

Doskonalenie procesu wprowadzania nowych pracowników do pracy jako element poprawy efektywności w organizacji

Wojciech Wojtasik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: 182791@student.ue.wroc.pl

ORCID: [0009-0000-0708-2326](https://orcid.org/0009-0000-0708-2326)

© 2025 Wojciech Wojtasik

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: Wojtasik, W. (2025). Doskonalenie procesu wprowadzania nowych pracowników do pracy jako element poprawy efektywności w organizacji. W: R. Brajer-Marczak, A. Marciszewska (red.), *Procesy i projekty w doskonaleniu organizacji* (s. 90-98). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Celem opracowania jest ocena skuteczności procesu wprowadzania nowych pracowników do pracy w wybranym dziale przedsiębiorstwa oraz wskazanie możliwości doskonalenia tego procesu. Obiektem badań jest dział operacyjny przedsiębiorstwa z branży rozliczeń medycznych, zatrudniający ponad 50 osób. W opracowaniu zastosowano dwie metody badawcze: badanie ankietowe metodą CAWI skierowane do pracowników oraz analizę danych operacyjnych dotyczących produktywności w pierwszych miesiącach pracy. Wyniki pokazały, że pracownicy objęci uporządkowanym procesem wdrażania od pierwszego dnia szybciej osiągnęli docelowy poziom efektywności oraz wyższy poziom zaangażowania. W pracy sformułowano wnioski praktyczne, w tym rekomendacje dotyczące standaryzacji procesu, wzmocnienia roli mentora oraz dostosowania treści szkoleniowych do potrzeb pracownika.

Słowa kluczowe: wdrożenie pracownika, efektywność, mentor, adaptacja

1. Wstęp

Współczesne organizacje działają w warunkach rosnącej konkurencji, wysokiej rotacji pracowników oraz przyspieszonej cyfryzacji procesów wewnętrznych. Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim staje się zatem kluczowym czynnikiem wa-

runkującym utrzymanie efektywności operacyjnej (Borkowska, 2011). Szczęólnego znaczenia nabiera proces wdrażania nowych pracowników, który – odpowiednio zaplanowany – może skrócić czas adaptacji, ograniczyć liczbę popełnianych błędów oraz zwiększyć retencję kadry (Bauer, 2010; Woźniak, 2013). Jak wskazują badania, organizacje, które inwestują w uporządkowany *onboarding*, osiągają wyższe wskaźniki realizacji celów i zatrzymują pracowników na dłużej (Bauer, 2010). W kontekście wzrastających kosztów rotacji pracowników i presji na efektywność temat ten nie tylko zyskuje na aktualności, ale również ma strategiczne znaczenie dla funkcjonowania wielu przedsiębiorstw.

Pomimo rosnącej liczby publikacji poświęconych procesowi wprowadzania nowych pracowników wciąż brakuje studiów przypadku ukazujących jego praktyczne przełożenie na efektywność operacyjną w konkretnych warunkach organizacyjnych. Celem niniejszego opracowania jest ocena efektywności procesu wdrażania nowych pracowników w wybranym dziale operacyjnym przedsiębiorstwa z branży usług medycznych oraz sformułowanie propozycji usprawnień na podstawie danych empirycznych. W opracowaniu zastosowano dwie metody badawcze: badanie ankietowe metodą CAWI skierowane do pracowników oraz analizę danych operacyjnych dotyczących produktywności w pierwszych miesiącach pracy.

2. Przegląd literatury

Klasyczne podejście do zarządzania pracownikami, znane jako zarządzanie personelem (*personnel management*), dominowało w organizacjach XX wieku i skupiało się na formalno-administracyjnym aspekcie zatrudnienia. W takim modelu nowo zatrudnieni pracownicy byli traktowani jako zasób, a nie kapitał ludzki wymagający wsparcia czy inwestycji. Proces adaptacji pracowników polegał głównie na:

- podpisaniu umowy,
- przedstawieniu regulaminów,
- wstępnym szkoleniu BHP,
- zapoznaniu z miejscem pracy i narzędziami,
- przedstawieniu struktury organizacyjnej.

Nie uwzględniał natomiast indywidualnych potrzeb nowego pracownika, a integracja z zespołem odbywała się naturalnie, bez wspierających programów. Jak zauważa Juchnowicz (2010, s. 254), motywowanie ograniczało się głównie do systemów płacowych, a funkcje personalne miały charakter pomocniczy wobec celów organizacyjnych. Dopiero rozwój psychologii pracy i zarządzania zasobami ludzkimi (HRM) wprowadził nowe podejście, w którym zauważono potrzebę indywidualizacji procesu oraz długoterminowego wspierania adaptacji.

W klasycznym ujęciu adaptacji (Bazan-Bulanda i in., 2021; Pocztowski, 2008; Woźniak, 2013) wyróżnia się dwa podstawowe wymiary:

- społeczny (relacje, kultura, normy),
- zawodowy (treść pracy, narzędzia, procedury).

Proces ten może być prowadzony w sposób spontaniczny lub kierowany, przy czym adaptacja kierowana (formalna) wiąże się z:

- szybszym osiągnięciem efektywności,
- mniejszym ryzykiem rotacji,
- niższymi kosztami niepowodzeń adaptacyjnych.

Badania Borkowskiej (2011) wskazują, że odpowiednio zaprojektowana strategia zarządzania zasobami ludzkimi (SHRM), zwłaszcza model III (ukierunkowany na budowanie zaangażowania), silnie koreluje z:

- innowacyjnością,
- efektywnością ekonomiczną,
- konkurencyjnością organizacji.

Współczesne podejście do wprowadzania do pracy wykracza poza administracyjny charakter. Adaptacja stała się strategicznym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Jak zauważa Listwan (2005), proces wprowadzania nowego pracownika to jeden z kluczowych elementów zarządzania kapitałem ludzkim – pozwala ograniczyć stres adaptacyjny, skrócić czas osiągania pełnej efektywności oraz zwiększyć zaangażowanie nowo zatrudnionych. Armstrong (2005) podkreśla, że skuteczny program wdrożeniowy pozwala nowemu pracownikowi szybciej osiągnąć oczekiwany poziom produktywności, a organizacji – ograniczyć koszty wynikające z błędów adaptacyjnych i fluktuacji kadr. Obecnie często stosowanym modelem jest model 4C Bauera (2010):

- *compliance* (zgodność): formalności,
- *clarification* (wyjaśnienie): zrozumienie roli,
- *culture* (kultura): wartości organizacyjne,
- *connection* (relacje): wsparcie społeczne.

Bazując na tych filarach, Bauer (2010) wyróżnia trzy poziomy onboardingu:

- pasywny (30% organizacji) – skupiony wyłącznie na formalnych aspektach wprowadzania ludzi do pracy,
- o wysokim potencjale (50% organizacji) – oprócz formalnych aspektów pojawia się tu częściowe wsparcie pracowników,
- proaktywny (20% organizacji) – kompleksowe wsparcie pracowników ukierunkowane na najwyższą skuteczność działań podejmowanych przez pracowników.

Według danych (Bauer, 2013) *onboarding* proaktywny zapewnia:

- 91% retencji pracowników po roku,
- 62% realizacji celów rocznych (vs. 17% przy onboardingu pasywnym).

Nowoczesne podejścia do wprowadzania do pracy charakteryzują się:

- długością trwania (do 12 miesięcy),
- personalizacją procesu,

- wykorzystaniem technologii (*e-learning*, platformy HRM, chatboty),
- monitoringiem postępów (*feedback*),
- integracją społeczną (*mentoring*, *buddy system*),
- pozytywnym wpływem na wizerunek pracodawcy (*employer branding*) (HCM Deck, 2025).

Firmy coraz częściej stosują nowoczesne rozwiązania technologiczne, które usprawniają wprowadzanie nowych osób do organizacji. Do przeważnie wykorzystywanych narzędzi należy [m.in.](#) grywalizacja, która polega na wprowadzeniu elementów rywalizacji, punktów, odznak i nagród za ukończenie poszczególnych etapów wdrażania, co zwiększa zaangażowanie nowych pracowników (Lisiński i Dzieńdziora, 2017).

Organizacje stosujące nowoczesny *onboarding* zyskują nie tylko wyższą efektywność i retencję kadry, ale też pozytywny PR na rynkach pracy (HCM Deck, 2025).

3. Metoda badawcza

Celem badania była ocena efektywności procesu wdrażania nowych pracowników z perspektywy ich adaptacji, komfortu pracy oraz szybkości osiągania wymaganych wskaźników efektywności (KPI). Badanie zostało przeprowadzone w dziale operacyjnym przedsiębiorstwa świadczącego usługi rozliczeń medycznych na zlecenie klinik i indywidualnych praktyk lekarskich. Dział ten zatrudniał w momencie badania 56 osób. Ocena przedstawianego procesu opierała się na obserwacji rzeczywistego wdrożenia pracowników w latach 2022-2024.

W badaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego techniką ankietowania oraz analizę danych zastanych (liczbowe wskaźniki efektywności operacyjnej pozyskiwane z systemów przedsiębiorstwa). Kwestionariusz ankiety zawierał zarówno pytania zamknięte, jak i otwarte. Respondentami byli pracownicy operacyjni zatrudnieni w ciągu ostatnich trzech lat oraz osoby z dłuższym stażem, które pełniły funkcje mentorskie lub wspierające proces *onboardingu*.

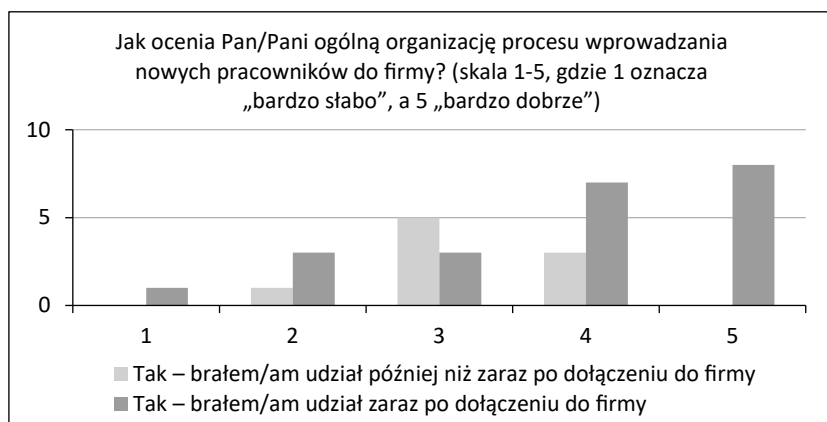
Dane ilościowe dotyczące efektywności (średnia liczba przetworzonych spraw, czas adaptacji) porównywano między pracownikami wdrażanymi w różnych okresach, z uwzględnieniem różnic w formie i czasie rozpoczęcia szkolenia.

W badaniu ankietowym wzięło udział 41 osób, co stanowiło 73% zatrudnionych w dziale. Respondenci oceniali [m.in.](#) poziom przygotowania do pracy po zakończeniu *onboardingu*, dostępność wsparcia mentorskiego, jakość otrzymanych materiałów oraz poczucie komfortu w pierwszych tygodniach pracy.

Kolejna część opracowania prezentuje szczegółowe wyniki uzyskane w badaniu ankietowym oraz analizie danych operacyjnych.

4. Wyniki przeprowadzonych badań

Zgromadzone dane jednoznacznie wskazują, że moment rozpoczęcia procesu wdrażania pracownika ma istotny wpływ na jego ocenę onboardingu oraz późniejszą efektywność operacyjną. Pracownicy, którzy zostali objęci uporządkowanym procesem wdrożeniowym od pierwszego dnia pracy, nie tylko szybciej osiągalili zakładane wskaźniki produktywności, ale również wyżej oceniali organizację i przebieg szkoleń. Poniższy wykres przedstawia ocenę ogólnej organizacji procesu wdrażania nowych pracowników, dokonaną przez respondentów w zależności od momentu ich udziału w onboardingu.



Rys. 1. Ocena organizacji procesu wprowadzania ludzi do pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W celu określenia ogólnego poziomu satysfakcji z procesu wdrażania respondenci zostali poproszeni o ocenę różnych aspektów onboardingu, takich jak organizacja szkoleń, przygotowanie do pracy oraz dostępność wsparcia mentorskiego. Wyniki pokazują, że większość pracowników pozytywnie oceniła jakość i przebieg wdrożenia, co potwierdza skuteczność rozwiązań stosowanych w organizacji.

- 90% ankietowanych uznało, że otrzymali wystarczające wsparcie mentorskie na początku zatrudnienia,
- 85% respondentów oceniło proces onboardingu jako dobrze zorganizowany.
- 83% potwierdziło, że po zakończeniu szkolenia czuli się przygotowani do samodzielnej pracy.

Pomimo ogólnie pozytywnej oceny procesu wdrażania część respondentów zwróciła uwagę na istotne trudności napotykane w trakcie onboardingu.

- 27% pracowników wskazało, że szkolenie było zbyt intensywne i odbywało się w zbyt krótkim czasie.

- 24% odczuwało brak pełnej wiedzy o systemach informatycznych w pierwszym miesiącu pracy.

W pytaniach otwartych pojawiały się postulaty dotyczące rozbicia szkoleń na mniejsze bloki tematyczne oraz potrzeby checklist wdrożeniowych. Rola mentora została oceniona jako kluczowa. Osoby, które miały przypisanego opiekuna, deklarowały:

- większe poczucie komfortu,
- szybsze wdrożenie,
- niższy poziom stresu.

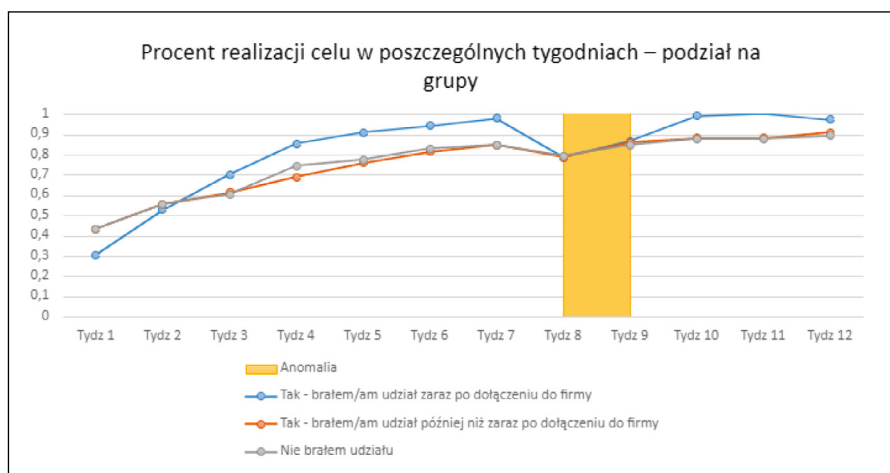
Respondenci podkreślali znaczenie dostępności mentora w pierwszych tygodniach, a także potrzebę stałej możliwości konsultacji w miarę postępów szkoleniowych.

W dalszej części badania poddano analizie dane ilościowe pozyskane z wewnętrznych systemów operacyjnych firmy. Skupiono się na wskaźnikach produktywności, zwłaszcza na średniej liczbie faktur przetwarzanych dziennie przez nowych pracowników w kolejnych tygodniach po rozpoczęciu zatrudnienia. Celem analizy było określenie tempa adaptacji w zależności od formy i momentu wdrożenia.

Wyniki zestawiono dla trzech grup pracowników:

- grupa 1 – osoby wdrazane od pierwszego dnia,
- grupa 2 – osoby bez wdrożenia od pierwszego dnia,
- grupa 3 – osoby szkolone niesystemowo, z pominięciem części teoretycznej.

Na rys. 2 przedstawiono porównanie procentu realizacji dziennego celu (średniej liczby wystawionych faktur dziennie – cel 180) przez pracowników.



Rys. 2. Procent realizacji celu w poszczególnych tygodniach pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że osoby wdrażane do pracy od pierwszego dnia osiągały wyższe wskaźniki produktywności na każdym etapie adaptacji. Grupa 3 – osoby bez ustrukturyzowanego onboardingu – uzyskiwały znacznie słabsze wyniki.

W dalszej kolejności uwagę skupiono na czasie osiągnięcia samodzielności w wykonywaniu poszczególnych czynności w realizowanych procesach. Zaobserwowano, że:

- Grupa 1 wykazuje dynamiczny rozwój – tempo wzrostu i przekroczenie celu potwierdzają skuteczność intensywnego wdrożenia od pierwszych dni pracy.
- Grupy 2 i 3 rozwijają się stabilniej, ale nie osiągają poziomu efektywności porównywalnego z grupą 1.

Ostateczne wyniki (tydzień 12):

- grupa 1: 175 faktur dziennie (97,22% celu),
- grupa 2: 163,4 faktury (90,76%),
- grupa 3: 160,6 faktury (89,22%).

5. Główne wnioski z badań

Przeprowadzone badanie, obejmujące analizę zarówno opinii pracowników, jak i danych operacyjnych, pozwala na sformułowanie kilku kluczowych wniosków dotyczących wpływu procesu wprowadzania ludzi do pracy na ich efektywność oraz na poziom adaptacji w organizacji. Zebrane dane potwierdzają, że osoby objęte uporządkowanym i terminowym procesem wdrażania od pierwszych dni pracy szybciej osiągają zakładany poziom produktywności. Grupa ta jako jedyna przekroczyła zakładany cel operacyjny i uzyskała najwyższe wyniki końcowe.

Wyniki ankiety wskazują, że osoby, które miały zapewnione wsparcie w początkowej fazie pracy (ze strony zarówno mentora, jak i przełożonego), czują się bardziej zaangażowane, lepiej rozumieją swoją rolę w organizacji i są skłonne polecić proces innym.

Respondenci wskazywali, że mentor pełni kluczową funkcję w adaptacji nowych osób – szczególnie wtedy, gdy jego działania są uporządkowane, dostępne i regularne. Brak jasnych instrukcji, nieaktualne materiały lub zbyt teoretyczne podejście zostały ocenione jako czynniki utrudniające start.

Mimo niższego poziomu produktywności w pierwszym tygodniu u osób intensywnie wdrażanych do pracy tempo wzrostu w kolejnych tygodniach było znacznie szybsze. Ostatecznie pracownicy ci osiągnęli wyższy poziom efektywności niż osoby, które rozpoczęły pracę od razu w trybie operacyjnym bez przygotowania.

Opierając się na przeprowadzonym badaniu oraz analizie danych, sformułowano następujące rekomendacje, które mogą pozytywnie wpłynąć na efektywność wdrażania nowych pracowników. Przedsiębiorstwo powinno:

- Zachować ciągłość i spójność procesu wdrażania – nowi pracownicy powinni być objęci procesem już od pierwszego dnia pracy. Każde opóźnienie w tym zakresie skutkuje wolniejszym wzrostem efektywności.
- Ustandaryzować treści i harmonogram wdrażania – warto opracować jednolite, aktualne materiały wdrożeniowe oraz plan działania obejmujący konkretne cele na pierwsze tygodnie. Powinien on uwzględniać elementy teoretyczne i praktyczne.
- Zwiększyć nacisk na praktykę i kontekst biznesowy – zamiast koncentrować się wyłącznie na prezentacjach i materiałach tekstowych, warto zapewnić więcej ćwiczeń praktycznych oraz omówić szerszy kontekst działania firmy i roli nowego pracownika.
- Zadbać o większą rolę mentora – powinien on być przygotowany do pełnienia tej funkcji, dostępny i zaangażowany. Należy zadbać o to, by miał przestrzeń na wsparcie nowych osób, bez nadmiernego obciążania go bieżącymi zadaniami.
- Uwzględniać indywidualne potrzeby i styl pracy – proces wdrażania powinien być elastyczny, warto brać pod uwagę różne poziomy doświadczenia, tempo przyswajania wiedzy i styl uczenia się nowych osób.
- Regularnie monitorować i aktualizować proces – opierając się na uzyskiwanych danych operacyjnych oraz opiniach pracowników; proces wdrażania pracowników powinien być cyklicznie oceniany i udoskonalany, aby odpowiadał aktualnym potrzebom organizacyjnym i rynkowym.

6. Zakończenie

Proces wdrażania nowych pracowników stanowi jeden z najważniejszych elementów skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi. To właśnie początkowy okres zatrudnienia w dużej mierze decyduje o tym, czy pracownik zwiąże się z organizacją na dłużej i czy będzie w stanie efektywnie wykorzystać swój potencjał. Współczesne firmy – szczególnie te działające w sektorze usługowym – stają dziś przed wyzwaniem odejścia od doraźnych, niespójnych działań na rzecz kompleksowych i dobrze zaplanowanych programów adaptacyjnych, które realnie wspierają efektywność i zaangażowanie nowo zatrudnionych.

Na podstawie dokonanej analizy danych ilościowych i jakościowych ustalono, że ustrukturyzowany, zaplanowany proces wprowadzania do pracy, realizowany od pierwszego dnia pracy, istotnie wpływa na tempo osiągania samodzielności i jakość wykonywanych obowiązków.

Zarówno dane operacyjne, jak i wyniki badania ankietowego potwierdzają, że kluczowymi czynnikami skutecznego wdrożenia pracowników do pracy są: dostępność mentora, spójność programu szkoleniowego oraz odpowiednie wsparcie przełożonych. Brak standaryzacji skutkuje większą liczbą błędów, wolniejszym wzrostem kompetencji oraz niższym poziomem zaangażowania pracowników.

Do ograniczeń badania należy zaliczyć to, że zostało ono przeprowadzone w jednej organizacji, w specyficznym kontekście branży usług medycznych. W związku

z tym wyniki nie są reprezentatywne dla innych sektorów. W przyszłości warto rozszerzyć analizę o badania porównawcze w innych branżach lub zastosować dodatkowe metody pomiaru efektywności (np. ocena 360 stopni, analiza retencji po 12 miesiącach).

Wskazane wyniki i rekomendacje mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych prac nad standaryzacją i optymalizacją procesów adaptacyjnych, które – odpowiednio zaprojektowane – mogą przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści w obszarze zarówno operacyjnym, jak i wizerunkowym.

Literatura

- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation.
- Bazan-Bulanda, A., Kwiatek, A. i Skiba, M. (2021). *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Borkowska, S. (2011). *W kręgu ludzi, przywództwa i organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- HCM Deck. (2025). *Onboarding pracownika. Wszystko, co powinieneś wiedzieć i o co chciałbyś zapytać*. Pobrano 5 maja 2025 z https://hcmdeck.com/wp-content/uploads/2020/05/Onboarding_pracownika_ebook_HCMDeck.pdf
- Juchnowicz, M. (2010). *Ewolucja zarządzania w sferze ludzkiej – od ZZL do ZKL*. Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
- Lisiński, M. i Dzieńdziora, J. (2017). *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*. Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB.
- Listwan, T. (2006). *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE.
- Woźniak, J. (2013). *Rekrutacja – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Improving the Employee Onboarding Process as a Factor of Organizational Efficiency

Abstract: The chapter presents the results of a study on the effectiveness of the employee onboarding process in a selected department of an organization and its impact on employee performance and engagement. The methodology included a survey and operational data analysis. Employees evaluated the structured onboarding process positively, especially when it started from the first day of employment. Operational data confirmed that those who underwent full onboarding reached high productivity faster. The chapter provides recommendations such as standardizing content, strengthening mentorship, and tailoring the process to individual needs.

Keywords: onboarding, employee adaptation, productivity, mentoring