrastrukturą niezbędną do sprawnego rozpoczęcia pracy,
- omówienie zagrożeń i niebezpieczeństw związanych ze stanowiskiem pracy,
- przekazanie pracownikowi kont/loginów/hasła niezbędnych do wykonywania pracy,
- zapoznanie nowego pracownika z przepisami prawnymi, które jest obowiązany/a przestrzegać na swoim stanowisku.

Powyżej zaprezentowane praktyki zostały uznane przez sędziów kompetentnych za najbardziej istotne i ważne w procesie wdrażania pracownika na pierwszy poziom onboarding. Osiągnięcie drugiego poziomu wdrożenia, którym jest poziom klaryfikacji, według wyników badań jest możliwe po spełnieniu następujących praktyk onboardingowych:

- zapoznanie pracownika z obowiązkami, jakie będzie musiał wykonywać w pracy,
- przeszkolenie pracownika z systemów i programów używanych na stanowisku pracy,
- zapoznanie pracownika z celami, jakimi kieruje się określony dział oraz przedsiębiorstwo,
- przedstawienie struktury firmy wraz z wyjaśnieniem nowemu pracownikowi, kto jest za co odpowiedzialny,
- zapoznanie pracownika z normami wydajności i wymaganiami, jakie obowiązują na stanowisku pracy,
- przedstawienie wymagań dotyczących raportowania na zajmowanym stanowisku.

Do działań wdrożeniowych, które są najistotniejsze z perspektywy trzeciego poziomu onboarding, sędziowie zaliczyli:

- przedstawienie pracownikowi sposobów komunikacji między pracownikami,
- przedstawienie pracownikowi obowiązującego dress code'u,
- przedstawienie naczelnych wartości firmy,
- przedstawienie pracownikowi zasad związanych z rozwojem (zdobywanie nowych doświadczeń, szkolenia itp.),
- przedstawienie pracownikowi zasad związanych z dodatkowymi świadczeniami oraz urlopem,
- zapoznanie pracownika z panującymi w organizacji normami kulturowymi.

Na najwyższym szczeblu wdrożenia pracownika, którym jest poziom kultury, za najbardziej istotne praktyki onboardingowe uznano:

- zaznajomienie nowego pracownika z zespołem tak, by wiedział, kim są otaczający go ludzie i czym się zajmują,
- integracja nowego pracownika z zespołem,
- działania mające na celu to, by pracownik czuł się dobrze w pracy,
- budowanie korzystnych i ważnych z perspektywy zawodowej relacji interpersonalnych,
- budowanie relacji interpersonalnej z osobą, której poziom wiedzy w obszarze zawodowym jest wyższy niż nowo przyjętego pracownika,
- budowanie sieci informacyjnej pozwalającej uzyskiwać odpowiednie informacje, dzięki którym nowy pracownik poradzi sobie z problemami.

Całość zaprezentowanych powyżej praktyk onboardingowych może stanowić doskonałą podstawę do stworzenia narzędzia badawczego pozwalającego na weryfikowanie tego, na którym z poziomów wdrożenia znajduje się pracownik. Autor niniejszego opracowania do stworzenia ankiety badawczej proponuje zastosowanie do powyższych stwierdzeń nieparzystej skali Likerta, dzięki której respondent będzie mógł określić sposób, w jaki zostały zrealizowane poszczególne praktyki. Wyniki takiego postępowania pozwolą na dokonanie oceny, na którym etapie wdrożenia znajduje się respondent.

## Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu znalazły się najwyżej ocenione praktyki wdrożeniowe. Dzięki metodzie sędziów kompetentnych zebrany materiał został odpowiednio oceniony, co umożliwiło wyłonienie najistotniejszych zasad onboardingowych pozwalających na prawidłowe wdrożenie pracownika. Powyższe opracowanie stanowi źródło praktycznych informacji dla menedżerów i badaczy zajmujących się opisywaną tematyką. Wyselekcjonowane praktyki w połączeniu z nieparzystą skalą Likerta mogą stanowić doskonałe narzędzie badawcze pozwalające określić, na którym z poziomów wdrożenia znajdują się badani pracownicy. Ograniczenie powyższych badań może stanowić

poziom zwrotu ankiet, który wyniósł niecałe 21%. Jako kierunek dalszych badań wskazuje się rozwój zaprezentowanej propozycji narzędzia badawczego przez opracowanie badań pilotażowych.

## Bibliografia

- Bartels L.K., Meyer A.M., *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support and Job Satisfaction*, "Journal of Organizational Psychology" 2017, vol. 17, no. 5, s. 10–27.
- Bauer T.N., *Onboarding New employees: Maximizing success*, SHRM Foundation, Alexandria USA 2010.
- Cable D.M. et.al., *Reinventing Employee Onboarding*, "MIT Management Review" 2013, vol. 54, no. 3, s. 23–28.
- Cable D.M., Parsons C.K., *Socialization Tactics and Person-Organization Fit*, "Personell Psychology" 2001, vol. 54, no. 1, s. 1–23.
- Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101, s. 135.
- Ellice M., *Orientation and Onboarding Processes for the Experienced Perioperative RN*, "AORN Journal" 2013, vol. 98, no. 4, s. 5–6.
- Everson K., *Nike's Andre Martin: Just Learn It*, "Chief Learning Officer" 2015.
- Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Frear S., *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 Days*, Human Capital Institute, Washington DC 2007.
- Fyock C.D., *Managing the Employee Onboarding and Assimilation Process*, "Society for Human Resource Management" 2012, vol. 8, no. 9.
- Graybill J.O. et.al., *Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL Libraries*, "Library Leadership & Management", vol. 30, no. 3, s. 1–6.
- Holton E.F., *New Employee Development: A Review and Reconceptualization*, "Human Resource Development Quarterly" 1996, vol. 7, no. 3, s. 233–252.
- Karambelkar M., Bhattacharya S., *Onboarding Is a Change: Applying Change Management Model ADKAR to Onboarding*, "Human Resource Management International Digest" 2018, vol. 25, no. 7, s. 5–8.
- Klein H.J., Polin B., *Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?*, w: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, C.R. Wanberg (ed.), Oxford University Press, New York 2012, s. 268.
- Klein H.J., et.al., *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*, "International Journal of Selection and Assessment" 2015, vol. 23, no. 3, s. 263–283.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Onboarding: A Critical Element in Strategic Talent Management*, "Workforce Management" 2009, vol. 88, no. 7, s. 10.
- Saks A.M., *The relationship between the amount helpfulness of entry training and work outcomes*, "Human Relations", vol. 49, no. 4, Thousand Oaks 1996, s. 429–451.
- Snell A., *Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction*, "Strategic HR Review" 2006, vol. 5, no. 6, s. 32–35.

- Suggs G., *Onboarding: A Flightplan for Taking your Workforce to New Heights*, Black Freightier Productions, Blue Island, Charleston 2014.
- Svala G., Lundbergsdóttir L.M., *Onboarding Self-initiated Expatriates: The Case of Icelandic Employees Working for the Nordic Cooperation*, "Journal of Workplace Learning" 2016, vol. 28, no. 8, s. 510–518.
- Ściegłińska B., Machaj M., Gotlib J., *Adaptacja zawodowa i społeczna pielęgniarek w nowym miejscu pracy – wybrane zagadnienia*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2017, nr 1(63), s. 131.
- Tiainen A.I., *New Employee Orientation and Onboarding*, SMEREC – New generation recruitment skills for SMES and workforce, Karelia UAS – Publications, Joensuu 2019.
- Van Maanen J., Schein E.H., *Toward a Theory of Organizational Socialization*, Research in Organizational Behavior, New York 1979, s. 209–264.
- Wallace J., *Creating an Effective New Employee Orientation Program*, "Library Leadership & Management" 2009, vol. 23, no. 4, s. 168–176.