

Proces wdrażania pracowników jako element doskonalenia organizacji

Tomasz Świder

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 189212@student.ue.wroc.pl

© 2025 Tomasz Świder

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Świder, T. (2025). Proces wdrażania pracowników jako element doskonalenia organizacji. W: R. Brajer-Marczak, A. Marciszewska (red.), *Procesy i projekty w doskonaleniu organizacji* (s. 60-77). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: W obliczu dużej dynamiki polskiego rynku pracy oraz wysokiego poziomu rotacji zatrudnienia skuteczny proces wdrażania nowych pracowników (*onboarding*) staje się kluczowym elementem strategii zarządzania kapitałem ludzkim i ważnym narzędziem doskonalenia organizacji. Celem rozdziału jest identyfikacja tych czynników procesu wdrożeniowego, które najsilniej wpływają na motywację i retencję nowo zatrudnionych osób. Obiektem badań byli pracownicy z różnych branż w Polsce, którzy w ostatnim roku przeszli proces wdrożenia. Zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z użyciem autorskiego kwestionariusza ankiety ($N = 32$). Najważniejsze wyniki wskazują na istnienie silnego, pozytywnego związku między jakością procesu onboardingu a motywacją i chęcią pozostania w organizacji.

Słowa kluczowe: *onboarding*, motywacja, zaangażowanie pracowników, retencja, zarządzanie kapitałem ludzkim

1. Wstęp

Współczesny polski rynek pracy, określany mianem „ryнку pracownika”, charakteryzuje się znaczną mobilnością zawodową, co stanowi jedno z największych wyzwań dla pracodawców w kontekście utrzymania talentów. Jak pokazują najnowsze dane

rynkowe (Hays Poland, 2024), aż 51% specjalistów i menedżerów aktywnie rozważa zmianę pracy. Głównymi pozafinansowymi powodami, dla których pracownicy decydują się na odejście, są ograniczone możliwości rozwoju zawodowego (42%) oraz niezadowolenie ze stylu zarządzania i kultury organizacyjnej (29%). W odpowiedzi na te wyzwania centralne miejsce w działaniach firm zajmuje proces wdrażania nowych pracowników (*onboarding*).

Wdrażanie nowych pracowników, definiowane jako fundamentalny proces w cyklu życia pracownika, którego celem jest płynne przejście nowej osoby z roli „obcego” do roli w pełni zintegrowanego członka zespołu, staje się kluczowym narzędziem strategicznym. Jego kompleksową strukturę najlepiej oddaje model 4C autorstwa Bauer (2010, 2013). Model ten zakłada, że skuteczny proces musi realizować cele na czterech kluczowych poziomach. Pierwsze dwa, zgodność (*compliance*) oraz klarowność (*clarification*), stanowią fundament, zapewniając pracownikowi wiedzę o regulaminach i procedurach oraz precyzyjne zrozumienie swojej roli w zespole i oczekiwań, stawianych wobec niego przez pracodawcę. Jednak kluczowe dla budowania zaangażowania są dwa kolejne wymiary, a więc kultura (*culture*), czyli przekazanie wiedzy o normach i wartościach organizacji, oraz połączenia (*connection*), które koncentrują się na budowaniu relacji interpersonalnych. Służą do tego [m.in.](#) programy typu *buddy system*, polegające na przydzielaniu nowemu pracownikowi doświadczanego kolegi z zespołu w roli nieformalnego opiekuna i przewodnika po organizacji. Taki opiekun wprowadza nowo zatrudnionego pracownika w życie zespołu, pomaga odnaleźć się w niepisanych zasadach kultury organizacyjnej i stanowi pierwsze źródło wsparcia, co znacząco przyspiesza integrację oraz buduje poczucie przynależności do zespołu od pierwszych dni pracy.

Skuteczność tego procesu jest nierozdzielnie powiązana z jego wpływem na motywację pracownika. W kontekście niniejszego opracowania motywacja jest rozumiana przez pryzmat dwuczynnikowej teorii Herzberga (2003). Zgodnie z nią do budowania prawdziwego zaangażowania nie wystarczy samo zapewnienie tzw. czynników higieny (poziomy zgodności i klarowności). Kluczowe jest dostarczenie właściwych „motywatorów”, które w modelu 4C odpowiadają wymiarom kultury i połączeń. Mimo że, jak potwierdzają badania, 87% firm w Polsce postrzega *onboarding* jako kluczowe narzędzie w ramach wewnętrznego employer brandingu, wciąż istnieje luka w wiedzy na temat tego, które z jego elementów najsilniej oddziałują na motywację w polskich realiach rynkowych (HRM Institute, 2024).

W związku z tym głównym celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja kluczowych elementów procesu onboardingu, które w największym stopniu wspierają kształtowanie i utrzymanie motywacji nowo zatrudnionych pracowników, przyczyniając się tym samym do wzmacniania potencjału kadrowego i ciągłego doskonalenia organizacji. Postawiono zatem następujące pytania badawcze:

- Czy jakość procesu onboardingu ma pozytywny wpływ na poziom motywacji nowo zatrudnionych pracowników?

- Czy elementy onboardingu o charakterze społecznym i relacyjnym mają silniejszy wpływ na motywację niż działania o charakterze czysto formalno-administracyjnym?
- Czy istnieje pozytywna korelacja między wysoką oceną procesu wdrożenia a chęcią dłuższego pozostania w organizacji?

2. Wdrażanie pracowników w świetle badań własnych

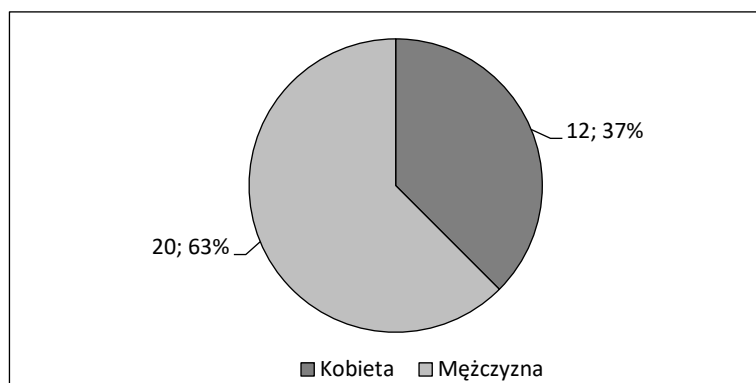
Onboarding, określany również jako adaptacja lub wdrożenie społeczno-zawodowe, jest fundamentalnym procesem w cyklu życia pracownika w organizacji. Jak zauważają autorzy tacy jak Armstrong (2007) czy Bauer (2010), jego nadrzędnym celem jest płynne i efektywne przejście nowej osoby z roli „obcego” (*outsider*) do roli w pełni zintegrowanego członka zespołu, czyli „swojego” (*insider*). Jak wskazuje Juchnowicz (2010), współczesne podejście, wynikające z ewolucji w kierunku strategicznego zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL), odchodzi od postrzegania wdrożenia jako jednorazowego aktu administracyjnego. W tym nowym ujęciu proces wdrożenia pracowników staje się świadomą inwestycją i narzędziem do maksymalizacji zwrotu z kapitału ludzkiego, mającym na celu budowanie długofalowej relacji i pełne wykorzystanie potencjału pracownika. Znaczenie tego procesu rośnie w kontekście wysokich kosztów finansowych związanych z wczesną rotacją – jak wskazują dane z raportu Work Institute (2024), koszt zastąpienia pracownika może sięgać nawet jednej trzeciej jego rocznego wynagrodzenia.

2.1. Struktura demograficzna przeprowadzonego badania

Przeprowadzone badanie ankietowe zostało zrealizowane na próbie 32 respondentów, którzy w ostatnim roku rozpoczęli pracę w nowej organizacji. Struktura demograficzna badanej grupy ma istotne znaczenie dla interpretacji dalszych wyników. W badaniu wzięło udział **20 mężczyzn i 12 kobiet**. Struktura demograficzna została przedstawiona na rys. 1.

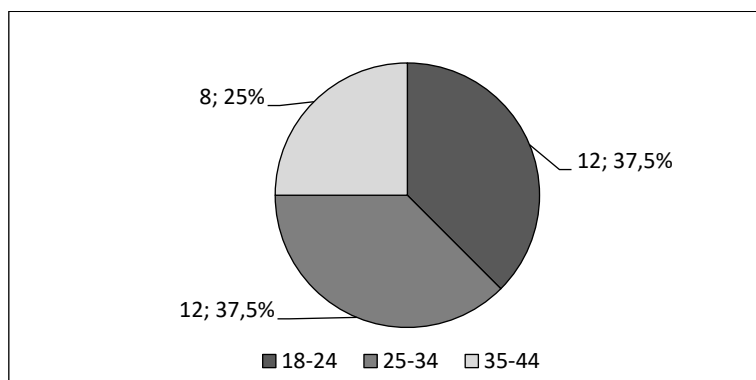
Analiza wieku uczestników badania pokazuje, że zdecydowaną większość stanowią osoby na wczesnym etapie kariery zawodowej – po **12 respondentów znalazło się w przedziałach wiekowych 18-24 lata oraz 25-34 lata**, co łącznie stanowi 75% badanej próby. Pozostałe 25% to osoby w wieku 35-44 lata. Dominacja osób młodych w próbie jest niezwykle istotna, oznacza to bowiem, że wyniki badania odzwierciedlają przede wszystkim perspektywę **pokoleń Y i Z**. Generacje te charakteryzują się specyficznymi oczekiwaniami wobec pracodawcy, takimi jak potrzeba szybkiego rozwoju, regularnego feedbacku i poczucia sensu wykonywanej pracy.

Brak w badaniu reprezentacji osób w wieku powyżej 44 lat jest istotnym ograniczeniem metodologicznym. Struktura wiekowa została przedstawiona na rys. 2.



Rys. 1. Struktura demograficzna respondentów

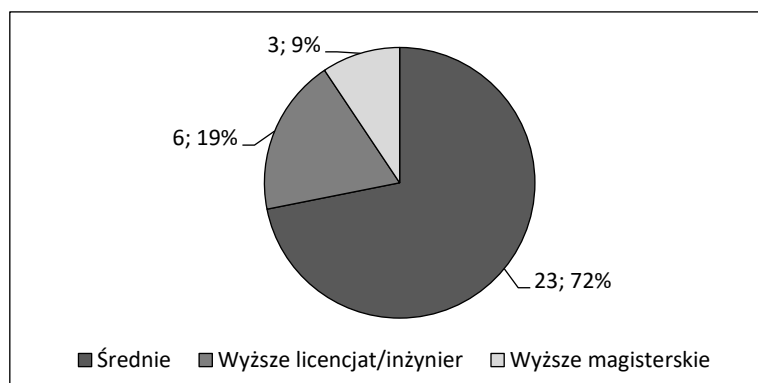
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.



Rys. 2. Struktura wiekowa respondentów

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Pod względem poziomu edukacji w badanej grupie wyraźnie przeważały osoby z **wykształceniem średnim – 23 respondentów**. Pozostałe 9 osób legitymowało się dyplomem ukończenia studiów wyższych. Taka struktura, w połączeniu z dominacją osób młodych, sugeruje, że badanie w dużej mierze obejmuje pracowników na stanowiskach operacyjnych, specjalistycznych niższego szczebla lub osoby, dla których jest to jedna z pierwszych poważnych ról zawodowych. Z perspektywy tematu pracy jest to o tyle istotne, że dla tej grupy pracowników klarowność i ustrukturyzowanie procesu wdrożeniowego mogą mieć szczególne znaczenie. Osoby z mniejszym doświadczeniem zawodowym mogą w większym stopniu polegać na formalnym onboardingu jako głównym źródle wiedzy o zasadach, kulturze i oczekiwaniach panujących w profesjonalnym środowisku pracy. Struktura poziomu wykształcenia została przedstawiona na rys. 3.



Rys. 3. Struktura wykształcenia respondentów

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

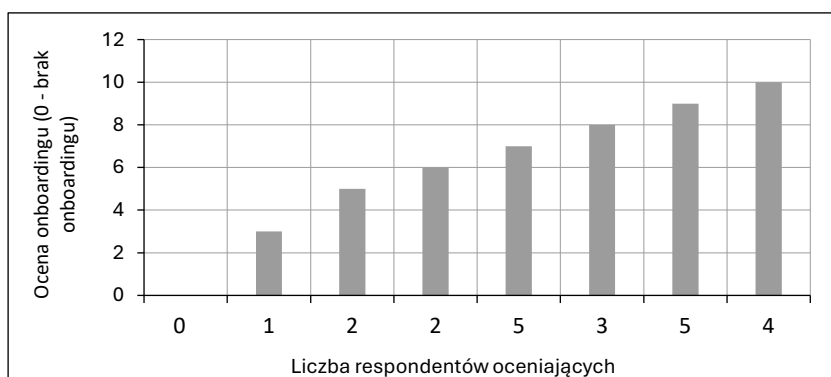
2.2. Struktura zatrudnienia respondentów

Niezwykle istotna dla celów niniejszej pracy jest również zróżnicowana struktura zatrudnienia respondentów pod względem wielkości organizacji. W próbie badawczej reprezentowane są zarówno mikroprzedsiębiorstwa (do 10 osób), które stanowią 19%, małe (31%) i średnie (31%) podmioty, jak i duże korporacje (powyżej 250 osób), obejmujące 19% badanych. Taki rozkład stanowi dużą siłę metodologiczną tego badania. W dalszej części analizy będziemy zatem szukać zależności między wielkością przedsiębiorstwa a oceną organizacji, czasem trwania i elementami procesu wdrożeniowego.

2.3. Analiza procesu wdrożeniowego

Pierwszym kluczowym wnioskiem płynącym z badania jest fakt, że proces wdrożenia, choć uznawany za standard, nie jest zjawiskiem uniwersalnym. Zdecydowana większość, bo **69% respondentów (22 osoby)**, zadeklarowała, że została objęta formalnym procesem onboardingu. Oznacza to jednak, że niemal **co trzeci pracownik (31%, czyli 10 osób) w badanej grupie nie doświadczył żadnej formy zorganizowanego wdrożenia** i musiał samodzielnie odnaleźć się w nowym środowisku pracy. Fakt ten stoi w wyraźnej kontrze do deklaracji pracodawców, z których, jak pokazują badania HRM Institute (2024), aż 87% postrzega *onboarding* jako kluczowe narzędzie wewnętrznego employer branding. Ta rozbieżność między strategicznym postrzeganiem procesu przez firmy a realiami doświadczanymi przez pracowników jest jednym z najważniejszych problemów zidentyfikowanych w niniejszym badaniu. Co istotne, brak wdrożenia ma bezpośrednie konsekwencje dla motywacji – spośród 10 osób, które nie przeszły onboarding, aż 4 wprost wskazały, że skutkowało to u nich negatywnym nastawieniem do pracy, poczuciem zagubienia oraz obniżoną motywacją.

Przechodząc do analizy samego procesu wdrożeniowego, warto w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na jego ogólną ocenę przez respondentów, która stanowi syntetyczny miernik ich satysfakcji. Wśród osób, które zostały objęte onboardingiem, średnia ocena całego procesu wyniosła **7,68 w dziesięciostopniowej skali**. Jest to wynik stosunkowo wysoki, sugerujący generalnie pozytywny odbiór działań wdrożeniowych przez pracowników. Analiza rozkładu odpowiedzi pokazuje, że **ponad połowa badanych (12 osób) przyznała oceny bardzo wysokie (8, 9 lub 10)**, co świadczy o tym, że dla tej grupy *onboarding* był doświadczeniem w pełni satysfakcjonującym. Jednocześnie należy odnotować, że istnieje również grupa pracowników (3 osoby), która oceniła swoje wdrożenie nisko (na 5 punktów lub mniej), co potwierdza, że jakość procesów onboardingowych w badanych firmach jest niejednorodna. Ogólna ocena onboardingu została przedstawiona na rys. 4.



Rys. 4. Ogólna ocena onboardingu

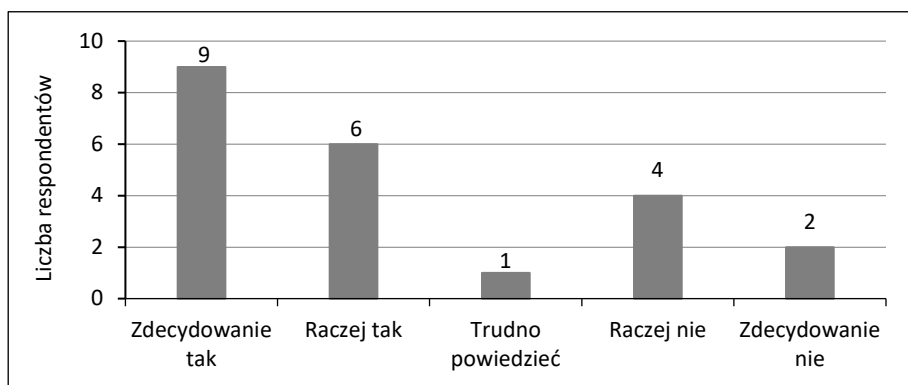
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Analiza danych z badania własnego pokazuje, że zarówno ogólna ocena, jak i charakter procesu wdrożeniowego różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Najwyższe oceny pod względem organizacji i satysfakcji otrzymywały procesy w dużych korporacjach (powyżej 250 osób). W tej grupie najczęściej też występował formalny program *buddy system* oraz dłuższy czas trwania wdrożenia. Z kolei najniżej oceniano *onboarding* w mikroprzedsiębiorstwach (do 10 osób), gdzie proces ten miał charakter najbardziej doraźny i nieustrukturyzowany.

Co więcej, dane sugerują też pewne różnice w doświadczeniach wdrożeniowych w zależności od branży, w której pracują respondenci. Chociaż mała liczebność próby w poszczególnych kategoriach uniemożliwia wyciąganie daleko idących wniosków statystycznych, można zauważyć pewne tendencje. Pracownicy z branży IT oraz usług profesjonalnych wykazywali nieznacznie wyższy poziom satysfakcji z organizacji procesu niż respondenci z sektora produkcyjnego czy administracji. Może to wynikać z faktu, że firmy technologiczne i usługowe, często konkurując o tych samych specjalistów, kładą większy nacisk na *employee experience* już od pierwszego

dnia, podczas gdy w sektorze produkcyjnym priorytetem bywa szybsze wdrożenie do zadań operacyjnych i zapewnienie bezpieczeństwa na stanowisku pracy.

Podsumowaniem analizy anatomii procesu wdrożeniowego jest ogólna ocena jego organizacji przez respondentów. Większość, bo 15 osób spośród badanych, uznała, że ich *onboarding* był dobrze zorganizowany. Wynik ten zyskuje szczególnie na znaczeniu, ponieważ to właśnie poczucie dobrej organizacji buduje fundament pod zaufanie nowego pracownika do firmy. Pracownik, oczekując profesjonalizmu, w przypadku zaniedbań otrzymuje bowiem sygnał, że firma na niego nie czekała, co podważa zaufanie i osłabia motywację już na samym starcie. Ocena poziomu zorganizowania onboardingu została przedstawiona na rys. 5.



Rys. 5. Ocena poziomu zorganizowania onboardingu

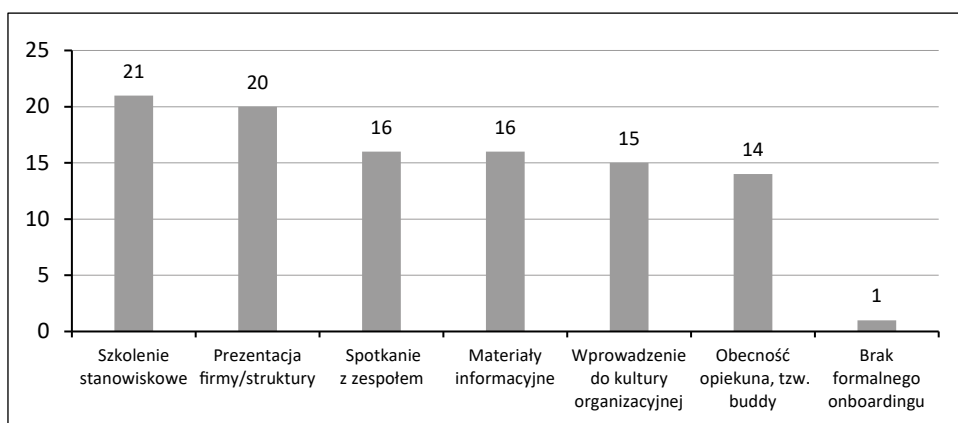
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Analiza czasu trwania procesu wdrożeniowego w badanej grupie dostarcza kluczowych wniosków na temat podejścia stosowanego przez organizacje. Wśród respondentów, którzy przeszli *onboarding*, **dominowały procesy krótkie – aż połowa z nich zadeklarowała, że trwał on nie dłużej niż pięć dni roboczych**. Jedynie 18% doświadczyło wdrożenia dłuższego niż dwa tygodnie. Taki stan rzeczy stoi w wyraźnej sprzeczności z rekomendacjami w literaturze przedmiotu. Eksperti podkreślają, że aby *onboarding* był w pełni skuteczny i doprowadził do pełnej integracji pracownika, powinien być procesem rozłożonym w czasie, trwającym **co najmniej 90 dni** (Bauer, 2010).

Ta rozbieżność między teorią a praktyką rynkową sugeruje, że wiele firm w badanej próbie koncentruje się głównie na zadaniowym wymiarze onboardingu. Krótki, kilkudniowy proces może być wystarczający, aby przekazać pracownikowi podstawową wiedzę o jego obowiązkach i zapoznać go z niezbędnymi narzędziami. Jest to jednak czas niewystarczający na realizację kluczowych dla motywacji i retencji wymiarów: społecznego (budowanie autentycznych relacji z zespołem) oraz kulturowego (zrozumienie i internalizacja wartości i niepisanych norm firmy).

Sami pracownicy odczuwają negatywne konsekwencje takiego skondensowanego podejścia. W odpowiedziach otwartych na pytanie o możliwe usprawnienia często pojawiały się postulaty wydłużenia procesu. Jeden z respondentów stwierdził, że wdrożenie powinno być „zdecydowanie dłuższe niż jeden dzień, bo za dużo informacji otrzymałem przez jeden dzień onboardingu”. Inny dodał, że „tempo było bardzo szybkie, brakowało czasu na zapoznanie się z konkretnymi aspektami pracy”. Pokazuje to, że krótkie procesy, zamiast budować poczucie kompetencji, mogą prowadzić do przeciążenia informacyjnego i stresu, co osłabia motywację już na samym starcie.

Drugim wymiarem analizy są konkretne elementy, z których składał się proces wdrożeniowy. Elementy onboardingu występujące najczęściej w procesie wdrożenia przedstawia rys. 6.



Rys. 6. Elementy onboardingu występujące w procesie wdrożeniowym

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Szczegółowa analiza elementów składających się na proces wdrożeniowy w badanej grupie pozwala zidentyfikować wyraźny priorytet, jakim dla organizacji jest wymiar zadaniowy. Działania o charakterze formalnym i operacyjnym są realizowane niemal powszechnie. Zdecydowana większość respondentów, którzy przeszli *onboarding*, potwierdziła udział w szkoleniu stanowiskowym (21/22 badanych) oraz zapoznanie się z prezentacją firmy i jej struktury (20/22 badanych). Tak wysokie wskaźniki świadczą o tym, że organizacje w pierwszej kolejności koncentrują się na zapewnieniu zgodności z prawem pracy i przygotowaniu pracownika do wykonywania obowiązków. Z perspektywy dwuczynnikowej teorii Herzberga działania te można zaklasyfikować jako „czynniki higieny” – są one absolutnie niezbędne i oczekiwane przez pracownika. Ich brak wywołałby natychmiastową frustrację, jednak ich obecność, choć konieczna, sama w sobie nie jest źródłem głębokiej, długofalowej motywacji (Herzberg, 2003).

Zupełnie inaczej przedstawia się realizacja wymiaru społecznego, który, jak wskazuje teoria, jest kluczowy dla budowania prawdziwego zaangażowania. Choć większość badanych (16/22) odbyła formalne spotkanie z zespołem, to bardziej zaawansowane praktyki integracyjne występują rzadziej. Szczególnie interesujący jest fakt, że dedykowany opiekun, tzw. *buddy*, został przydzielony 14 spośród 22 nowo zatrudnionych osób. Jest to wynik wyższy niż w badaniach Wąska (2018), gdzie wskaźnik ten wynosił 49%, co może sugerować pozytywny trend na rynku. Niemniej jednak wciąż ponad jedna trzecia pracowników jest pozbawiona tego rodzaju nieformalnego wsparcia. Co więcej, inne badania pokazują, że praktyka ta jest znacznie popularniejsza w firmach produkcyjnych (80% wskazań) niż w usługowych (48,7%) (Krugielka i in., 2023), co może sugerować, że w badanej próbie znalazło się więcej osób z tego sektora. Te elementy, w przeciwieństwie do czynników higieny, można uznać za właściwe motywatory w teorii Herzberga, ponieważ budują one relacje, poczucie przynależności i uznania, które bezpośrednio wpływają na satysfakcję z pracy (Herzberg, 2003).

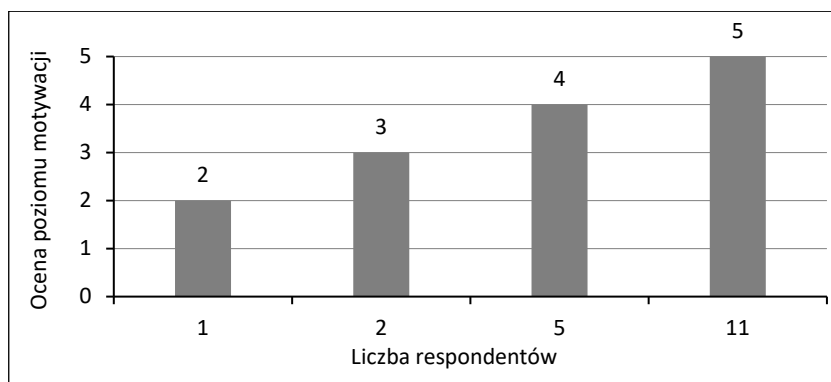
Ta różnica w poziomie realizacji obu wymiarów – niemal pełna realizacja wymiaru zadaniowego i jedynie częściowa wymiaru społecznego – wskazuje na kluczową lukę w wielu procesach onboardingowych. Organizacje skutecznie wyposażają pracowników w narzędzia i wiedzę, jak pracować, ale nie zawsze w równym stopniu dbają o to, by poczuli się oni integralną częścią zespołu. Ta dysproporcja może być głównym źródłem problemów z motywacją i zaangażowaniem w późniejszym okresie.

2.3.1. Wpływ procesu wdrażania pracowników na motywację i decyzję o pozostaniu w organizacji

Celem niniejszego rozdziału jest zbadanie związku między procesem wdrożenia a motywacją pracowników. Co ważne, analiza danych zebranych w badaniu ankietowym dostarcza silnych dowodów na istnienie tej zależności. Fundamentem tej relacji jest **wysoka motywacja początkowa**, którą deklarują pracownicy objęci procesem wdrożeniowym. Na pytanie o ocenę swojej motywacji w pierwszym miesiącu pracy respondenci wskazywali na jej bardzo wysoki poziom – średnia ocen w tej grupie wyniosła **4,27 w pięciostopniowej skali**. Co więcej, analiza rozkładu odpowiedzi pokazuje, że to pozytywne odczucie było powszechne – aż **16 z 22 badanych oceniło swoją motywację na 4 lub 5**. Tak wysoki wynik sugeruje, że ustrukturyzowane wdrożenie skutecznie podtrzymuje i wzmacnia naturalny entuzjazm, z jakim pracownicy rozpoczynają pracę w nowym miejscu, czyli tzw. okres miodowego miesiąca. Ocena poziomu motywacji została przedstawiona na rys. 7.

Źródła tak wysokiej motywacji można się doszukiwać w analizie odpowiedzi otwartych udzielanych przez respondentów. Na pytanie o największą wartość onboardingową badani najczęściej wskazywali na elementy związane ze wsparciem, organizacją i klarownością. Jeden z respondentów podkreślił znaczenie relacji z przełożonym, pisząc o „bezpośrednim i częstym kontakcie z przełożonym, dużym wsparciu”. Inny

zwrócił uwagę na organizację procesu: „dobrze zorganizowany plan onboardingu – konkretny harmonogram co do godziny”. Te wypowiedzi pokazują, że motywacja nie rodzi się w próżni. Jest ona bezpośrednim wynikiem poczucia bycia zaopiekowanym, posiadania jasnych ram działania i świadomości, że firma profesjonalnie podeszła do przyjęcia nowego członka zespołu.



Rys. 7. Ocena poziomu motywacji w pierwszym miesiącu pracy

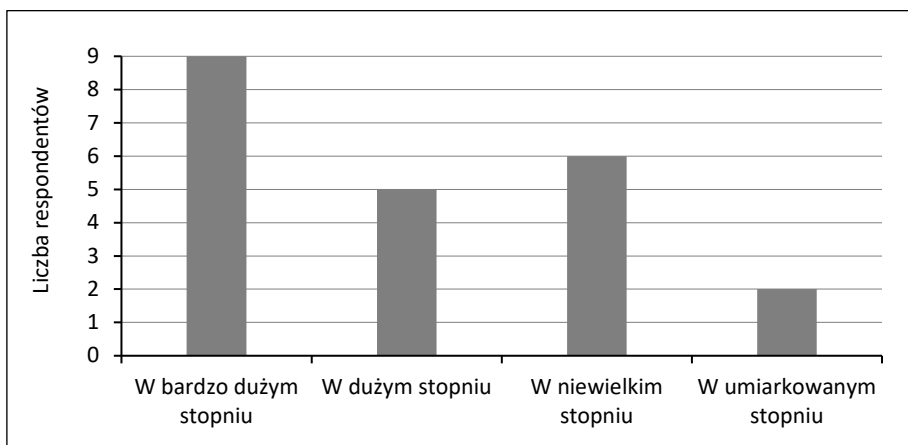
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Tę zależność można zinterpretować przez pryzmat klasycznych teorii motywacji i zarządzania. Dobre przygotowanie organizacyjne i wsparcie przełożonego, na które wskazywali respondenci, zaspokajają fundamentalne potrzeby bezpieczeństwa z hierarchii Maslowa i stanowią kluczowe „czynniki higieny” w teorii Herzberga, chroniąc pracownika przed frustracją i chaosem. Co ważniejsze jednak, taki proces od pierwszych dni buduje pozytywny kontrakt psychologiczny. Pracownik, widząc profesjonalizm i otrzymując wsparcie, nabiera zaufania do organizacji, co jest podstawą do jego dalszego zaangażowania. Działania te bezpośrednio wzmacniają również jego poczucie własnej skuteczności, dając mu wiarę, że poradzi sobie z nowymi wyzwaniami.

Wysoka motywacja początkowa, zdiagnozowana u respondentów, nie pozostaje jedynie abstrakcyjnym odczuciem, lecz bezpośrednio przekłada się na chęć do aktywnego angażowania się w pracę. Aż 64% badanych, którzy przeszli *onboarding*, stwierdziło bowiem, iż proces ten wpłynął na ich chęć zaangażowania w pracę w „dużym stopniu” lub „bardzo dużym stopniu”. Można zatem wnioskować, że dobrze przeprowadzony *onboarding*, dostarczający pracownikowi poczucia wsparcia i klarowności co do jego roli, jest postrzegany jako inwestycja firmy w jego sukces. To z kolei, na zasadzie wzajemności, motywuje pracownika do „odwdzięczenia się” poprzez większe zaangażowanie w powierzone mu zadania i aktywne uczestnictwo w życiu zespołu.

Pogłębiona analiza danych z przeprowadzonego badania pozwala zidentyfikować, które elementy procesu wdrożenia mają największy wpływ na budowanie tej chęci do zaangażowania. Szczególnie istotna okazuje się rola opiekuna – średnia ocena motywacji u osób, które miały przydzielonego buddy’ego, była zauważalnie wyższa (ok. 4.5 w skali 1-5) niż u osób, które go nie posiadały (ok. 3.8). To pokazuje, że zapewnienie pracownikowi nieformalnego wsparcia ze strony doświadczonego kolegi jest jednym z najskuteczniejszych narzędzi motywacyjnych.

Tę zależność można wyjaśnić za pomocą dwuczynnikowej teorii Herzberga (2003). Podczas gdy sprawnie przeprowadzone formalności (umowa, szkolenie BHP) są jedynie „czynnikiem higieny”, których obecność nie buduje aktywnej motywacji, to właśnie przydzielenie buddy’ego i wsparcie zespołu działają jak silne motywatory. Są one dla pracownika sygnałem uznania i dowodem na to, że firma dba o jego dobre samopoczucie i relacje interpersonalne, a nie tylko o wykonanie przez niego pracy. Poziom wpływu onboardingu na zaangażowanie został przedstawiony na rys. 8.

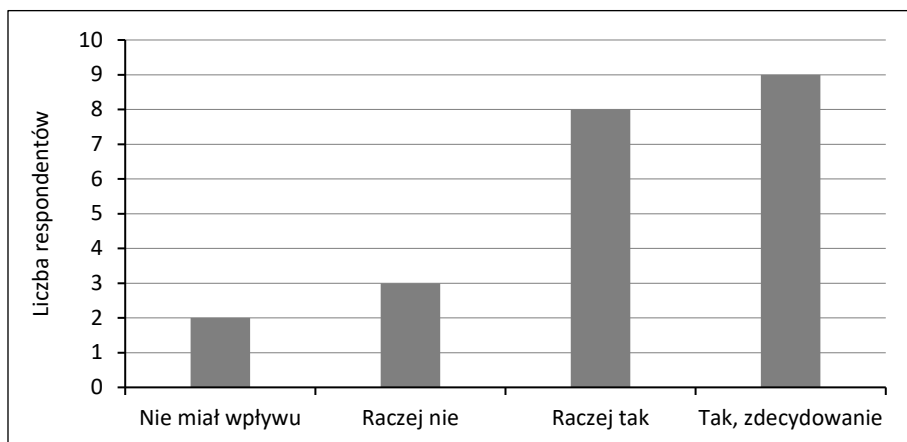


Rys. 8. Wpływ onboardingu na zaangażowanie

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Ostatecznym i najważniejszym z perspektywy biznesowej rezultatem procesu wdrożenia jest jego wpływ na **retencję pracowników**. Dane zebrane w badaniu własnym jednoznacznie to potwierdzają: aż **14 spośród respondentów zadeklarowało, że onboarding miał „zdecydowany” lub „raczej duży” wpływ na ich decyzję o pozostaniu w firmie**. Oznacza to, że dla ponad dwóch trzecich badanych pierwsze doświadczenia w organizacji były na tyle istotne, że stały się jednym z czynników decydujących o ich dalszej lojalności. Waga tego zjawiska okazuje się jeszcze wyraźniejsza, gdy uwzględnimy wysokie koszty rotacji. Jak wynika z raportu Work Institute (2024), koszt zastąpienia jednego pracownika może sięgać nawet jednej trzeciej

jego rocznego wynagrodzenia, co czyni każdą wczesną rezygnację dotkliwą stratą finansową. Poziom wpływu onboardingu na chęć pozostania w strukturach firmy przedstawia rys. 9.



Rys. 9. Wpływ onboardingu na chęć pozostania w firmie po procesie wprowadzenia

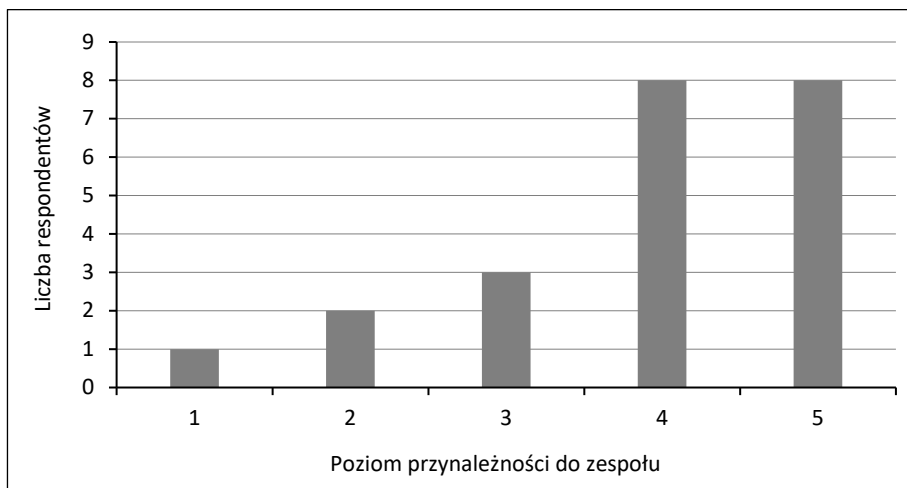
Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Wynik uzyskany w badaniu własnym (68%) nabiera szczególnego znaczenia w kontekście danych rynkowych. Skoro głównymi pozafinansowymi przyczynami rezygnacji z pracy są brak możliwości rozwoju (42%) i zła kultura organizacyjna (29%), to skuteczny *onboarding*, który od pierwszych dni adresuje te potrzeby – pokazując ścieżki rozwoju, wprowadzając w zdrową kulturę i ułatwiając budowanie pozytywnych relacji – staje się praktyczną i najskuteczniejszą odpowiedzią na największe wyzwania retencyjne współczesnego rynku pracy (Hays Poland, 2024).

2.3.2. Społeczny i emocjonalny wymiar procesu wdrażania pracowników – analiza relacji i odczuć

Jak wskazano w rozdziale teoretycznym, skuteczny *onboarding* musi obejmować wymiar społeczny, którego celem jest integracja pracownika z zespołem i budowanie relacji. Dane z przeprowadzonego badania jednoznacznie potwierdzają, że proces wdrożenia jest w tym zakresie postrzegany jako kluczowe narzędzie. Aż **73% badanych**, którzy przeszli *onboarding*, stwierdziło, że **pomógł im on w nawiązaniu relacji z nowym zespołem** (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Przełożyło się to na wysokie poczucie przynależności – średnia ocena „poczucia bycia częścią zespołu” po *onboarding*u wyniosła **3,91 w pięciostopniowej skali**. W odpowiedziach otwartych respondenci podkreślali, że największą wartością było dla nich **„poznanie ludzi”** oraz **„przyjazne nastawienie”** zespołu. Wynik ten jest spójny

z ogólnopolskimi trendami, gdzie, jak wskazują badania Hays Poland (2024), **dobra atmosfera i relacje ze współpracownikami są najważniejszym czynnikiem decydującym o pozostaniu w firmie**. Poziom wpływu onboardingu na poczucie przynależności do zespołu przedstawia rys. 10.

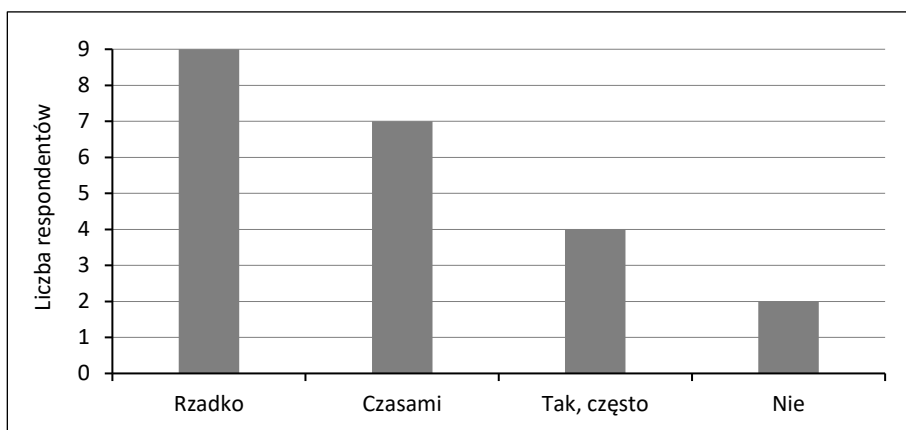


Rys. 10. Wpływ onboardingu na przynależność do zespołu

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Analiza danych pokazuje również, jak fundamentalną rolę w procesie budowania poczucia bezpieczeństwa odgrywa bezpośredni przełożony. Zdecydowana większość respondentów (**68%**) zadeklarowała, że **regularnie otrzymywała wsparcie od swojego menedżera** w trakcie wdrożenia. Jakościowe rozwinięcie tego wyniku znajdujemy w odpowiedziach otwartych, gdzie respondenci wskazywali na wartość, jaką stanowił dla nich „**bezpośredni i częsty kontakt z przełożonym, duże wsparcie**”. Takie działanie przełożonego jest kluczowe dla budowania **kontraktu psychologicznego**, o którym pisze Armstrong (2007), ponieważ sygnalizuje pracownikowi, że organizacja dba o jego powodzenie i jest gotowa w niego inwestować, co wzmacnia zaufanie i motywację do pracy.

Jednocześnie badanie ujawnia, że proces wdrażania pracowników, nawet jeśli jest dobrze oceniany, pozostaje dla pracownika okresem pełnym wyzwań emocjonalnych. Aż **połowa respondentów przyznała, że „czasami” lub „często” odczuwała trudne emocje**, takie jak stres, lęk czy niepewność, w trakcie wdrażania. Wynik ten pokazuje, że wejście do nowej organizacji jest z natury sytuacją stresogenną, a rolą dobrego onboardingu nie jest całkowite wyeliminowanie stresu, lecz **stworzenie bezpiecznego środowiska i zapewnienie wsparcia, które pozwala ten stres zredukować**. Częstotliwość występowania trudnych emocji podczas onboardingu przedstawia rys. 11.



Rys. 11. Trudne emocje podczas procesu onboardingu

Źródło: opracowanie na podstawie własnych badań ankietowych.

Dostępność przełożonego i życzliwość zespołu opisane powyżej działają jak bufor chroniący przed negatywnymi skutkami tego napięcia. W sytuacji braku takiego wsparcia naturalna niepewność może się przerodzić w silny demotywator, prowadząc do zerwania kontraktu psychologicznego i chęci opuszczenia organizacji.

2.3.3. Zróżnicowanie doświadczeń onboardingowych w świetle cech demograficznych i organizacyjnych

Analiza danych w podziale na wielkość organizacji zdaje się potwierdzać wnioski z punktu 2. Najwyższą średnią ocenę ogólną onboardingu (ok. 8,5 w skali 1-10) odnotowano w dużych korporacjach (powyżej 250 osób). W tej grupie najczęściej też występował formalny program *buddy system* oraz dłuższy czas trwania wdrożenia. Z kolei najniżej oceniano *onboarding* w mikroprzedsiębiorstwach (do 10 osób), gdzie średnia ocen oscylowała wokół 6,5/10. Sugeruje to, że większe organizacje, dysponując większymi zasobami i bardziej sformalizowanymi procesami HR, są w stanie zapewnić bardziej kompleksowe i lepiej oceniane przez pracowników wdrożenie.

Ciekawych, choć wstępnych obserwacji dostarcza również analiza z uwzględnieniem płci. W badanej grupie nie wykazano znaczących różnic w ogólnej ocenie motywacji. Można jednak zaobserwować subtelny trend – kobiety w badanej grupie nieznacznie wyżej oceniały jakość otrzymanego wsparcia od przełożonego, podczas gdy mężczyźni nieco częściej wskazywali na odczuwanie stresu związanego z natłokiem nowych obowiązków w pierwszych dniach pracy.

Analiza w podziale na wiek również wskazuje na pewne niuanse. Najmłodsza grupa respondentów (18-24 lata) częściej niż starsze grupy wskazywała na obecność buddy'ego w ich procesie wdrożenia, co może sugerować, że firmy chętniej stosują tę relacyjną metodę w przypadku pracowników wchodzących na rynek pracy. Z kolei

respondenci z grupy 35-44 lata, posiadający już większe doświadczenie zawodowe, w odpowiedziach otwartych kładli większy nacisk na klarowność celów strategicznych i zrozumienie swojego miejsca w strukturze firmy, a mniejszy na podstawowe szkolenia stanowiskowe.

Powyższe obserwacje, choć mają charakter wstępny, sugerują, że uniwersalne podejście „jeden rozmiar dla wszystkich” może nie być najskuteczniejszą strategią onboardingową. Efektywność procesu może być moderowana przez czynniki takie jak wielkość firmy czy wiek i doświadczenie pracownika, co stanowi interesujący kierunek dla dalszych pogłębionych badań na większych próbach.

2.4. Dyskusje

Wyniki przeprowadzonych badań, skonfrontowane z aktualną literaturą przedmiotu, pozwalają na sformułowanie kilku kluczowych interpretacji, które pogłębiają zrozumienie procesu onboardingu na polskim rynku pracy.

Zdiagnozowana **luka implementacyjna**, gdzie niemal co trzeci pracownik (10 z 32 osób) nie przechodzi żadnego wdrożenia pomimo strategicznych deklaracji 87% firm, jest problemem głębszym niż zwykłe zaniedbanie. Badania przytaczane przez Krzyszkowską (2016) pokazują, że w 20% przedsiębiorstw formalnie nie ma żadnej osoby odpowiedzialnej za adaptację, a ciężar ten spada na samego pracownika. Co więcej, Zaleśna (2015), powołując się na badania Żarczyńskiej-Dobiesz (2008), wskazuje na możliwą przyczynę tego zjawiska: strach i nieufność ze strony organizacji. Stwierdzenie, że „większość firm boi się przekazywania istotnych informacji niedawno zatrudnionemu”, sugeruje, że brak wdrożenia może wynikać z kultury organizacyjnej opartej na nieufności, która uniemożliwia budowanie pozytywnego kontraktu psychologicznego.

Konsekwencje biznesowe takiego stanu rzeczy są ogromne. Badania autorskie wykazały silną korelację między jakością wdrożenia a retencją (14 z 22 respondentów potwierdziło ten wpływ). Dane te nabierają znaczenia w świetle badań Aberdeen Group, przytaczanych przez Krzyszkowską (2016), które dowodzą, że firmy z najlepszymi procesami wdrożeniowymi **zatrzymują 91% pracowników po pierwszym roku**, podczas gdy te z najłabszymi – **tylko 30%**. Problem jest palący, biorąc pod uwagę statystyki, według których **22% nowych pracowników odchodzi z pracy w ciągu pierwszych 45 dni** (Przewoźna-Krzemińska, 2022). Skuteczny *onboarding* to zatem nie koszt, lecz inwestycja, która, jak dowodzi Krzyszkowska (2016), pozwala pracownikom **osiągnąć pełną efektywność o dwa miesiące szybciej** i zwiększa szansę na **zatrzymanie ich na co najmniej trzy lata aż o 69%**.

Najważniejsze odkrycie – **prymat kapitału społecznego nad procesami formalnymi** – jest w pełni spójne z dwuczynnikową teorią Herzberga (2003). Działania formalne, takie jak przygotowanie dokumentacji czy szkolenie stanowiskowe (realizowane przez 21 z 22 badanych firm), pełnią funkcję „czynnika higieny” – ich brak powoduje frustrację, ale obecność jest standardem, który nie buduje głębokiej

motywacji. Prawdziwymi motywatorami w procesie wdrożenia okazują się czynniki relacyjne: wsparcie menedżera i integracja z zespołem, które w badaniu autorskim okazały się kluczowe dla podniesienia motywacji (z ok. 3,8 do 4,5 w skali 1-5 w przypadku posiadania buddy'ego). Wnioski te są lustrzanym odbiciem problemów zdiagnozowanych przez Pratta (2023) w kontekście pracy zdalnej. Jego studium przypadku dowodzi, że firmy z powodzeniem przeniosły do sfery wirtualnej wdrożenie zawodowe („czynniki higieny”), ale poniosły porażkę w obszarze wdrożenia społecznego (motywatory), co prowadziło do erozji kultury organizacyjnej.

Na koniec dyskusję o onboardingu warto wzbogacić o perspektywę przedstawioną przez Zaleśną (2015), która traktuje ten proces jako **dwustronną wymianę wiedzy**. Nowy pracownik to nie tylko odbiorca informacji, ale także cenne źródło „świeżego spojrzenia” dla organizacji. W tym świetle brak skutecznego onboardingu jest podwójną stratą – nie tylko zwiększa ryzyko rotacji, ale również zamyka firmę na cenne źródło innowacji. Aby temu zapobiec, warto rozważać nowoczesne rozwiązania, jak np. opisane przez Przewoźną-Krzemińską **preboarding** czy **grywalizacja**, które mogą skutecznie budować zaangażowanie jeszcze przed pierwszym dniem pracy i w jego trakcie.

3. Zakończenie

Celem niniejszych rozważań była identyfikacja kluczowych elementów procesu wdrażania pracowników, które w największym stopniu wspierają kształtowanie i utrzymanie motywacji nowo zatrudnionych pracowników. Przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na udzielenie jednoznacznych odpowiedzi na postawione pytania badawcze i sformułowanie wniosków o istotnym znaczeniu dla praktyki biznesowej. Potwierdzono, że jakość procesu wdrażania pracowników ma bezpośredni, pozytywny wpływ na motywację i zaangażowanie pracowników. Oznacza to, że *onboarding* nie tylko pełni funkcję operacyjną, lecz stanowi strategiczne narzędzie wspierające doskonalenie organizacji poprzez efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Inwestycja w dobrze zaprojektowany proces wdrożeniowy przekłada się na szybszą adaptację, wyższą produktywność i trwałe zaangażowanie już od pierwszych dni pracy. Wykazano również, że elementy o charakterze społecznym i relacyjnym są dla pracowników cenniejsze niż działania formalne. Implikacją tego faktu jest potencjalna nieefektywność inwestowania w drogie systemy i platformy, jeśli zaniedbany zostanie najważniejszy czynnik – człowiek i jakość relacji międzyludzkich. Ostatecznie udowodniono istnienie silnej korelacji między wysoką oceną wdrożenia a retencją, co dowodzi, że pozytywne pierwsze doświadczenia budują lojalność i stanowią najskuteczniejszą ochronę przed kosztowną, wczesną rotacją.

Najważniejszym wnioskiem płynącym z całej analizy jest odkrycie prymatu kapitału społecznego nad procesami formalnymi. Efektywny, motywujący *onboarding* to proces, który koncentruje się na budowaniu relacji i zaspokajaniu psychologicznych potrzeb pracownika, a nie tylko na realizacji proceduralnej checklisty.

Na podstawie zdiagnozowanych barier i oczekiwań pracowników można sformułować konkretne rekomendacje dla praktyki biznesowej. W pierwszej kolejności organizacje powinny odejść od modelu jednodniowych, przeciążających informacyjnie szkoleń na rzecz rozłożonego w czasie harmonogramu, który daje pracownikowi poczucie przewidywalności i redukuje stres. Ponadto kluczowe jest sformalizowanie i wzmocnienie roli buddy'ego, tak aby każdy nowy pracownik miał zapewnione realne, nieformalne wsparcie. Wreszcie fundamentalne znaczenie ma dedykowane szkolenie menedżerów w zakresie ich kluczowej roli w procesie budowania wspierającego środowiska i pozytywnego kontraktu psychologicznego.

Należy mieć świadomość ograniczeń przeprowadzonych badań, do których należą przede wszystkim niewielka i niereprezentatywna próba badawcza ($N = 32$) oraz brak reprezentacji osób powyżej 44. roku życia. Stanowi to jednak interesujący punkt wyjścia do dalszych badań, np. na większej próbie lub w formie jakościowych studiów przypadku w różnych typach organizacji.

Literatura

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T. N. (2013). *Onboarding: Enhancing New Employee Clarity and Confidence*. SuccessFactors.
- Hays Poland. (2024). *Raport płacowy 2025. Trendy na rynku pracy*. Pobrano z <https://wab.edu.pl/wp-content/uploads/2025/01/Raport-placowy-2025-HAYS.pdf>
- Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1).
- HRM Institute. (2024). *Raport Employer branding w Polsce 2024*.
- Juchnowicz, M. (2010). Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (115), 250-259.
- Krugiełka, A., Bartkowiak, G., Knap-Stefaniuk, A., Sowa-Behtane, E. i Dachowski, R. (2023). Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, s. 1-19.
- Krzyszkowska, P. (2016). Znaczenie, przebieg i narzędzia procesu adaptacji zawodowej w miejscu pracy. *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, 8(4), 16-19.
- Pratt, O. (2023). Procesy wdrażania pracowników w Polsce w obowiązki zawodowe i kulturę organizacyjną w warunkach pracy zdalnej na przykładzie sektora prywatnego. Badania własne z użyciem indywidualnych wywiadów pogłębionych. *Zoon Politikon*, 14, 1-56.
- Przewoźna-Krzemińska, A. (2022). Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników. W: *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 78-89). Politechnika Częstochowska.
- Wąsek, K. (2018). Employee Onboarding – Knowledge of the Process, Experience and Significance in the Light of Empirical Research. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIX(1), 197-211.
- Work Institute. (2024). *2024 Retention Report*. Pobrano z <https://info.workinstitute.com/hubfs/2024%20Retention%20Report/Work%20Institute%202024%20Retention%20Report.pdf>
- Zaleśna, A. (2015). Adaptacja nowego pracownika i wzajemne dzielenie się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstw sektora MSP. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 39(3), 411-424.
- Żarczyńska-Dobiesz, A. (2008). *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*. Oficyna a Wolters Kluwer business, 178-179.

The Employee Onboarding Process as Part of Organizational Improvement

Abstract: In the face of the high dynamics of the Polish labor market and high employee turnover, effective onboarding is becoming a key tool in human capital management strategy and an important tool for organizational improvement. The aim of the article is to identify the factors in the onboarding process that most strongly influence the motivation and retention of newly hired employees. The research subjects were employees from various industries in Poland who had undergone an onboarding process in the last year. A diagnostic survey method was used, utilizing a proprietary questionnaire (N=32). The most important results indicate a strong, positive relationship between the quality of the onboarding process and the motivation and desire to remain with the organization.

Keywords: onboarding, motivation, employee engagement, retention, human capital management