



Onboarding pracownika

**Wszystko, co powinieneś
wiedzieć i o co chciałbyś
zapytać**



hcmdeck.com

Spis Treści

Podstawy	5
Co to jest onboarding?	6
Jak działa onboarding?	7
Czego oczekiwać po onboardingu?	9
Jakie firmy powinny wdrażać onboarding?	10
Wartość onboardingu	11
Dlaczego onboarding jest ważny?	12
Jak onboarding wpływa na retencję?	14
Jakie znaczenie ma onboarding dla organizacji?	15
Jak onboarding wpływa na wydajność pracownika?	16
Praktyczne informacje	17
Jak wygląda onboarding?	18
Jak przeprowadzić dobrze onboarding?	19
Jakie zadania uwzględnić w onboardingu?	21
Jak rozpisać onboarding w checklistach?	22
Jakie formalności uwzględnić w procesie onboardingowym?	23
Jakie dokumenty uwzględnić w procesie onboardingowym?	24
Jakie formularze powinny się znaleźć w onboardingu?	25
Jakie dodatkowe materiały uwzględnić w procesie onboardingowym?	26
Ile kosztuje onboarding?	27
Jak długi powinien być onboarding?	28
Jak zakończyć proces onboardingowy?	29
Jak przeprowadzić onboarding zdalnie?	30

Ewolucja	32
Jak zmierzyć efektywność onboardingu?	33
Czemu ankiety onboardingowe są tak ważne?	34
Jak wykorzystać dane zebrane w trakcie procesu onboardingu?	35
Jak ulepszyć proces onboardingu?	36
Przyczyny porażek	38
Kiedy onboarding się nie udaje?	39
Dlaczego onboarding się nie udaje?	40
Success story	41
Kto dobrze przeprowadza proces onboardingu?	42
Inne często zadawane pytania	43
Czy onboarding i wdrożenie to to samo?	44
Jaka jest przewaga onboardingu nad “Buddy systems”?	45
Czym onboarding różni się od offboardingu?	46
Kiedy onboarding stał się osobnym pojęciem?	47
Zakończenie	48
Bibliografia	49
Raporty, badania i publikacje:	49
Podsumowania, artykuły, infografiki:	51

Słowem wstępu

Onboarding pracownika jest obecnie jednym z najbardziej gorących tematów HR-owych. Nic dziwnego. Pracownik, który od pierwszych dni pracy czuje się niekomfortowo, zestresowany lub zagubiony znacznie chętniej i szybciej odejdzie. Jeśli uda nam się osłabić te niekorzystne czynniki, mamy znacznie większą pewność, że w naszej firmie zostanie. Dobro nowego pracownika przekłada się na wyższy wskaźnik retencji, który bezpośrednio wpłynie korzystnie na wyniku finansowy naszej organizacji. Z tego powodu dobrze przeprowadzony onboarding wydaje się najlepszą drogą do osiągnięcia tego celu i stąd budzi tak żywe zainteresowanie.

Wśród obecnie dostępnej polskiej literatury HR-owej brakowało dotychczas publikacji, która poruszałaby ten temat w sposób możliwie kompleksowy. Choć wiele podręczników HR-owych na swoich kartach poświęciło uwagę onboardingowi, to robiło to w sposób zbyt często niewystarczający. Zdecydowanie brakowało publikacji, która odpowiadałaby na najczęściej zadawane pytania dotyczące tego zagadnienia. Postanowiliśmy zapełnić tę lukę.

By mieć pewność, że treść tego ebooka będzie dotyczyć najbardziej palących kwestii, zebraliśmy najczęściej pojawiające się zapytania dotyczące onboardingu pracownika, jakie są wpisywane w wyszukiwarkach i w głównej mierze na ich podstawie opracowaliśmy poniższy tekst. Postaraliśmy się w ten sposób o to, by można było zarówno tę publikację czytać od deski do deski, stopniowo zdobywając wiedzę na temat onboardingu, ale też bez problemu znaleźć szybko jedynie temat aktualnie najbardziej w danym momencie interesujący i wnikliwie go zgłębić.

Mamy nadzieję, że udało się nam się ten cel osiągnąć i że lektura tego ebooka przyniesie korzyść zarówno Tobie, jak i Twojej organizacji.

Zespół HCM Deck

Podstawy



Co to jest onboarding?

Pojęcie „onboarding” powstało w latach 70. XX wieku. Stojące za nim procesy stanowią współcześnie jedno z kluczowych wyzwań, z jakimi muszą zmierzyć się działy HR dążące do zwiększenia retencji pracowników w przedsiębiorstwie.

Jak wynika z raportu przedstawionego przez Impact Instruction Group, aż 33% osób szuka nowego zajęcia w ciągu pół roku od podjęcia pracy. Z kolei analiza Wynhurst Group wskazuje, że w ankietowanych firmach w ciągu pierwszych 4 miesięcy zatrudnienia, z firm odchodzi średnio 50% nowo zatrudnionych pracowników (przez pierwsze 45 dni rotacja wynosi około 22%)¹. Rozwiązaniem tych problemów jest właśnie odpowiednio przeprowadzony onboarding. Proces ten wydaje się obecnie jednym z najlepszych narzędzi pozwalających na zwiększenie retencji pracowników i ograniczenie dobrowolnej fluktuacji kadr.

Onboarding oznacza **działania, których celem jest wprowadzenie nowego pracownika w najważniejsze zagadnienia dotyczące charakteru i funkcjonowania organizacji**, a co za tym idzie – **pomoc podwładnemu w lepszym zaaklimatyzowaniu się w firmie**. To także skupienie się na **prekazananiu w przyjazny sposób wiedzy i umiejętności**, które pozwolą nowo zatrudnionemu na **zintegrowanie się z otoczeniem**, a także osiągnięcie wysokiego poziomu wydajności. Zgodnie z badaniami Aberdeen Group, w firmach, w których wprowadzono odpowiednie programy onboardingowe, produktywność pracowników wzrosła nawet o 62%.²

Aklimatyzacja pracownika w środowisku pracy rozgrywa się na kilku poziomach, m.in. strukturalnym, organizacyjnym, proceduralnym i socjalizacyjnym. W zależności od strategii danego przedsiębiorstwa, działania w ramach onboardingu przybierają różne formy. Co istotne, **proces adaptacji zawsze powinien mieć wymiar długoterminowy**. Według badań alliedHRIQ, przeciętny pracownik potrzebuje bowiem aż 8 miesięcy do uzyskania pełnej wydajności.³

1 <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

2 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx> z dn. 20.03.2020 r.

3 <https://www.yumpu.com/en/document/read/11269917/2012-allied-workforce-mobility-survey-onboarding-and-retention> z dn. 20.03.2020 r.

Jak działa onboarding?

Prawidłowo przeprowadzony onboarding wzbogaca zarówno na pracownika, jak i organizację.

Pracownik, który nie jest należycie przygotowany do przyjęcia nowych obowiązków, który nie czuje się zaaklimatyzowany w nowym miejscu pracy, który nie czuje się częścią nowego zespołu **narażony jest na sporą ilość stresogennych czynników**. To z kolei przekłada się bezpośrednio na jego efektywność, motywację i decyzję o pozostaniu w nowej firmie⁴. **Onboarding** odpowiednio przygotowując pracownika do objęcia nowych obowiązków, **znacząco zmniejsza ilość czynników stresujących** i sprawa, że pracownik czuje się pewniej. To z kolei **znacznie zwiększa nie tylko jego efektywność, ale i szanse na to, że pozostanie w firmie**.

To z kolei bezpośrednio przekłada się **na wyższą retencję, zwiększa zyski** firmy (na co bezpośredni wpływ ma większa efektywność nowych pracowników), jak i **pozwala ograniczyć koszty** (które są ponoszone w trakcie kolejnej rekrutacji).⁵

Trzeba przy tym pamiętać, że onboarding jest złożonym, a przy tym długotrwałym procesem. Najczęściej trwa około 3 miesiące, choć w zależności od specyfiki firmy, a także charakteru konkretnego stanowiska, czas ten może się wydłużyć nawet do ponad pół roku. Mimo to, według raportu „Welcome to the 21st century, onboarding!” przygotowanego przez Aberdeen Group, jedynie 37% przedsiębiorców decyduje się na wdrożenie programu onboardingowego trwającego ponad miesiąc⁶. Często okazuje się to błędem, ponieważ tak krótki czas nie wystarcza na poprawne wprowadzenie pracownika w życie firmy.

Należy pamiętać, że **onboarding** ma za zadanie przedstawić nowo zatrudnionemu kilka najważniejszych obszarów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Tayla N. Bauer w swojej publikacji „Onboarding New

4 Piszemy o tym więcej w rozdziale „Jak onboarding wpływa na wydajność pracownika?”.

5 Piszemy o tym więcej w rozdziale „Jak onboarding wpływa na retencję” i „Kto dobrze przeprowadza proces onboarding.”

6 <https://www.jivesoftware.com/resource-library/analyst-reports/aberdeen-research-employee-onboarding-engagement-development-retention/> z dn. 20.03.2020 r.

Employees: Maximizing Success” wskazuje cztery główne etapy wdrażania podwładnego (tzw. 4 C). Są to:

- **Compliance** – dostarczenie pracownikowi informacji dotyczących procedur obowiązujących w firmie,
- **Clarification** – wyznaczenie celów i zadań podwładnemu,
- **Culture** – zaprezentowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa zarówno w kwestiach formalnych, jak i nieformalnych,
- **Connection** – dbałość o zintegrowanie pracownika z resztą zespołu⁷.

Jak wynika z raportu „New Hire Momentum: Driving the Onboarding Experience Research Report”, stworzonego przez Kronos i HCI, **dla 62% pracowników najważniejszym celem onboardingu jest aklimatyzacja w kulturze organizacyjnej firmy**⁸. Przygotowując program wdrożenia nowych podwładnych, warto jednak zwrócić uwagę na wszystkie elementy, czyli wprowadzić tzw. **onboarding** proaktywny. Według danych Aberdeen Group z 2013 roku taką strategię przyjmuje jednak tylko 37% przedsiębiorstw.⁹

Innymi możliwościami jest onboarding pasywny, skupiający się głównie na procedurach, oraz tzw. **high potential onboarding**, dotyczący procedur i celów, a także w ograniczonym stopniu odwołujący do kultury i relacji.

Czego oczekiwać po onboardingu?

Firmy, które decydują się na zaimplementowanie programu onboardingowego w swojej organizacji, **mogą liczyć na wiele wymiernych korzyści**. Aby tak się stało, cały proces wdrażania nowych podwładnych musi zostać przeprowadzony we właściwy sposób. W tym celu warto wykorzystać zarówno narzędzia offline, jak i online.

⁷ <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

⁸ https://interactive.blr.com/Global/FileLib/HRDA_Campaigns/Kronos-New-Hire-Momentum-Onboarding_FINAL.PDF z dn. 20.03.2020 r.

⁹ <https://www.jivesoftware.com/resource-library/analyst-reports/aberdeen-research-employee-onboarding-engagement-development-retention/> z dn. 20.03.2020 r.

Głównym oczekiwaniem ze strony przedsiębiorstw jest zatrzymanie w ich strukturze większej liczby podwładnych. Jak wynika z ankiety przeprowadzonej w 2017 roku przez Kronos i Future Workplace, **aż 87% specjalistów ds. HR uznało, że zwiększenie retencji pracowników jest jednym z kluczowych zadań, przed którymi stoją ich firmy w perspektywie kolejnych 5 lat funkcjonowania**¹⁰. Onboarding bez wątpienia pomaga w osiągnięciu tego celu – statystyki jednoznacznie potwierdzają to założenie. Zgodnie z danymi z 2017 roku, zaprezentowanymi przez portal SHRM, **aż 69% podwładnych, którzy przeszli przez odpowiedni program onboardingowy, chętniej pozostaje w organizacji przez minimum 3 lata.**¹¹ To bardzo dobry wynik, biorąc pod uwagę dynamiczne zmiany na rynku pracy oraz skłonności współczesnych pracowników do częstych zmian miejsca zatrudnienia.

Efektywnie przeprowadzony onboarding **wpływa też pozytywnie na wizerunek firmy**, stanowiąc tym samym jeden z ważnych elementów **employer branding**. Dobre opinie o przedsiębiorstwie umacniają jego pozycję i przyciągają do niego nowych specjalistów.

Jeśli chodzi o pracowników, mogą oni oczekiwać od onboardingowego wdrożenia się w swoje obowiązki, a także lepszego odnalezienia się w strukturze firmy. Ponadto proces adaptacyjny wpływa na poprawę atmosfery pracy, co znajduje uznanie całego zespołu, a także liderów konkretnych działów. Zgodnie z zestawieniem przedstawionym przez UrbanBound, satisfakcja menedżerów wzrasta nawet o 20%, jeżeli zarządzają oni podwładnymi, którzy przeszli przez odpowiedni program onboardingowy.¹²

10 <https://www.kronos.com/resource/download/23811> z dn. 20.03.2020

11 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx> z dn. 20.03.2020

12 <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z dn. 20.03.2020

Jakie firmy powinny wdrażać onboarding?

Onboarding ma kluczowe znaczenie dla zatrzymania pracowników w firmie, a także zwiększenia ich produktywności, efektywności i zaangażowania. Z tego względu odpowiednie programy wdrożeniowe są dobrym rozwiązaniem w praktycznie wszystkich firmach – nie tylko tych dużych, lecz także średnich i małych. Nawet przedsiębiorstwa zatrudniające kilkunastu lub kilkudziesięciu podwładnych powinny zadbać o odpowiednie powitanie nowych osób i pomóc im w zaaklimatyzowaniu się w strukturze organizacji.

Takie działanie jest istotne w wielu branżach, zwłaszcza tych, w których pojawiają się trudności z pozyskaniem odpowiednich pracowników. Każdego roku w Polsce na zlecenie Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej wydawany jest „Barometr zawodów”, który pokazuje sytuację podwładnych z konkretnych dziedzin. Na podstawie tych danych można zauważyć, że od pewnego czasu rośnie liczba zawodów deficytowych, na które istnieje duże zapotrzebowanie ze strony pracodawców przy jednocześnie niskiej podaży pracowników.

Rekrutowanie nowych osób staje się więc coraz trudniejsze, zwłaszcza że konkurencja między przedsiębiorstwami stale rośnie. Jak wynika z danych przedstawionych w 2016 roku przez SHRM, **sam proces pozyskania nowego pracownika trwa średnio około 42 dni**¹³ – choć dane dotyczą amerykańskiego rynku pracy, sytuacja w Polsce prezentuje się podobnie. Dlatego tak istotne jest zwiększenie retencji nowo zatrudnionych. Firmy, którym zależy na ograniczeniu nadmiernej, dobrowolnej rotacji, powinny więc skupić się na ustaleniu odpowiedniej strategii onboardingowej. Jak pokazują wyniki ankiety przeprowadzonej przez Digitate, **osoby, które mają negatywne doświadczenia związane z wdrożeniem, są dwa razy bardziej skłonne do poszukiwania nowego zatrudnienia w najbliższej przyszłości**¹⁴.

13 <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/human-capital-benchmarking-report.aspx> z dn. 20.03.2020 r.

14 “Super Cio. What the CIO sees—that other people don’t” [w:] https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87_664f8806dc694bd7b-52246c2e0fe41c1.pdf z dn. 20.03.2020 r.

Zainwestowanie w sformalizowany proces adaptacyjny może jednak zatrzymać ich w organizacji na dłużej, co przyniesie przedsiębiorstwu znaczne oszczędności.

Warto jednak pamiętać, że **działy HR większych organizacji, które zarządzają setkami lub tysiącami pracowników i mierzą się z wysoką rotacją, mogą potrzebować bardziej usystematyzowanego podejścia do tematu.** Z reguły są one zmuszone polegać na współpracy w procesie onboardingu z managerami rozsianymi w wielu różnych lokalizacjach nad którymi ich nadzór może być ograniczony.

To sprawia, że mogą potrzebować większej automatyzacji procesu oraz dedykowanego systemu raportowania jego postępu. Dzięki temu będą mieć pewność, że każdy z nowych pracowników otrzyma wybraną porcję wiedzy niezbędnej do objęcia jego stanowiska i mogą reagować, gdy dostrzegą, że onboarding pracownika (lub pracowników) w jakiejś placówce jest zagrożony.¹⁵

15 Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale “Kto dobrze przeprowadza proces onboardingu?”.



Wartość onboardingu



Dlaczego onboarding jest ważny?

Jak pokazuje raport „International Business Report” firmy Grant Thornton, **aż 60% dużych i średnich firm w Polsce ma problemy ze znalezieniem pracownika o odpowiednich kompetencjach.**¹⁶ Taki stan rzeczy wynika m.in. z wyjątkowo niskiej stopy bezrobocia w kraju. Obecnie coraz częściej mówi się więc o rynku pracownika, w którym to osoby zatrudnione mogą dyktować firmom warunki.

Trzeba także pamiętać, że onboarding jest także niezwykle ważny z punktu widzenia samego pracownika. W jego czasie zapoznaje się z nową firmą, nowymi obowiązkami, nowymi narzędziami pracy, nowym zespołem i właśnie przez to **redukuje stres związany z objęciem nowego stanowiska, który potrafi osiągać zaskakująco wysoki poziom**. Według skali stresu Thomasa Holmesa i Richarda Rahe jest on nawet wyższy niż ten przeżywany przy śmierci przyjaciela.¹⁷

Według badań firmy Glassdoor **zainwestowanie w employer branding zwiększa szansę na zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanych i wartościowych pracowników nawet o 200%**¹⁸. Warto o tym pamiętać, ponieważ jak pokazują wyniki ankiety przeprowadzonej przez Corporate Responsibility Magazine i Allegis Group Services Study, aż 84% respondentów rozważałoby zmianę pracy, gdyby otrzymali propozycję zatrudnienia w przedsiębiorstwie o nienaganej reputacji.¹⁹

Należy przy tym pamiętać, że nawet udana rekrutacja nie gwarantuje jeszcze, że pracownik zostanie w organizacji na dłużej.

Jak podaje Human Capital Institute, w 2016 roku **aż 20% nowo zatrudnionych zdecydowało się na opuszczenie przedsiębiorstwa na rzecz pracy dla innej firmy po przepracowaniu w nim jedynie 45 dni.**²⁰ Z kolei badanie

16 <https://blog.saldeosmart.pl/podwyzka-dla-pracownika-kiedy-czas-by-ja-wreczyc> z dn. 20.03.2020 r.

17 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022399967900104> z dn. 20.03.2020 r.

18 <https://hrpolska.pl/hr/rekrutacja-i-selekcja/rekrutacja-2-0-czyli-czego-oczekuje-pracownik-a-co-moze-zaoferowac-pracodawca> z dn. 20.03.2020 r.

19 <https://www.glassdoor.com/employers/blog/recruiting-tips-for-companies-with-bad-reputations/> z dn. 20.03.2020 r.

20 <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/SumTotal/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf?hsCtaTracking=cff8fdfd-1307-4a-72-bb11-a65e596a01f5%7Cdc4ad6e2-a020-46d7-8f7f-c34f9a2f962c> z dn. 20.03.2020 r.

dla SHRM z 2017 roku wskazuje, że 28% podwładnych zrezygnowało z pracy już po 6 miesiącach.²¹ To bardzo duży odsetek, który nie tylko negatywnie oddziałuje na płynne funkcjonowanie organizacji, lecz także naraża ją na koszty związane z koniecznością przeprowadzania kolejnych rekrutacji.

Ważnym elementem strategii mającej na celu zbudowanie dobrego wizerunku przedsiębiorstwa jest także onboarding. Mimo to, jak pokazują wyniki ankiety Digitate, 1 na 5 nowo zatrudnionych osób niechętnie poleciłaby swojego pracodawcę po odbyciu u niego procesu adaptacyjnego.²² Ważne zatem, aby wdrożenie zostało przeprowadzone we właściwy sposób. Jeśli tak się stanie, może ono nie tylko pozytywnie wpłynąć na opinię o firmie, lecz także przynieść przedsiębiorstwu wiele innych korzyści.

Zgodnie ze statystykami wprowadzenie onboardingu sprawia, że aż 91% nowych pracowników firmy decyduje się na pozostanie w jej strukturach na dłużej.²³ W przypadku osób, które nie zostały właściwie wdrożone, odsetek ten jest o wiele niższy i wynosi jedynie 30%.²⁴ Widać więc wyraźnie, że przejście przez proces adaptacji w znaczący sposób wpływa na decyzję podwładnych odnośnie do miejsca pracy, a tym samym oddziałuje na wzrost wskaźnika retencji. Warto przy tym pamiętać, że **zmniejszenie nadmiernej fluktuacji kadr nie tylko poprawia płynność funkcjonowania firmy, lecz także jest dla niej bardzo korzystne pod względem finansowym. Jak wynika z kalkulacji przygotowanych dla Leroy Merlin, obniżenie rotacji tylko o 2% umożliwi wygenerowanie oszczędności rzędu miliona złotych.**²⁵

Kolejny obszar, w którym widoczna jest wartość onboardingu, to wzrost wydajności pracowników. Dane to potwierdzają. **Zgodnie z wynikami badań Aberdeen Group 62% osób, które przeszły przez odpowiednie wdrożenie, osiąga pełną produktywność w ciągu pierwszego roku pracy w danej firmie. W grupie pracowników, którym nie zapewniono profesjonalne-**

21 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx> z dn. 20.03.2020 r.

22 https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87_664f8806dc694bd7b52246c2e0fe41c1.pdf z dn. 20.03.2020 r.

23 <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

24 Ibidem.

25 Więcej piszemy o tym w rozdziale "Kto dobrze przeprowadza proces onboardingu?".

go prowadzenia, ten odsetek wynosi jedynie 17%.²⁶ Inwestycja w onboarding może zatem znacząco poprawić efektywność całego przedsiębiorstwa.

Obecna sytuacja na rynku pracy wymaga zatem od pracodawców wzmożonych działań mających na celu zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie. Okazuje się jednak, że wpływ na decyzję podwładnych ma nie tylko satysfakcjonująca pensja, lecz także to, jak czują się w firmie i czy utożsamiają się z jej misją i celami. Kluczowe jest więc wprowadzenie ich w życie organizacji i zapewnienie im przejrzystych warunków współpracy. Z pomocą przychodzi odpowiedni onboarding. Nie tylko pozwala on na ograniczenie nadmiernej rotacji, lecz także poprawę wizerunku firmy.

Jak onboarding wpływa na retencję?

Pozytywny wpływ onboardingu na retencję i poziom rotacji kadr potwierdza wiele branżowych badań i publikacji²⁷. Jego wdrożenie jest niezwykle istotne, ponieważ współcześni pracownicy wykazują dużą tendencję do częstych zmian pracy. Jak pokazuje symulacja Work Institute, do 2023 roku aż 35% zatrudnionych odejdzie ze swojego dotychczasowego przedsiębiorstwa.²⁸ Taki stan rzeczy jest problematyczny z perspektywy działów HR. **Według Allegis Group aż 83% pracodawców uważa, że przyciągnięcie pracowników do firmy i zatrzymanie ich w jej strukturze na dłużej stanowi coraz większe wyzwanie²⁹.** Wydaje się, że idealnym rozwiązaniem tej sytuacji może być zwrócenie większej uwagi na proces wdrażania nowych podwładnych do pracy. Onboarding, jeżeli jest przeprowadzony z odpowiednią dbałością, pozwala na podwyższenie retencji o kilkadziesiąt punktów procentowych – według danych ClearCompany jest to około 25%.³⁰

26 <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

27 M.in. wspomniane we wcześniejszych rozdziałach. „Onboarding 2013. A New Look at New hires” (<http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf>), “Super Cio. What the CIO sees—that other people don’t” (https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87_664f8806dc694bd7b52246c2e0fe41c1.pdf). Patrz także: “Don’t Underestimate the Importance of Good Onboarding” (<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx>).

28 <http://info.workinstitute.com/retentionreport2019> z dn. 20.03.2020 r.

29 <https://www.allegisgroup.com/en/about/press/allegis-group-announces-findings-from-its-global-benchmark-study> z dn. 20.03.2020 r.

30 <https://blog.clearcompany.com/cringe-worthy-stats-to-crush-your-onboarding-disbelief> z dn. 20.03.2020 r.

Według statystyk Glassdoor odpowiedni program adaptacyjny pozwala na osiągnięcie wskaźnika retencji na poziomie 82%.³¹

Ciekawie prezentuje się przykład firmy Leroy Merlin, która przez 5 lat prowadziła standardowy onboarding offline. Po dokładnej analizie uznano, że jego efektywność jest za niska zdecydowano się na przekształcenie trybu wdrażania nowych pracowników i lepsze dostosowanie się do rynkowych wymagań. Rozwiązaniem dotychczasowych problemów okazało się częściowe zdigitalizowanie procesu onboardingu. Takie działanie doprowadziło do zmniejszenia rotacji o 5%. Zainwestowanie w nowoczesne narzędzia, lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań podwładnych, a także dostosowanie czasu wdrażania do stanowisk pracowników pozwoliło na duże oszczędności. Cały koszt onboardingu zwrócił się już po kilku miesiącach. Widać więc wyraźnie, że kluczem do poprawy retencji jest zaimplementowanie właściwego procesu adaptacyjnego.³²

Jakie znaczenie ma onboarding dla organizacji?

Onboarding ma ogromne znaczenie zarówno dla organizacji, jak i jej pracowników. Najłatwiej zauważyć jego pozytywny wpływ na zwiększenie retencji w firmie. W tym miejscu warto przytoczyć statystyki.

Według danych Aberdeen Group firmy, które zdecydowały się na standardowy onboarding nowo zatrudnionych osób, **doświadczły wzrostu retencji o 50%.**³³

Z kolei badania Glassdoor z 2015 roku podają jeszcze wyższy wskaźnik. **Zgodnie z nimi przedsiębiorstwa z zaawansowanym programem wdrożeniowym poprawiły retencję nowych pracowników aż o 82%.**³⁴

31 <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

32 Szczegółowo opisujemy ten proces w rozdziale "Kto dobrze przeprowadza proces onboarding?"

33 https://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011_-_The_Path_to_Productivity.pdf z dn. 20.03.2020 r.

34 <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

Onboarding wpływa też na podejście nowych pracowników do wykonywania obowiązków zawodowych. Zgodnie z informacjami z 2017 roku, przedstawionymi przez portal SHRM, **54% firm, które zainwestowały w programy wdrożeniowe, zauważyło znaczący wzrost zaangażowania podwładnych.**³⁵ Warto przy tym zaznaczyć, że przejście przez odpowiedni proces adaptacyjny może również **zwiększyć produktywność nowo zatrudnionych nawet o 50%.**³⁶ Dodatkowo, zgodnie z danymi zaprezentowanymi przez UrbanBound, **aż 77% podwładnych, którzy brali udział w oficjalnym wdrożeniu, bez problemu osiąga swój pierwszy założony cel dotyczący odpowiedniego poziomu wydajności.**³⁷

Taka sytuacja pozytywnie oddziałuje nie tylko na motywację pracowników, lecz także na ich zadowolenie i ogólne samopoczucie. Warto pamiętać, że dobrze przeprowadzony onboarding ma pomóc im w nawiązaniu relacji ze współpracownikami. Współcześnie wydaje się to bardzo istotne. Jak pokazują badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii, **aż 53,6% tamtejszych zatrudnionych doświadcza poczucia samotności w miejscu pracy.**³⁸ Właściwe programy onboardingowe mogą stanowić rozwiązanie tego problemu. Wynika z tego dodatkowa zaleta – jak podaje UrbanBound, **50% podwładnych, którzy mają przyjaciela w pracy, czuje większe przywiązanie do firmy.**³⁹

Jak onboarding wpływa na wydajność pracownika?

Nie ulega wątpliwości, że **osoby, które zostały zaznajomione z kulturą firmy, a także panującymi w niej procedurami oraz wymaganiami konkretnego stanowiska, o wiele lepiej wypełniają codzienne obowiązki zawodowe.** Niestety dostarczanie odpowiednich informacji i onboarding jako taki nie są praktykowane we wszystkich przedsiębiorstwach.

35 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/onboarding-key-retaining-engaging-talent.aspx> z dn. 20.03.2020 r.

36 <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-underestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx> z dn. 20.03.2020 r.

37 <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z dn. 20.03.2020 r.

38 <https://www.cv-library.co.uk/recruitment-insight/brits-suffer-loneliness-workplace/> z dn. 20.03.2020 r.

39 <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z dn. 20.03.2020 r.

Na problem ten wskazują wyniki ankiety Talmundo przeprowadzonej we współpracy z Vlerick Business School. Aż 64% respondentów będących nowymi pracownikami miało trudności z określeniem swojej roli w danej organizacji. Co więcej, aż 50% ankietowanych nie rozumiało wartości i misji firmy, nawet po przepracowaniu w niej 90 dni.⁴⁰ W takiej sytuacji trudno mówić o wydajności czy efektywności pracy. Według danych Allied Workforce aż 1/3 pracowników nie spełnia oczekiwań pracodawców pod względem produktywności.⁴¹ Pokazuje to, jak istotne jest odpowiednie wprowadzenie nowych osób w strukturę przedsiębiorstwa. **Aż połowa respondentów ankiety dla Talmundo stwierdziła, że onboarding skrócił i usprawnił proces ich nauki w miejscu pracy.**⁴²

Zgodnie z analizą Glassdoor **odpowiedni onboarding może podnieść wskaźnik produktywności nawet do ponad 70%**⁴³. Dane te znajdują odzwierciedlenie w praktyce. Warto przyjrzeć się sytuacji w polskich oddziałach przedsiębiorstwa Leroy Merlin. Wprowadzenie ulepszonych modeli onboardingowego z wykorzystaniem narzędzi online zaowocowało tam poprawieniem średniej miesięcznej produktywności podwładnych z 40 do 70%. Taki stan rzeczy pozwolił na uzyskanie 8 milionów samej marży.⁴⁴ Onboarding umożliwił więc nie tylko poprawę funkcjonowania firmy, lecz także przyniósł jej korzyści finansowe.

Chcąc zwiększyć wydajność nowych podwładnych, warto więc zwrócić szczególną uwagę na ich odpowiednie wdrożenie. Należy przy tym pamiętać, że pełna produktywność jest osiągnięta przez pracowników w różnym czasie. Zależy to od pełnionego stanowiska oraz indywidualnych predyspozycji danej osoby.

40 <https://www.talmundo.com/blog/20-incredible-onboarding-facts-thatll-change-how-you-treat-new-hires> z dn. 20.03.2020 r.

41 <https://www.yumpu.com/en/document/view/11269917/2012-allied-workforce-mobility-survey-onboarding-and-retention> z dn. 20.03.2020 r.

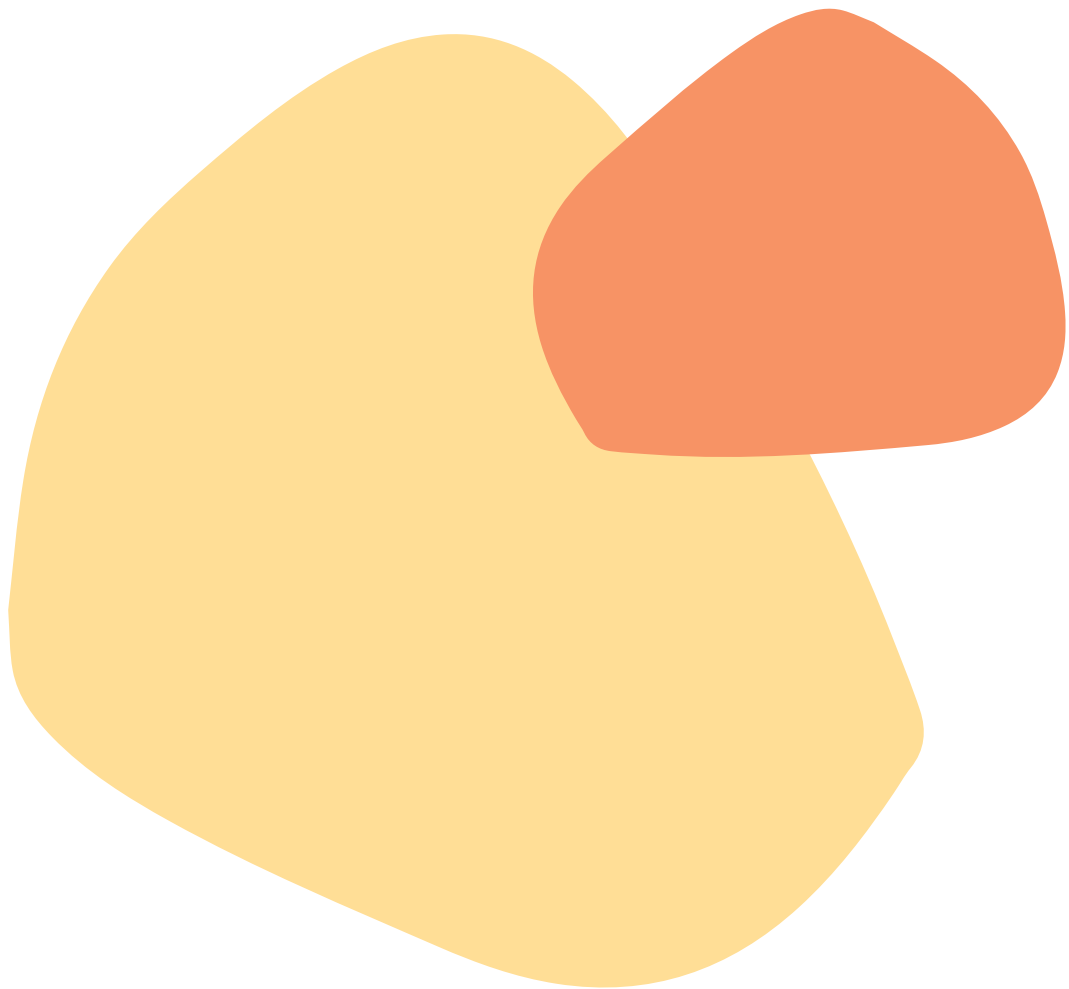
42 <https://www.talmundo.com/blog/20-incredible-onboarding-facts-thatll-change-how-you-treat-new-hires> z dn. 20.03.2020 r.

43 <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

44 Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale "Kto dobrze przeprowadza proces onboarding?". Więcej na ten temat przeczytasz w rozdziale "Kto dobrze przeprowadza proces onboarding?".

03

Praktyczne informacje



Jak wygląda onboarding?

Onboarding pracownika w firmie polega na efektywnej i skutecznej adaptacji nowo zatrudnionej osoby. **Adaptacja opiera się na przekazaniu podwładnemu jak największej ilości potrzebnych informacji, które mogą dotyczyć pierwszych dni w miejscu zatrudnienia, przepisów BHP, regulaminów wewnętrznych przedsiębiorstwa, danych na temat firmy, a także benefitów i możliwości rozwojowych.**

Proces onboardingu różni się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa oraz liczby nowo zatrudnionych pracowników. W dużych korporacjach pierwsze dwa dni w miejscu pracy to szkolenia, warsztaty i rozmowy typu one-to-one z nowymi pracownikami. Wykłady i szkolenia mogą dotyczyć takich tematów jak:

- opis przedsiębiorstwa, jego historia, informacje na temat osiągnięć w danej branży,
- charakterystyka szczegółowa misji, celu, wizji i strategii firmy, a także kultury organizacyjnej,
- informacje na temat przepisów i regulaminów w przedsiębiorstwie,
- obowiązkowe szkolenie BHP,
- charakterystyka specyfiki obiegu dokumentów w firmie oraz komunikacji (np. sposób porozumiewania się między pracownikami, z działem HR oraz z działem komunikacji),
- przedstawienie najważniejszych informacji dotyczących świadczeń pozapłacowych, benefitów i tego, w jaki sposób należy skontaktować się z odpowiednimi działami odpowiedzialnymi np. za punkty kafeteryjne,
- wyjaśnienie, w jaki sposób należy obsługiwać sprzęt firmowy zarówno w przestrzeni biurowej, jak i w kuchni, czyli pokazanie nowym pracownikom, jak obsługiwać drukarkę, ekspres do kawy itd.

Onboarding zwykle rozpoczyna się od wykładów i szkoleń, choć trzeba pamiętać też o bardziej prozaicznych rzeczach, jak oprowadzenie pracowników po biurze zaprezentowaniu kuchni pracowniczej, jak i pokoju wspólnego.

Jak przeprowadzić dobrze onboarding?

Jak pokazują raporty, aż 20% pracowników odchodzi z miejsca pracy ppo przepracowaniu zaledwie 45 dni⁴⁵, a 33% osób szuka nowej pracy po zaledwie 6 miesiącach od momentu podpisania umowy z firmą.⁴⁶ Warto także wiedzieć, że zdaniem 17% podwładnych pierwszy dzień pracy w ogóle nie przygotował ich do pełnienia obowiązków w przedsiębiorstwie, a 24% pracowników przyznało, że pierwszego dnia zatrudnienia nie mogli liczyć na pomoc.⁴⁷ Sposobem na zmniejszenie prawdopodobieństwa odejścia podwładnych, zminimalizowanie rotacji w firmie, a tym samym na zwiększenie satysfakcji z pracy, jest skutecznie przeprowadzony onboarding. Niewłaściwe zaplanowanie tego procesu sprawia, że firmy tracą wielu pracowników, z których wielu mogło być bardzo utalentowanych i przynieść zyski dla przedsiębiorstwa. Wszystkie obietnice składane kandydatom w trakcie rekrutacji są weryfikowane przez nowo zatrudnione osoby już w pierwszych dniach pracy. **Wśród najważniejszych korzyści płynących z efektywnie przeprowadzonego onboardingu można wyróżnić to, że:**

- **69% nowo zatrudnionych chce związać się z firmą na dłużej,**
- **produktywność nowych pracowników jest aż o 50% wyższa,**
- **58% pracowników, którzy przejdą przez cały proces onboardingowy, deklaruje, że zostanie w firmie przez okres przynajmniej 3 lat.⁴⁸**

Relacje potencjalnych pracowników z firmą należy budować już na etapie rekrutacji, konieczne jest też dobre przygotowanie się do onboardingu.

Dzięki temu zyska się pewność, że kandydat nie zmieni zdania i nie zdecyduje się na dalsze szukanie pracy lub zaakceptowanie oferty innej firmy. Efektywny onboarding nie tylko zwiększa zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z miejsca pracy, lecz także wpływa pozytywnie na poziom retencji oraz zmniejsza rotację w przedsiębiorstwie.

45 <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/SumTotal/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf?hsCtaTracking=cff8fdfd-1307-4a-72-bb11-a65e596a01f5%7Cdc4ad6e2-a020-46d7-8f7f-c34f9a2f962c> z dn. 20.03.2020 r.

46 <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> z dn. 20.03.2020 r.

47 <https://www.slideshare.net/martadobrzanska/raport-employee-experience-w-polsce-2017-84615922> z dn. 20.03.2020 r.

48 <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z d. 20.03.2020 r.

Dobry onboarding zaczyna się przed pierwszym dniem pracy nowego pracownika. Zgodnie ze statystykami Enboarder najlepsze firmy w branży są o 53% bardziej skłonne do zapewnienia podwładnym takiego wstępnego wprowadzenia.⁴⁹ Warto zatem pamiętać, by w onboardingu koniecznie zawrzeć poniższe punkty:

- Skontaktować się z nowo zatrudnionym (np. mailowo lub telefonicznie), zanim ten pojawi się w firmie, zapewnić go wówczas, że cały zespół oczekuje jego przyjścia, a także pokrótce wyjaśnić, jak będzie wyglądał pierwszy dzień w przedsiębiorstwie.
- Pamiętać, że onboarding wiąże się z kwestiami technicznymi. Obowiązkiem jest więc przygotowanie stanowiska oraz narzędzi pracy nowej osoby.
- Zanim podwładny pojawi się w firmie, powinno się wyznaczyć tzw. buddy'ego, czyli współpracownika, który na bieżąco będzie pomagał mu w zaaklimatyzowaniu się.
- Gdy nowo zatrudniona osoba pojawi się w przedsiębiorstwie, należy przedstawić ją całemu zespołowi. Warto zrobić to nie tylko w mailu powitalnym, lecz także poprzez bezpośrednie spotkanie ze współpracownikami. To dobry moment na pierwsze zapoznanie podwładnego z charakterem poszczególnych działów firmy.
- W pierwszych chwilach zatrudnienia należy też przedstawić pracownikowi konkretne zadania i odpowiednio go w nie wprowadzić.
- W kolejnych dniach na bieżąco trzeba wdrażać podwładnego w strukturę przedsiębiorstwa, wykorzystując do tego odpowiednie narzędzia. – Uwaga! Choć według HCI onboarding w aż 58% firm skupia się na zagadnieniach dotyczących procedur i dokumentów, kwestie związane z socjalizacją i kulturą są równie istotne.⁵⁰
- Proces należy ewaluować, co oznacza systematyczne sprawdzanie zdobywanej wiedzy oraz badanie poziomu zadowolenia nowego pracownika.

49 <https://medium.com/@enboarder/onboarding-remote-employees-6-steps-to-bridge-the-distance-gap-f49bb5710ae6> z dn. 20.03.2020 r.

50 <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/SumTotal/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf?hsCtaTracking=cff8fdfd-1307-4a-72-bb11-a65e596a01f5%7Cdc4ad6e2-a020-46d7-8f7f-c34f9a2f962c> z dn. 20.03.2020 r.

Jakie zadania uwzględnić w onboardingu?

Planowanie onboardingu to proces, w który należy włożyć sporo wysiłku. Konieczne jest też przemyślenie tego, jakie zadania powinny być uwzględnione w trakcie wdrażania w pracę nowego podwładnego. Osoby z zespołu HR oraz menedżerowie odpowiedzialni za konkretnych pracowników muszą doprecyzować zakres obowiązków nowo zatrudnionej osoby, ponieważ jedynie na tej podstawie możliwe jest wprowadzanie kolejnych etapów działania. Menedżer powinien skorzystać z opisu stanowiska pracy oraz z własnych doświadczeń dotyczących pracowników wcześniej zatrudnionych na tym samym stanowisku. Konieczne jest określenie celów podwładnego, jego codziennych zadań, a także specyficznych obowiązków, zakresu odpowiedzialności i planowanej ścieżki kariery.

Skuteczny onboarding jest możliwy tylko wtedy, jeśli nowy pracownik zostanie dokładnie zapoznany ze swoimi obowiązkami.

Osoby planujące onboarding powinny też uwzględnić dodatkowe zadania, takie jak:

- przesyłanie maili do wszystkich nowych pracowników – wiadomości te dotyczą terminu rozpoczęcia pracy, godziny pierwszego szkolenia oraz informacji o okresie wdrożeniowym;
- wybór odpowiednich osób do przeprowadzenia szkoleń i warsztatów oraz wyznaczenie mentora lub buddy'ego odpowiedzialnego za wyjaśnianie nowo zatrudnionemu pracownikowi niejasnych kwestii i pomaganie mu;
- przygotowanie materiałów w formie papierowej lub elektronicznej dla wszystkich uczestników onboardingu,
- stworzenie harmonogramu działań i schematu.

Warto pamiętać o tym, że każde przedsiębiorstwo może skorzystać ze specjalnego, dedykowanego programu onboardingowego, który usprawnia pracę działu HR i komunikacji, a także menedżerów. Taki program jest skuteczny i odciąża wielu pracowników organizacji.

Jak rozpisać onboarding w checklistach?

Narzędziem, które ułatwia przeprowadzenie procesu onboardingu, jest checklista (lista kontrolna). W skład takiej listy powinno wejść kilka elementów:

- 1) Zadania, które trzeba wykonać przed planowanym onboardingiem.**
- 2) Zadania dotyczące samego onboardingu i pierwszego dnia pracy nowych pracowników.**
- 3) Zadania na pierwszy tydzień pracy.**
- 4) Zadania na pierwszy miesiąc pracy i na późniejszy okres.**

Warto pamiętać, że checklista musi zawierać elementy do wykonania przed pierwszym dniem pracy nowych osób, ponieważ bardzo ważne jest zaangażowanie kandydatów do pracy od razu po zaakceptowaniu proponowanej oferty zatrudnienia.

Checklista onboardingowa powinna więc składać się z następujących punktów:

- 1) Wysłanie spersonalizowanego e-maila do wszystkich kandydatów, którzy zaakceptowali ofertę pracy, a także przypomnienie im o nadchodzącym onboardingu i przesłanie im elektronicznych dokumentów zawierających informacje, które pozwolą przygotować się na pierwszy dzień.
- 2) W trakcie onboardingu należy zapoznać pracowników z biurem oraz zespołem, a także przesłać harmonogram wszystkich szkoleń oraz innych działań.
- 3) Przeprowadzenie szkoleń i warsztatów dla nowych pracowników, w których trakcie mogą oni poznać kulturę organizacyjną firmy, a także zaznajomić się z regułami panującymi w przedsiębiorstwie.
- 4) Przesłanie planu na pierwszy tydzień oraz miesiąc pracy.
- 5) Przeprowadzenie ankiety wśród nowych pracowników, w której mogą wypowiedzieć się na temat satysfakcji z onboardingu i efektywności tego procesu. Zalecane jest także, by w trakcie onboardingu prowadzić badania typu pulse check.

Jakie formalności uwzględnić w procesie onboardingowym?

Przygotowując się do onboardingu w firmie, konieczne jest zwrócenie uwagi na kwestie formalne, do których można zakwalifikować:

- przygotowanie stanowiska pracy, zadbanie o to, aby było ono funkcjonalne i dopasowane do obowiązków pracownika,
- stworzenie umowy o pracę i przekazanie jej pracownikowi do podpisania przed rozpoczęciem pracy,
- przygotowanie niezbędnych narzędzi do pracy, w tym laptopa lub komputera, a także haseł i loginów oraz innych pomocy systemowych,
- zaplanowanie czasu na obowiązkowe szkolenie z zakresu BHP,
- przesłanie lub przekazanie pracownikowi informacji o terminie badań lekarskich i zadbanie o to, żeby podwładny miał wystarczająco dużo czasu, aby dotrzeć na takie badanie przed rozpoczęciem pierwszego dnia pracy (ma to szczególne znaczenie w przypadku relokacji lub w sytuacji, gdy kandydat wciąż pracuje w poprzedniej firmie i nie ma czasu na badania),
- stworzenie planu wdrożenia pracownika, czyli harmonogramu, który będzie przekazany menedżerowi, nowemu pracownikowi oraz innym osobom, np. mentorowi lub szkoleniowcom,
- przekazanie pracownikowi przed pierwszym dniem pracy informacji dotyczących dress code'u w miejscu pracy, godziny rozpoczęcia szkoleń onboardingowych lub szkolenia BHP, a także innych danych, które mają znaczenie w danym przedsiębiorstwie.

Formalnościami przed i w trakcie onboardingu zająć powinien się przede wszystkim dział HR lub rekruter współpracujący z danym kandydatem – przy oczywistym wsparciu jego przełożonego i buddy'ego (jeśli taki został wyznaczony).

Jakie dokumenty uwzględnić w procesie onboardingowym?

W trakcie całego procesu konieczne jest uwzględnienie dwóch grup dokumentów, tj. tych przeznaczonych dla nowego pracownika, oraz takich, na których pracują osoby odpowiedzialne za onboarding, np. specjaliści z działu HR lub szkoleń. Do pierwszej grupy można zakwalifikować takie dokumenty jak:

- umowa o pracę,
- NDA, czyli umowa poufności,
- formularz do Urzędu Skarbowego,
- dokument umożliwiający dopisanie do ubezpieczenia zdrowotnego małżonka lub dziecka pracownika,
- regulamin wewnętrzny w firmie,
- dodatkowe regulaminy dotyczące np. przyznawania premii lub bonusów rocznych, jeśli informacje te nie zostały zawarte w umowie,
- hasła do laptopa, szafki pracowniczej,
- dokument potwierdzający odbycie szkolenia BHP,
- dokument przekazania komputera służbowego, telefonu lub samochodu.

Warto także pamiętać, że:

- na kilka lub kilkanaście dni przed rozpoczęciem pracy trzeba przekazać pracownikowi w formie papierowej albo elektronicznej skierowanie na badania medycyny pracy.
- umowę z nowym podwładnym należy podpisać **najpóźniej** w dniu rozpoczęcia pracy, np. przed pierwszym szkoleniem lub zapoznaniem się pracownika ze stanowiskiem,
- przed rozpoczęciem procesu onboardingu konieczne jest przygotowanie dokumentów dla osób z działu kadr lub szkoleń, a także dla managera – wyróżnić tutaj można:
 - program szkoleń i harmonogram podwładnego,
 - formularz ewaluacji postępów,
 - formularz oceny pracownika,
 - ankietę po zakończonym onboardingu.

Jakie formularze powinny się znaleźć w onboardingu?

Przed rozpoczęciem procesu onboardingu bardzo ważne jest przygotowanie odpowiednich formularzy dla nowo zatrudnionych pracowników, managerów, a także osób oceniających cały proces.

1. Należy stworzyć **formularze KPI**, w których wyszczególnione zostaną różne wskaźniki, takie jak:
 - a. poziom rotacji pracowników,
 - b. wskaźnik retencji,
 - c. poziom satysfakcji pracowników z procesu adaptacji,
 - d. stopień zadowolenia managerów z tego, jak nowi podwładni zostali przygotowani do pracy i poziom zaangażowania w wykonywane obowiązki,
 - e. efektywność nowych pracowników, jeśli jest możliwość obiektywnego ich mierzenia.
2. Kolejnym formularzem jest **ocena wstępna nowo zatrudnionej osoby**, która później, kilka miesięcy po rozpoczęciu pracy, może być porównana z oceną pracowniczą. Wstępna ewaluacja kompetencji i wiedzy pracownika umożliwia stwierdzenie, czy rozwinął się on zawodowo przez pół roku lub rok pracy w firmie.
3. Warto przygotować także **formularz w formie ankiety dla osób biorących udział w onboardingu**. W ankiecie podwładni mogą ocenić poziom szkoleń, kursów i warsztatów, współpracę z managerem i współpracownikami w pierwszych tygodniach lub miesiącach zatrudnienia. Najlepiej jest zadawać im szczegółowe pytania dotyczące różnych sfer, np. przygotowania stanowiska pracy, szkoleń, wsparcia ze strony mentora lub buddy'ego oraz tego, czy w pierwszych dniach pracy pojawiły się informacje dotyczące obowiązków, urlopów, nadgodzin, kwestii formalnych. Ankietę można zrobić od razu po szkoleniach wstępnych, czyli po pierwszym tygodniu pracy, a następnie powtórzyć ją po miesiącu lub dłuższym czasie.

Warto pamiętać, że tylko skutecznie przeprowadzony onboarding sprawia, że więcej pracowników pozostaje na dłużej z danym przedsiębiorstwem i jest zaangażowanych w swoje obowiązki. Formularze i ankiety pozwalają ocenić, czy onboarding jest efektywny oraz czy spełnia swoje cele i funkcje.

Jakie dodatkowe materiały uwzględnić w procesie onboardingowym?

Pracownicy uczestniczący w procesie onboardingu powinni otrzymać różne materiały, które pomogą im w zapamiętaniu najważniejszych informacji z pierwszych dni, a nawet tygodni pracy.

Zwykle pierwszy element onboardingu stanowią szkolenia, które też obejmują przekazanie informacji dotyczących firmy, zasad w niej panujących oraz kultury organizacyjnej. Wszystkie te dane można zaprezentować w formie graficznej na prezentacji, a materiały wydrukować i przekazać pracownikom lub przesłać im w formie elektronicznej na skrzynki mailowe.

W materiałach należy też zawrzeć dane typowo HR-owe, a więc dotyczące urlopów, nadgodzin, okresu wypowiedzenia, imprez integracyjnych itd.

Nowo zatrudniona osoba powinna też otrzymać książeczkę powitalną, czyli tzw. welcome book, która wchodzi w skład pakunku powitalnego. Welcome pack składa się zwykle z różnych gadżetów dla nowych pracowników, np. kubka, koszulki, materiałowej torby na zakupy z logo firmy.

Warto skorzystać z możliwości, jakie dają obecnie platformy e-learningowe. Na takich platformach **można prowadzić szkolenia w formie zdalnej**, a także upubliczniać przeznaczone dla podwładnych ważne informacje na temat firmy, np. wewnętrzne regulaminy i przepisy, dane dotyczące nadchodzących kursów kompetencji.

Warto również przygotować dla pracowników dużych przedsiębiorstw plan z informacją, gdzie znajduje się dany dział i jak dotrzeć do kuchni, toalet, pokoju gier i zabaw, restauracji oraz innych ważnych miejsc.

Wszystkie materiały, które są przekazywane podwładnemu, powinny być skonstruowane w taki sposób, aby przekazywać nowo zatrudnionej osobie informacje o strukturze organizacji, celach firmy, jej misji i wizji, a także kulturze organizacyjnej.

Ile kosztuje onboarding?

Wcielenie efektywnego onboardingu w struktury przedsiębiorstwa wiąże się z wydatkami po stronie firmy. Ich wysokość uwarunkowana jest wieloma czynnikami. Koszt wprowadzenia nowego pracownika może zależeć m.in. od wielkości i rodzaju działalności przedsiębiorstwa, obsadzanego stanowiska, czasu trwania wdrożenia oraz narzędzi wykorzystywanych w całym procesie. Ustalając strategię adaptacji nowo zatrudnionych, warto przeprowadzić odpowiednie kalkulacje. Taka symulacja kosztów nie tylko umożliwi zoptymalizowanie programu, lecz także pozwoli zauważyć płynące z niego korzyści, również te finansowe.

Zgodnie z artykułem Briana de Haaff'a opublikowanym w serwisie LinkedIn średni koszt onboardingu pracownika w Stanach Zjednoczonych wynosi 3000\$.⁵¹ Choć na polskim rynku wartość ta jest niższa, przedsiębiorcy wciąż muszą być gotowi na odpowiednie inwestycje. W dłuższej perspektywie takie wydatki mogą się bardzo opłacić. Jak pokazuje przykład firmy Leroy Merlin, koszt wprowadzenia zaawansowanego procesu onboardingowego w jej struktury zwrócił się już po kilku miesiącach.⁵² Wszystko dlatego, że zatrzymanie podwładnych w przedsiębiorstwie na dłużej jest o wiele tańsze od ciągłego zatrudniania nowych osób. Jak pokazuje artykuł opublikowany

51 <https://www.linkedin.com/pulse/costs-3000-onboard-new-employees-here-why-worth-brian-de-haaff> z dn. 20.03.2020 r.

52 Więcej piszemy o tym w rozdziale "Kto dobrze przeprowadza proces onboarding?".

na łamach portalu CBS MoneyWatch, średni koszt zastąpienia podwładnego to 16–20% jego wynagrodzenia.⁵³ Raport Great Digital i Hudson prezentuje jeszcze bardziej szokujące dane. **Koszt rekrutowania nowego menedżera może wynieść aż 213% jego pensji.**⁵⁴

To jednak nie wszystko. **Duża rotacja wpływa też negatywnie na produktywność i płynność funkcjonowania firmy**, ponieważ nowo zatrudnione osoby początkowo nie są odpowiednio wydajne. Według UrbanBound taki stan rzeczy prowadzi do tego, że przedsiębiorstwo traci 1–2,5% przychodów.⁵⁵ Zainwestowanie w efektywny onboarding zmniejsza ryzyko takiej sytuacji.

Jak długi powinien być onboarding?

Trudno jednoznacznie stwierdzić, ile powinien trwać proces onboardingu, ponieważ zależy to od danego przedsiębiorstwa, stanowiska pracy, kultury organizacyjnej, a także obowiązków nowego pracownika. Można stwierdzić, że **onboarding trwa średnio 2–3 miesiące, zdarza się jednak, że proces ten zajmuje tylko miesiąc albo trwa 6–8 miesięcy.**

Onboarding rozpoczyna się już pod koniec rozmowy rekrutacyjnej, gdy rekruter lub manager opowiada kandydatowi o firmie, jej klimacie organizacyjnym, misji, wizji, celach i strategii, a także o kulturze pracy. Rekruter powinien w skrócie opowiedzieć nie tylko o codziennych zadaniach pracownika, lecz również o strukturze organizacyjnej oraz komunikacji w przedsiębiorstwie. Następne etapy onboardingu to czas przed rozpoczęciem pracy, czyli okres, gdy nowo zatrudniona osoba zdobywa informacje o firmie, bierze udział w badaniach lekarskich i podpisuje umowę.

53 <https://www.cbsnews.com/news/how-much-does-it-cost-companies-to-lose-employees/> z dn. 20.03.2020 r.

54 <http://rfgexec.com/great-onboarding-disconnect-3-common-costly-mistakes/> z dn. 20.03.2020 r.

55 <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z dn. 20.03.2020 r.

Następnie rozpoczyna się etap właściwy, w którym pracownik szkoli się, uczy i rozwija, bierze udział w szkoleniach i warsztatach, poznaje miejsce pracy, swoich współpracowników oraz otrzymuje wsparcie od mentora.

Ostatnim etapem onboardingu jest ocena całego procesu, przeprowadzona np. za pomocą ankiety i ewaluacja. **Warto zaznaczyć, że proces onboardingu nie może być za krótki, ponieważ nowy podwładny nie powinien otrzymywać zbyt dużej ilości informacji ani mieć na głowie ogromu obowiązków. Konieczne jest stopniowe wprowadzanie nowych zadań, aby pracownik nie czuł się przytłoczony, tylko zaopiekowany.**

Należy pamiętać, że to, po jakim czasie podwładny zacznie czuć się zupełnie swobodnie na danym stanowisku, zależy w dużej mierze nie tylko od onboardingu, lecz także od osobowości danej jednostki. Przygotowując proces onboardingu, należy więc mieć na uwadze zmienne indywidualne.

Jak zakończyć proces onboardingowy?

Onboarding jest jednym z ważniejszych procesów w firmie, a znaczenie ma nie tylko jego przebieg, lecz także zwieńczenie. **Ostatni etap stanowi przeprowadzenie ewaluacji, czyli sprawdzenie, w jakim stopniu podjęte przez przedsiębiorstwo działania umożliwiły pracownikowi efektywną adaptację.** Po zakończeniu wszystkich szkoleń warto przekazać podwładnym ankiety i dokładnie je przeanalizować.

Drugim ważnym elementem jest ocena nowo zatrudnionej osoby, np. na podstawie oceny pracowniczej. Dzięki takiej okresowej ocenie manager śledzi postępy pracownika od momentu zatrudnienia aż do końca procesu onboardingu. Dodatkowo podwładny sam może ocenić siebie, swoje kompetencje i nowe umiejętności, które zdobył w procesie adaptacji.

W kontekście onboardingu szczególne znaczenie mają wszystkie informacje zwrotne od pracownika do pracodawcy dotyczące tego, jak przebiegał cały proces. **Nowo zatrudniona osoba może też jasno określić niedociągnięcia aktualnego procesu onboardingu**, a także stwierdzić, czy chce pozostać w firmie oraz czy jest zadowolona z tego miejsca zatrudnienia. Aby możliwe stało się wprowadzenie zmian, konieczna będzie dokładna analiza wszystkich danych z ankiet.

Jak przeprowadzić onboarding zdalnie?

Praca zdalna nieprzerwanie zdobywa coraz większą popularność. Badania przeprowadzone przez firmę Michael Page, wykazują, że aż 60% polskich pracowników i aż 69% menedżerów, deklaruje, że ma możliwość wykonywania swoich obowiązków za jej pośrednictwem.⁵⁶ Trzeba przy tym pamiętać, że zdarzają się też sytuacje kryzysowe (jak przy ostatnim globalnym zagrożeniu epidemiologicznym), gdy praca zdalna staje się koniecznością dla całych działów i, jak wiemy, wymaga skoordynowania. Jak przeprowadzić onboarding z pracownikiem w takich warunkach?

Dobrze przeprowadzony onboarding zdalny **nie obędzie się bez korzystania z nowych technologii i z przynajmniej częściowej, szczególnie w przypadku większych organizacji, automatyzacji procesu.**

Onboarding zdalny standardowo powinien składać się z tych samych elementów, co stacjonarny. Niemniej **jego forma musi być dostosowana do bezpiecznego opublikowania i odtwarzania online.**

Wiedzę, wcześniej przygotowaną, można zaimplementować na dedykowanej platformie dla pracowników. Nie muszą na niej znaleźć się suche dokumenty. **Zdecydowanie lepiej postawić na multimedialne e-learningi** (które

⁵⁶ <https://www.michaelpage.pl/advice/career-advice/work-life-balance/zacieraj%C4%85ce-si%C4%99-granice-pomi%C4%99dzy-prac%C4%85-%C5%BCyciem-czy-naprawd%C4%99> z dn. 20.03.2020 r.

dotatkowo można genialnie gamifikować) – graficznie atrakcyjne, czytane przez lektora, z atrakcyjnymi materiałami wideo. Dobra platforma powinna posiadać też funkcje umożliwiające robienie:

- **testów** – co daje możliwość zautomatyzowanego sprawdzenia zdobytej wiedzy oraz raportowania postępów procesu,
- oraz **ankiet** – pozwalających na badania typu pulse check i całościową ocenę procesu onboardingowego przez użytkownika.

Platformy tego typu mają ponadto tę zaletę, że **umożliwiają kontrolę całego procesu wybranym menedżerom, jak i pracownikom działów HR w niemal najmniejszym stopniu** (oraz jego raportowania). W ten sposób dają one możliwość reagowania jeszcze w trakcie onboarding, kiedy np. odbywa się on za wolno lub jest zagrożony z innego powodu.

Są także informacje, do których pracownik, szczególnie nowy, zawsze powinien mieć dostęp (procedury firmowe, materiały poszkoleniowe, aktualna oferta, opisy produktowe, Q&A itp.). Można je osadzić na platformie **w postaci bazy wiedzy**, do której członkowie firmy zawsze mają dostęp.

Onboardingowany pracownik zdalny także powinien mieć osobę (menadżera, opiekuna, buddy'ego), do którego zawsze może się zgłosić z pytaniami i który będzie monitorować proces jego wdrażania. Niestety rzadko kiedy opiekun lub menedżer może natychmiast odpowiadać nowemu pracownikowi na jego pytania. Z tego powodu skoncentrowaniu się na rozmowach telefonicznych może zaowocować tym, że opiekun zmuszony będzie odrzucać połączenia przychodzące od nowego pracownika, co zaowocuje jego frustracją. Znacznie praktyczniejsze są **firmowe komunikatory**, na których dodatkowo każdy może ustawić status opisujący, czy jest teraz na spotkaniu, posiłku, czy musi się skupić bądź nad pilnym zadaniem czy jest dostępny. Dzięki temu zarówno nowy pracownik, jak i jego opiekun mają świadomość, kiedy najłatwiej mogą się szybko ze sobą skomunikować.

Pytania zadawane przez nowych pracowników warto zachować. Pozwólą one nie tylko ulepszyć proces onboardingowy, ale też te najczęściej pojawiające się można zebrać w postaci **publikacji typu Q&A, a następnie publikować i aktualizować ją w firmowej bazie wiedzy.** Odciąży to w przyszłości opiekunów od odpowiadania wciąż na te same pytania.

Komunikator firmowy, **szczególnie umożliwiający konwersacje grupowe,** daje także możliwość zapoznania się nowego pracownika zdalnego z resztą zespołu. Do tej funkcji świetnie się też sprawdza **forum firmowe (które w nowoczesnym kształcie może swoim wyglądem przypominać popularne portale społecznościowe) i wideokonferencje.**

Nie wszystkie szkolenia trzeba też przeprowadzać w formie e-learningów (choć przy dużej ilości pracowników jest to z pewnością wygodniejsze, tańsze⁵⁷ i bardziej efektywne). Niektóre, też te związane z poznawaniem innych działów firmowych, podczas których chcemy przedstawić nowemu pracownikowi innych kolegów z firmy, mogą zostać przeprowadzone w formie wideokonferencji. **Należy pamiętać wybierając dostawcę oprogramowania do ich przeprowadzania, że powinien on umożliwić otwieranie je na jak najliczniejszych typach urządzeń** – komputerach, tabletach, smartfonach – z założeniem, że mogą one mieć np. różne systemy operacyjne. Zdecydowanie wygrywają tu usługodawcy z rozwiązaniami SaaS-owymi, które można uruchamiać z poziomu przeglądarki. Inną nader istotną funkcją jest współdzielenie ekranu, dzięki któremu pracownicy mogą pokazywać ekrany swoich komputerów. Dobrymi rozwiązaniami są programy Zoom i Hanghout (ten pierwszy jest obecnie zdecydowanie mniej zawodny).

Do szkoleń z trenerem, szczególnie tych, w których bierze udział większa ilość osób, dobrze **wykorzystać platformy webinarowe.** Trzeba ponownie pamiętać, że kryterium wyboru odpowiedniego usługodawcy powinno się opierać na możliwości utworzenia ich na jak najliczniejszych typach urządzeń. Najpopularniejszymi obecnie dostawcami tej usługi jest **Livestorm i Clickmeeting.**

57 Patrz rozdział "Kto dobrze przeprowadza proces onboarding?"

Choć onboarding zdalny początkowo może wydawać się wyzwaniem, to jego elementy można także z powodzeniem i korzyścią dla firmy wykorzystać także podczas onboardingu stacjonarnego.



04

Ewolucja



Jak zmierzyć efektywność onboardingu?

Jak pokazuje badanie „New Hire Momentum: Driving the Onboarding Experience” przeprowadzone przez Kronos i HCI, aż 55% firm nie mierzy efektywności onboardingu w strukturach swojej organizacji.⁵⁸ Takie podejście jest dużym błędem. Samo wprowadzenie procesu adaptacyjnego nie gwarantuje jeszcze sukcesu – to, czy wpłynie on korzystnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i znajdzie uznanie nowo zatrudnionych pracowników, zależy od wielu czynników.

Uzyskanie informacji na temat efektywności onboardingu pozwoli ocenić wartość całego procesu i, w razie potrzeby, wprowadzić odpowiednie działania naprawcze.

Przygotowując się do ewaluacji onboardingu, trzeba pamiętać, że nie wszystko da się zmierzyć. Należy więc zwrócić uwagę jedynie na te elementy, które mają kluczowe znaczenie dla całej organizacji. **Wskaźniki KPI powinny dotyczyć przede wszystkim takich aspektów jak:**

- **poziom rotacji w przedsiębiorstwie oraz wskaźnik odejść z firmy przez pracowników zatrudnionych w niej przez 3, 6 i 12 miesięcy;**
- **zadowolenie podwładnych z zapewnionego im programu wdrożeniowego;**
- **poziom osiągalności założonych celów przez nowych pracowników zarówno w trakcie, jak i po zakończeniu onboardingu (w tym poziom efektywności nowego pracownika).**

Do wykonania odpowiednich pomiarów można wykorzystać wiele narzędzi. Wśród nich znajdują się m.in. platformy HR, testy, oceny kwartalne oraz ankiety dotyczące opinii na temat przydatności, funkcjonalności i efektywności onboardingu. Zarówno konkretne wskaźniki, jak i techniki przeznaczone do ich zmierzenia powinny być dostosowane do potrzeb danego przedsiębiorstwa.

⁵⁸ https://interactive.blr.com/Global/FileLib/HRDA_Campaigns/Kronos-New-Hire-Momentum-Onboarding_FINAL.PDF
z dn. 20.03.03.2020 r.

Na podstawie uzyskanych podczas ewaluacji wiadomości należy wprowadzić odpowiednie działania mające na celu ulepszenie całego procesu. **To szczególnie ważne, ponieważ, jak pokazują badania, w firmach przeprowadzających skuteczny onboarding liczba pracowników czujących zaangażowanie w życiu organizacji jest o 33% większa niż w przedsiębiorstwach z nieefektywnym programem wdrażania.**⁵⁹

Czemu ankiety onboardingowe są tak ważne?

Onboarding pracowników to moment, który pozwala na sprawdzenie, jak skuteczna jest rekrutacja i adaptacja nowych pracowników. Jednym z narzędzi, które świetnie sprawdzają się do ewaluacji, są ankiety onboardingowe. Mogą się składać zarówno z pytań zamkniętych, jak i otwartych, w zależności od celów firmy. Ankieta umożliwia zbadanie nie tylko samego procesu onboardingu, lecz także efektywności rekrutacji, klimatu organizacyjnego oraz employer branding w przedsiębiorstwie. Pracownicy mogą otrzymać ankiety onboardingowe w różnych momentach zatrudnienia, tj. zarówno po wstępnych szkoleniach i zapoznaniu się z obowiązkami, jak i po kilku tygodniach lub miesiącach współpracy z firmą. **Ankiety onboardingowe są bardzo ważne, ponieważ umożliwiają zdobycie następujących informacji:**

- **zadowolenie pracownika z procesu onboardingu i szeroko pojętej adaptacji,**
- **satysfakcja podwładnego z tego, jak było przygotowane stanowisko pracy,**
- **stwierdzenie, czy szkolenia, które pracownik otrzymał w pierwszych dniach pracy, były wartościowe,**
- **sprawdzenie, czy nowa osoba poznała dokładnie swoje obowiązki i wiedziała, jakie zadania do niej należą.**

⁵⁹ <https://www.predictiveindex.com/blog/the-close-ties-between-onboarding-and-employee-engagement/> z dn. 20.03.2020 r.

Ankiety onboardingowe są istotnym narzędziem także dlatego, iż **umożliwiają dwustronną, szczerą i obiektywną komunikację między pracownikiem i pracodawcą**. W ten sposób można zbudować kulturę organizacyjną opartą na dialogu i otwartości, a warto zaznaczyć, że aż 20% podwładnych odchodzi z pracy właśnie ze względu na nieodpowiednią kulturę organizacyjną.⁶⁰ Ankiety onboardingowe umożliwiają pracownikom rzeczywiste wpływanie na firmę i jej działania, a tym samym budują zaangażowanie i lojalność. Co więcej, na podstawie ewaluacji ankiet można poprawić pewne elementy onboardingu, z niektórych zrezygnować, a jeszcze inne wysunąć na pierwszy plan lub też zmienić harmonogram szkoleń.

Jak wykorzystać dane zebrane w trakcie procesu onboardingu?

W czasie procesu onboarding ważne jest uzyskanie informacji na temat tego, co w nim działa, jakie elementy są skuteczne, a które jeszcze nie.

Jedną z najważniejszych grup wskaźników, które pomagają w sprawdzeniu efektywności onboardingu, stanowią KPI (kluczowe wskaźniki efektywności). Przed rozpoczęciem procesu warto wybrać kilka najważniejszych wskaźników, które będą mierzone, np.: poziom zadowolenia pracowników z adaptacji i procesu wdrożenia, poziom fluktuacji (po 3, 6, 12 miesiącach) oraz poziom zaangażowania pracowników i stopień, w jakim osiągają oni zamierzone cele. Wszystkie te wskaźniki należy następnie dokładnie zmierzyć i przeanalizować. Na tej podstawie można wysnuć wnioski dotyczące błędów popełnionych w trakcie onboardingu oraz tych elementów, które zostały wykonane poprawnie.

Warto także przeprowadzić ankiety z pracownikami, zarówno w trakcie, jak i już po zakończeniu całego procesu. Ankiety, jeśli to możliwe, powinny być anonimowe, aby podwładni chcieli udzielić szczerych informacji na temat

60 <https://www.miesiecznik-benefit.pl/zarzadzanie/praca/news/brak-kultury-do-widzenia/> z dn. 20.03.2020 r.

szkoleń, efektywności wdrożeń, programu e-learningowego, postawy managerów i współpracowników w okresie adaptacji itd. Wszystkie te dane należy dokładnie przeanalizować i sprawdzić, co warto zmienić przed rozpoczęciem kolejnego procesu.

Jak ulepszyć proces onboardingu?

Kluczem do sukcesu każdego programu wdrożeniowego jest jego odpowiednie zaplanowanie. Ułatwia to specjalna checklista, która zawiera wszystkie elementy onboardingu i przypisuje ich realizację konkretnym osobom.⁶¹

Jak wynika z danych przedstawionych przez Sapling, nowo zatrudniona osoba ma przed sobą średnio 54 zadania.⁶² Aby poprawić jej doświadczenie związane z onboardingiem, jeszcze zanim przejdzie do ich wykonywania, należy ją odpowiednio do tego zachęcić. Ciekawym sposobem na sprawienie przyjemności nowemu podwładnemu jest wręczenie mu pakietu powitalnego, który zawiera firmowe gadżety.⁶³

Aby lepiej wprowadzić pracownika w życie organizacji, onboarding powinien wykorzystywać **nie tylko narzędzia offline, lecz także online**. Mimo to z danych HCI wynika, że z usprawnień proponowanych przez nowe technologie korzysta jedynie 38% firm.⁶⁴ Wprowadzenie specjalnych platform online uatrakcyjnią cały proces wdrożenia, a co za tym idzie – sprawia, że staje się on bardziej efektywny. Sprawia on także, że nowy pracownik ma dostęp do wiedzy pomocnej mu przy objęciu nowego stanowiska o każdej porze, z każdego miejsca na ziemi. To szczególnie istotne, bo jak zauważył Ed Smith w publikacji “Jak będzie wyglądać rok 2020 w globalnej branży L&D?”, **jeśli pracownicy nie mogą uczyć się wtedy, kiedy chcą, nie uczą się wcale**⁶⁵.

61 Więcej przeczytasz o nich w rozdziale: “Jak rozpisać onboarding w checklistach?”

62 <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2020> z dn. 20.03.2020 r.

63 Piszemy o tym też “Jakie dodatkowe materiały uwzględnić w procesie onboardingowym?”

64 <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/SumTotal/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf?hsCtaTracking=cff8fdfd-1307-4a-72-bb11-a65e596a01f5%7Cdc4ad6e2-a020-46d7-8f7f-c34f9a2f962c> z dn. 20.03.2020 r.

65 <https://hcmdeck.com/blog/jak-bedzie-wygladac-rok-2020-w-globalnej-branzy-ld/> z dn 20.03.2020 r.

Chcąc ulepszyć proces onboardingu, należy także zwrócić uwagę na to, **by wykorzystywane w nim narzędzia były zróżnicowane**. Warto przygotować takie elementy jak m.in. baza wiedzy, szkolenia tradycyjne, kursy e-learningowe, prezentacje i dokumenty, testy, ankiety, zadania praktyczne oraz badania typu pulse check.

Udoskonalenie onboardingu wymaga dopasowania stojącego za nim contentu do odpowiednich grup odbiorców. Przykładowo, młodszy pracownicy mogą docenić proces wdrożenia z elementami zabawy – dobrym rozwiązaniem jest np. grywalizacja.

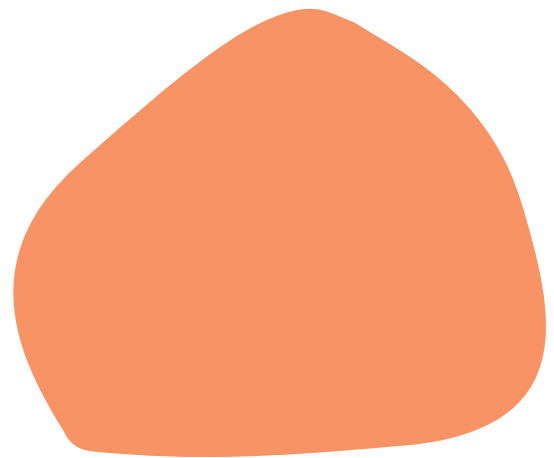
Wprowadzając nowych pracowników do firmy, należy też zwrócić szczególną uwagę na ich kontakty z pozostałymi członkami zespołu. Nie chodzi tu wyłącznie o spotkania z działem HR czy szeregowymi współpracownikami, lecz także menedżerami. **Według Enboarder** aż 72% pracowników uważa, że czas spędzony z ich bezpośrednim przełożonym był najważniejszym elementem całego onboardingu.⁶⁶

66 <https://enboarder.com/2018/11/01/employee-onboarding-new-hire-retention-turnover-rates/> z dn. 20.30.2020 r.



05

Przyczyny porażek



Kiedy onboarding się nie udaje?

Raport przygotowany przez Gallup wskazuje, iż jedynie 12% pracowników uważa, że nowa firma odpowiednio wprowadziła ich w swoje struktury. Oznacza to, że **aż 88% osób uznało, że onboarding został przeprowadzony w zły sposób.**⁶⁷ Taki stan rzeczy może wynikać z kilku podstawowych błędów, jakie popełniają organizacje podczas procesu wdrażania.

Onboarding nie udaje się, jeśli przedsiębiorstwo rozpoczyna go bez należytego przygotowania. Źle opisany proces oraz niedopracowany content wprowadzają duży chaos, a brak odpowiednich narzędzi (również tych online) utrudnia aklimatyzację pracowników w firmie.

Niektórzy **pracodawcy nie poświęcają też należytej uwagi pierwszemu dniu pracy nowych podwładnych.** Według raportu Great Digital i Hudson, **aż 24% respondentów stwierdziło, że mogło wówczas liczyć tylko na siebie.**⁶⁸ Z kolei badanie Talmundo wskazuje, że przez pierwszy tydzień zatrudnienia aż 43% ankietowanych nie miało odpowiednio przygotowanego stanowiska pracy.⁶⁹ Takie podstawowe błędy mogą spowodować, że cały proces onboardingu zakończy się niepowodzeniem.

Problemem w wielu firmach jest też zbyt późno przeprowadzone szkolenie wstępne. **W pierwszych dniach pracownika w organizacji należy poświęcić mu dużo uwagi.** Jeśli się tak nie stanie, o wiele trudniej będzie się odnaleźć podwładnemu w nowym otoczeniu. **Błędem jest jednak przytłaczanie nowo zatrudnionej osoby nadmiarem treści, dlatego cały proces powinien być odpowiednio ustrukturyzowany.**

Onboarding może zawieść również w sytuacji, w której nie będzie w niego zaangażowany cały zespół. W procesie bardzo istotne jest wsparcie kadry zarządzającej. **Dla podwładnych znaczenie ma także przydzielenie im mentora w postaci buddy'ego, czyli kolegi z zespołu.** Jak wynika z badań

67 <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2020> z dn. 20.03.2020 r.

68 <https://www.slideshare.net/martadobrzanska/raport-employee-experience-w-polsce-2017-84615922> z dn. 20.03.2020 r.

69 <https://www.talmundo.com/blog/20-incredible-onboarding-facts-thatll-change-how-you-treat-new-hires> z dn. 20.03.2020 r.

HCI, 87% firm, które go wyznaczyły, uznało to za dobre rozwiązanie.⁷⁰ Brak takiego „kumpla” może więc utrudnić proces adaptacji.

Dlaczego onboarding się nie udaje?

Znaczna część problemów związanych z onboardingiem wynika z braku ustrukturyzowania całego przedsięwzięcia, również pod kątem finansowym. Jak pokazują dane Allied Workforce, 4 na 5 firm nie mają określonego budżetu przeznaczanego na wprowadzanie nowych podwładnych.⁷¹ Taki stan rzeczy może w dużym stopniu utrudniać zoptymalizowanie procesu. **Aby onboarding przyniósł wymierne korzyści, należy w niego zainwestować.**

Problemem jest także **brak formalnego programu onboardingowego** – według badania Harvard Business Review nie ma go aż 22% przedsiębiorstw.⁷² Samo sformalizowanie procesu okazuje się jednak niewystarczające. Zgodnie z informacjami podanymi przez Kronos 76% kierowników działów HR uważa, że ich firmy nie wykorzystują w pełni praktyk dotyczących onboardingu⁷³, a to może obniżać szanse na jego sukces.

Niepowodzenie wynika też z braku spojrzenia na program z punktu widzenia pracownika i jego potrzeb. Dotyczy to m.in. czasu trwania procesu adaptacji. Jak podaje HCI, większość organizacji koncentruje się tylko na pierwszym tygodniu onboardingu, co stanowi zdecydowanie zbyt krótki czas na wdrożenie nowych pracowników.

Onboarding może się nie udać także z powodu braku skupienia na wszystkich jego elementach. Większość firm odnosi się głównie do kwestii formalnych i proceduralnych, podczas gdy równie istotne okazują się zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej i budowania relacji. Do ich przed-

70 <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2020> z dn. 20.30.2020 r.

71 <https://www.yumpu.com/en/document/read/11269917/2012-allied-workforce-mobility-survey-onboarding-and-retention> z dn. 20.03.2020 r.

72 <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> z dn. 20.03.2020 r.

73 https://interactive.blr.com/Global/FileLib/HRDA_Campaigns/Kronos-New-Hire-Momentum-Onboarding_FINAL.PDF z dn. 20.03.2020 r.

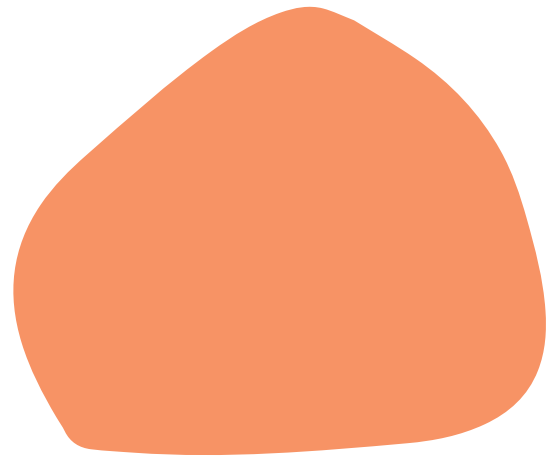
stawienia powinno się wykorzystać odpowiednie narzędzia offline i online. Jeśli mają one słaby UX, może to doprowadzić do porażki całego programu. Błędem związanym z onboardingiem jest też niezbranie feedbacku i niewyciąganie wniosków z informacji zwrotnych. **Należy pamiętać, że proces adaptacji powinien być na bieżąco modyfikowany i ulepszany.** Tymczasem, jak podaje UrbanBound, 10% firm zadeklarowało, że w ostatnich latach nie podjęło żadnych działań mających na celu zmianę przyjętej strategii onboardingowej.⁷⁴

74 <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z dn. 20.03.2020 r.



06

Success story



Kto dobrze przeprowadza proces onboardingu?

Przykładem dobrze przeprowadzonego onboardingu są działania, które zostały wdrożone w firmie Leroy Merlin. Przedsiębiorstwo ma 66 sklepów w całej Polsce i zatrudnia łącznie prawie 12000 osób. Mimo że wprowadzenie odpowiedniego procesu adaptacyjnego było dużym wyzwaniem, zakończyło się sukcesem. Stało się tak dzięki połączeniu tradycyjnego onboardingu z narzędziami online.

Wprowadzenie całego, ulepszonego procesu w formie programu stażowego zajęło około pół roku. W jego implementację zaangażowana była zarówno kadra menedżerska, jak i struktury działu HR.

W onboardingu zadbano o zdrowe proporcje jego poszczególnych elementów. Procesy szkoleniowe zostały ustalone według **schematu 70/20/10**, gdzie 70% czasu przeznacza się na przygotowanie do wykonywania pracy, 20% na współpracę z innymi pracownikami, w tym z wyznaczonym opiekunem (buddy), a 10% na naukę związaną z kwestiami formalnymi. Cały proces adaptacji pracowników wykonawczych i operacyjnych trwa 3 miesiące, a specjalistów, pracowników centrali i kadry menedżerskiej – 7 miesięcy.

Kluczem do sukcesu onboardingu jest również **blended learning, gamifikacja (np. przyznawanie odznak za konkretne działania) oraz połączenie różnorodnych narzędzi offline i online, m.in. zajęć warsztatowych, filmów, e-learningu i testów**. Aby umożliwić digitalizację procesu, wszyscy podwładni przedsiębiorstwa zostają wyposażeni w smartfony, dzięki którym w dowolnym miejscu i czasie mają dostęp np. **do bazy wiedzy, quizów, ankiet oraz wszelkich potrzebnych informacji**. Dodatkowo nowo zatrudnieni otrzymują pakiet startowy z firmowymi gadżetami.

Ważnym elementem onboardingu jest też **raportowanie i pulse check**. Pozwala to na bieżąco monitorować cały proces i oceniać jego prawidłowe działanie.

Połączenie tak rozległych działań przez Leroy Merlin sprawiło, że rotacja w firmie zmniejszyła się o 5%. Produktywność pracowników w pierwszym miesiącu zatrudnienia została podniesiona z 40% aż do 70% pełnej efektywności! Wygenerowało to firmie milionowe oszczędności.

Czy onboarding i wdrożenie to to samo?

Onboarding jest zazwyczaj rozumiany jako proces wdrażania pracowników w życie firmy. W anglojęzycznych publikacjach można jednak spotkać się z określeniem **orientation**, które również oznacza wprowadzenie lub wdrożenie.⁷⁵ **Przyjmując zagraniczną terminologię, warto przyrzeć się tym dwóm pojęciom osobno. Choć onboarding i wdrożenie są do siebie podobne, można zauważyć między nimi drobne różnice.**

Według dr. Johna Sullivana, specjalisty zajmującego się zagadnieniami dotyczącymi branży HR, **wdrożenie jest terminem węższym od onboardingu.**⁷⁶ Jego celem jest wprowadzenie nowych pracowników w obowiązki, a także zaprezentowanie im ich miejsca pracy i współpracowników. Proces ten dotyczy również m.in. udzielenia informacji podwładnym na temat oczekiwań pracodawcy oraz misji, wartości i celów danej organizacji.

Czym więc różni się wdrożenie od onboardingu? Przede wszystkim jest ono stosunkowo krótkotrwałe. **Wprowadza się je w chwili dołączenia nowego pracownika do firmy i przeznaczają się na nie mniej więcej tydzień lub, w niektórych przypadkach, około miesiąca.** Widać zatem wyraźnie, że **wdrożenie rozumiane jest jako jeden z istotnych elementów onboardingu**, stanowiącego o wiele bardziej złożony proces, który realizuje się w dłuższej perspektywie czasowej i przy wykorzystaniu różnorodnych narzędzi.

75 <http://toolkit.ahpnet.com/Orientation-Onboarding-Intervention-Strategies/Employee-Orientation-and-Onboarding.aspx>
z dn. 20.03.2020 r.

76 Ibidem.

Jak wyjaśniają John Viktorin i Lee Downs, konsultanci ds. komunikacji w HR, celem wdrożenia jest zintegrowanie pracowników z nowym miejscem pracy. Z kolei główne **zadanie onboardingu to sprawienie, by podwładny poczuł, że chce pracować w danym przedsiębiorstwie.**⁷⁷ Złożony proces adaptacyjny ma także zwiększyć jego zaangażowanie i pomóc w szybszym osiągnięciu oczekiwanej wydajności.

Firmy, którym zależy na uzyskaniu jak najlepszych efektów dotyczących m.in. zwiększenia wskaźnika retencji i produktywności podwładnych, powinny więc postawić na kompleksowy onboarding. Należy jednak pamiętać, że wdrożenie stanowi jego nieodłączny element.

Inne często zadawane pytania

Jaka jest przewaga onboardingu nad “Buddy systems”?

Buddy system to jeden ze sposobów na wprowadzenie nowo zatrudnionych osób do pracy i wsparcie ich w procesie aklimatyzacji w firmie. Tego typu program polega na wyznaczeniu podwładnemu tzw. buddy’ego, czyli współpracownika na podobnym stanowisku. Najlepiej, aby był on doświadczonym pracownikiem w danym przedsiębiorstwie, znającym i rozumiejącym obowiązujące w nim procedury oraz zagadnienia dotyczące kultury organizacyjnej. Powinien przy tym wykazywać się odpowiednim poziomem wydajności, pozytywnym nastawieniem i wysoko rozwiniętą komunikatywnością.

Główny cel buddy’ego to pomoc nowemu pracownikowi w lepszym odnalezieniu się w organizacji. Jego zadaniem jest m.in. udzielanie wskazówek, odpowiadanie na pytania oraz dzielenie się doświadczeniem dotyczącym funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Takie działania pozwalają na

⁷⁷ Ibidem.

odpowiednie powitanie nowo zatrudnionego, przyspieszenie procesu jego integracji z otoczeniem, a także podniesienie jego wydajności i zadowolenia.

Pod wieloma względami buddy system przypomina onboarding. **Należy jednak pamiętać, że to znacznie węższy proces.** Choć adaptacja nowego pracownika powinna zawierać elementy związane ze wsparciem ze strony współpracowników, „kumpel” nie może być odpowiedzialny za wszystkie kwestie dotyczące wdrażania. W cały onboarding zaangażowanych jest więcej osób, w tym bezpośredni przełożony pracownika oraz specjaliści z działu HR. Efektywny proces wykorzystuje także wiele różnorodnych narzędzi.

Zastosowanie samego buddy systemu może okazać się niewystarczające do uzyskania satysfakcjonujących efektów. **Onboarding jest rozwiązaniem o wiele bardziej kompleksowym, dzięki czemu stwarza większe szanse na osiągnięcie sukcesu. Mimo to jednym z jego elementów powinno być wyznaczenie buddy’ego.** Niestety, choć to rozwiązanie uznawane jest za dobry sposób na zwiększenie efektywności wdrażania nowych pracowników, według HCI wprowadza je jedynie 53% firm.⁷⁸

Czym onboarding różni się od offboardingu?

Onboarding oznacza podjęcie odpowiednich działań mających na celu efektywne wprowadzanie podwładnych do przedsiębiorstwa, osiągnięcie przez nich pożądanego pułapu efektywności oraz zatrzymanie ich w organizacji na dłużej. Kwestie dotyczące prób zwiększenia wskaźnika retencji są obecnie kluczowe. Jak pokazuje raport „The Deloitte Global Millennial Survey 2019”, aż 49% millenialsów w ciągu 2 lat porzuci swoją dotychczasową pracę.⁷⁹ Jednocześnie, tylko 28% respondentów deklaruje chęć pozostania w obecnej organizacji przez przynajmniej 5 lat.⁸⁰

78 <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/SumTotal/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf?hsCtaTracking=cf8fdff-1307-4a-72-bb11-a65e596a01f5%7Cdc4ad6e2-a020-46d7-8f7f-c34f9a2f962c> z dn. 20.03.2020 r.

79 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

80 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> z dn. 20.03.2020 r.

Choć onboarding może poprawić retencję pracowników, firmy zawsze powinny być gotowe na to, że zdecydują się oni opuścić ich strukturę. Ważnym procesem staje się więc offboarding. Pod tym pojęciem kryją się wszelkie działania i decyzje wiążące się z odejściem podwładnego z danej organizacji. Wśród nich znajdują się m.in. czynności związane z odpowiednim obiegiem informacji w zespole, przygotowaniem dokumentów, przeprowadzeniem tzw. exit interview, dopełnieniem procedur oraz pożegnaniem podwładnego. Ich celem jest sprawienie, by cały proces odejścia przebiegł jak najkorzystniej zarówno z perspektywy firmy, jak i pracownika. Ma on także zapewnić płynność funkcjonowania przedsiębiorstwa i zachęcić odchodzące osoby do podzielenia się opinią na jego temat.

Efektywny offboarding zmniejsza ryzyko nieporozumień między firmą a pracownikami. Ważne więc, aby pracodawca poświęcił odpowiednio dużo czasu i uwagi na poznanie i zrozumienie perspektywy oraz doświadczenia podwładnych. Dzięki temu nawet rozstanie z nimi może przyczynić się do rozwoju organizacji.

Offboarding to także szansa na pokazanie wartości przedsiębiorstwa, co stanowi jeden z elementów budowania marki. Istotna jest też otwarta komunikacja w jego ramach. Jak pokazują statystyki przygotowane przez Workplace Trends, 40% ankietowanych twierdzi, że rozważyłoby powrót do firmy, w której kiedyś pracowali.⁸¹ Dobry offboarding może ich do tego zachęcić.

Kiedy onboarding stał się osobnym pojęciem?

Historia działań, które stoją za współczesnym onboardingiem, sięga lat 50. i 60. XIX wieku, kiedy to amerykańscy naukowcy zaczęli zwracać większą uwagę na rozwój potencjału talentów pracowników. Idea procesu wdrażania nowo zatrudnionych rozumiana w obecnym znaczeniu pojawiła się jednak w latach 70. XX wieku.

81 <https://workplacetrends.com/the-corporate-culture-and-boomerang-employee-study/> z dn. 20.03.2020 r.

W 1979 roku dwóch amerykańskich badaczy: Edgar H. Schein, psycholog specjalizujący się w psychologii społecznej, oraz John Eastin Van Maanen, profesor teorii organizacji, wyodrębnili pojęcie „socjalizacja organizacyjna”, które odnosi się do sytuacji, gdy ludzie (w tym przypadku pracownicy) uczą się reguł związanych z odgrywaniem określonej roli w organizacji. Jej celem jest m.in. stworzenie poczucia przynależności, które można osiągnąć poprzez procesy uczenia nowo zatrudnionej osoby polityki, charakterystycznego języka (żargonu), wartości, kultury, procedur oraz historii przedsiębiorstwa. Termin socjalizacja organizacyjna oznacza więc po prostu onboarding.

Podwaliny onboardingu zostały stworzone stosunkowo dawno, a stojące za nim procesy ewoluowały przez lata, jednak definicja pozostała podobna. Operacyjne wyjaśnienie tego terminu podane przez S. Frear w publikacji „Comprehensive onboarding, traction to engagement in 90 days” z 2007 roku mówi, że onboarding stanowi holistyczne podejście, które łączy ludzi, proces i technologię, a jego celem jest optymalizacja wpływu, jaki nowy pracownik ma na organizację, zwłaszcza pod względem skuteczności i efektywności.

Ponieważ onboarding jako taki wyodrębnił się już w latach 70. XX wieku, związane z nim działania nie są nowością. Wdrożenie odpowiedniego procesu adaptacyjnego jest jednak teraz szczególnie istotne, gdyż wskaźniki retyencji nie napawają optymizmem. Jak pokazuje raport Work Institute, w 2018 roku w samych Stanach Zjednoczonych z pracy w dotychczasowej firmie zrezygnowało 27% osób. Prognozy pokazują, że w 2023 roku odsetek ten może wzrosnąć nawet do 35%.⁸²

82 <http://info.workinstitute.com/retentionreport2019> z dn. 20.03.2020 r.



Zakończenie

Czy to wszystko, co można by powiedzieć o onboardingu pracowniczym? Bynajmniej. Oczekiwania pracowników i potrzeby firm zmieniają się na bieżąco. Co roku pojawiają się nowe publikacje, webinaria i raporty analizujące temat, pozwalające na niego inaczej spojrzeć i znaleźć nowe metody efektywnego przygotowania pracownika do nowej roli. W miarę naszych możliwości będziemy temat aktualizować: na naszym blogu, w Prasówkach HR, w raportach, podczas webinarów, na naszych eventach oraz, oczywiście, w kolejnych ebookach.

Do przeczytania kolejnym razem!

Zespół HCM Deck



Bibliografia

Raporty, badania i publikacje:

1. Onboarding 2011, The Path to Productivity: [https://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011 - The Path to Productivity.pdf](https://www.talentwise.com/files/Onboarding_2011_-_The_Path_to_Productivity.pdf) z dn. 20.03.2020 r.
2. New Hire Momentum: Driving the Onboarding Experience: https://interactive.blr.com/Global/FileLib/HRDA_Campaigns/Kronos-New-Hire-Momentum-Onboarding_FINAL.PDF z dn. 20.03.2020 r.
3. Onboarding New Employees: Maximizing Success: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
4. Welcome to the 21st. Century, Onboarding!: <https://20paaq34jn6d2ru393f7pe32-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/Welcome-to-twentyfirst-century-onboarding-032016.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
5. International Business Report: <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2017/09/Firmom-coraz-mocniej-brakuje-r%c4%85k-do-pracy-raport-Grant-Thornton-06-09-2017.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
6. The Deloitte Global Millennial Survey 2019: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2019-millennial-survey.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
7. Onboarding 2013. A New Look at New Hires: <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
8. Talent Pulse. Onboarding Outcomes: Fulfill New Hire Expectations: <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/SumTotal/2016-Talent-Pulse-Onboarding-HCI.pdf?hsCtaTracking=cff8fdfd-1307-4a72-bb11-a65e596a01f5%7Cdc4ad6e2-a020-46d7-8f7f-c34f9a2f962c> z dn. 20.03.2020 r.
9. What the CIO sees that other people don't: https://docs.wixstatic.com/ugd/0cbe87_664f8806dc694bd7b52246c2e0fe41c1.pdf z dn. 20.03.2020 r.
10. Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention: <https://www.yumpu.com/en/document/view/11269917/2012-allied-workforce-mobility-survey-onboarding-and-retention> z dn. 20.03.2020 r.
11. 2019 Retention Report: Trends, Reasons, & A Call to Action: <http://info.workinstitute.com/retentionreport2019> z dn. 20.03.2020 r.
12. Employee Experience w Polsce: <https://www.slideshare.net/martadobrzanska/raport-employee-experience-w-polsce-2017-84615922> z dn. 20.03.2020 r.
13. State of the American Workplace Report: <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx> z dn. 20.03.2020 r.
14. The True Cost of a Bad Hire: <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
15. The Employee Engagement Study: <https://workplacetrends.com/the-employee-burnout-crisis-study/> z dn. 20.03.2020 r.

16. The Corporate Culture And Boomerang Employee Study: <https://workplacetrends.com/the-corporate-culture-and-boomerang-employee-study/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://app.livestorm.co/hcm-deck-2/onboarding-digitalowe-wejscie-na-poklad-case-study-leroy-merlin> z dn. 20.03.2020 r.
- https://drive.google.com/file/d/1oWOiZ-VNV1D0hA_TGcarC3PBjkM-5vY4/view?usp=sharing z dn. 20.03.2020 r.
- https://drive.google.com/drive/folders/1vjC3_U326dkFm3A4mY0FvU72aRifMXO-Q?usp=sharing z dn. 20.03.2020 r.
- <https://hcmdeck.com/blog/dobry-onboarding-w-firmie/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://hcmdeck.com/blog/zautomatyzowany-onboarding/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://hcmdeck.com/blog/jak-mierzyc-efektywnosc-onboardingu/> z dn. 20.03.2020 r.
- <http://hcmdeck.com/blog/onboarding-pracownika-4-bledy-ktorych-warto-unikac/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://hcmdeck.com/blog/zautomatyzowany-onboarding/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://jobsplus.pl/onboarding-pracownika> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://hrpolska.pl/hr/czytelnia/onboarding-czyli-nowy-pracownik-na-pok-adzie-firmy.html> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://tomhrm.com/wiedza-hr/onboarding-nowe-pojecia/> z dn. 20.03.2020 r.
- <http://onboarding.news/baza-wiedzy/ankiety-sprawdzian-dla-pracownikow-i-pracodawcy/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://productvision.pl/2018/onboarding-checklist-czyli-14-krokow-do-dobrego-wdrozenia-nowego-pracownika/> z dn. 20.03.2020 r.
- <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
- https://www.researchgate.net/publication/322543194_New_employee_onboarding_psychological_contracts_and_ethical_perspectives z dn. 20.03.2020 r.

Podsumowania, artykuły, infografiki:

1. <https://financesonline.com/onboarding-statistics/> z dn. 20.03.2020 r.
2. <https://www.urbanbound.com/blog/onboarding-infographic-statistics> z dn. 20.03.2020 r.
3. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/dont-undereestimate-the-importance-of-effective-onboarding.aspx> z dn. 20.03.2020 r.
4. <https://hbr.org/2015/03/technology-can-save-onboarding-from-itself> z dn. 20.03.2020 r.
5. <https://www.facilitatemagazine.com/news/half-of-uk-employees-feel-lonely-at-work/> z dn. 20.03.2020 r.
6. <https://www.linkedin.com/pulse/costs-3000-onboard-new-employees-here-why-worth-brian-de-haaff> z dn. 20.03.2020 r.

7. <https://www.saplinghr.com/10-employee-onboarding-statistics-you-must-know-in-2020> z dn. 20.03.2020 r.
8. <https://www.contractrecruiter.com/employee-onboarding-matters/> z dn. 20.03.2020 r.
9. <http://wz.pcz.pl/znwz/files/z31/9.pdf> z dn. 20.03.2020 r.
10. <https://gojtowska.com/2019/02/20/onboarding-pracownika-2/> z dn. 20.03.2020 r.
11. [How Does Employee Onboarding Impact New Hire Retention and Turnover Rates?](#) z dn. 20.03.2020 r.
12. [20 incredible onboarding facts that'll change how you treat new hires](#) z dn. 20.03.2020 r.
13. [Ignore Employer Branding at Your Company's Peril](#) z dn. 20.03.2020 r
14. [New Employee Onboarding Guide](#) z dn. 20.03.2020 r.
15. [6 Cringe-Worthy Onboarding Statistics to Crush Your Onboarding Disbelief](#) z dn. 20.03.2020 r.
16. [Allegis Group Announces Findings From Its Global Benchmark Study](#) z dn. 20.03.2020 r.
17. [Employee Orientation and Onboarding \[2.4.0\]](#) z dn. 20.03.2020 r.

