



MODUŁ ZARZĄDCZY

Zarządzanie zasobami ludzkimi

dr Maryla Bieniek-Majka

Materiał dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe (CC BY 4.0)



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Materiał opracowano w ramach projektu
„Administrowanie UKW w 4K”
nr FERS.01.05-IP.08-0319/25-00

Projekt realizowany w ramach programu Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021–2027, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego Plus oraz budżetu państwa.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Cykl życia pracownika w organizacji



Przyciąganie

Budowanie silnej marki pracodawcy w celu przyciągnięcia najlepszych talentów.



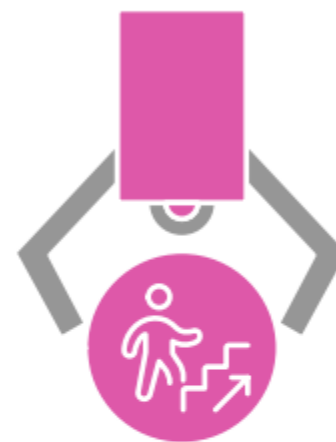
Rekrutacja

Proces wyszukiwania, przyciągania i zatrudniania odpowiednich kandydatów.



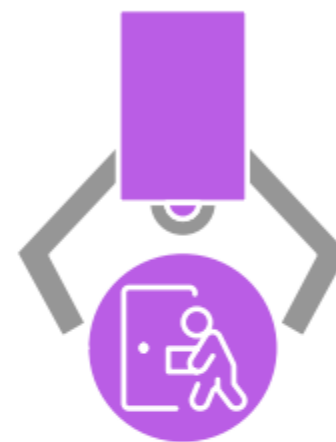
Onboarding

Proces wprowadzania nowych pracowników do organizacji.



Motywowanie/Rozwój

Motywowanie pracowników i zapewnianie możliwości rozwoju.



Offboarding

Proces zakończenia zatrudnienia pracownika.

Employer branding - definicja

- Employer branding, czyli marka pracodawcy, odnosi się do całokształtu działań podejmowanych w celu budowania i utrwalania pozytywnego wizerunku pracodawcy.
- Celem employer brandingu jest przedstawienie organizacji jako świadomej, odpowiedzialnej i zaangażowanej, cieszącej się uznaniem nie tylko wśród obecnych pracowników, lecz także partnerów biznesowych oraz potencjalnych kandydatów do pracy.
- Kandydaci do pracy coraz częściej oczekują, że organizacje będą jasno komunikować swoje wartości, oferować atrakcyjne warunki pracy oraz zapewniać realne wsparcie w rozwoju zawodowym i osobistym.

Employer branding – przyciąganie

ATRYBUTY EKONOMICZNE	ATRYBUTY FUNKCJONALNE (RACJONALNE)	ATRYBUTY EMOCJONALNE
• Poziom wynagrodzenia • Benefity i inne świadczenia pozapłacowe	• Atrakcyjna lokalizacja biura • Atrakcyjne produkty i usługi firmy • Atrakcyjne zadania w pracy • Bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia • Perspektywy kariery/jasna ścieżka awansu • Elastyczne warunki pracy • Inspirujące kierownictwo • Możliwości współpracy międzynarodowej • Oferta <i>work-life balance</i> • Praca pełna wyzwań • Profesjonalne szkolenia • Sukces rynkowy pracodawcy • Środowisko i miejsce pracy	• Bycie docenianym w pracy • Kultura organizacyjna • Posiadanie wpływu na to co się dzieje w firmie • Przyjazna atmosfera i koledzy • Radość/szczęście w pracy • Reputacja i prestiż firmy • Satysfakcja z pracy w firmie • Silne CSR (<i>Corporate Social Responsibility</i>) • Działania zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju • Wizerunek całej branży • Znany autorytet pracujący w firmie

Przyciąganie – rozdźwięk pomiędzy oczekiwaniami (potencjalnych) pracowników a ofertą pracodawcy

Pracownicy poszukują	Pracodawcy oferują
Wynagrodzenia i benefity	Kondycja finansowa
<i>Work-life balance</i>	Najnowsze technologie
Bezpieczeństwo zatrudnienia	Bardzo dobra reputacja
Atmosfera w pracy	Bezpieczeństwo zatrudnienia
Rozwój kariery	Wynagrodzenia i benefity
Kondycja finansowa	Rozwój kariery
Atrakcyjne zadania w pracy	Atmosfera w pracy
Bardzo dobra reputacja	<i>Work-life balance</i>
Praca ważna społecznie	Atrakcyjne zadania w pracy
Najnowsze technologie	Praca ważna społecznie

Rekrutacja

Rekrutacja to proces pozyskiwania pracowników oparty na zasadach równego traktowania, braku dyskryminacji oraz ochronie danych osobowych. Obejmuje etapy od określenia potrzeb i stworzenia profilu kandydata, przez selekcję aplikacji, po rozmowy kwalifikacyjne i onboarding.

Rodzaje rekrutacji

- **Rekrutacja wewnętrzna** — polega na wyszukiwaniu kandydatów już pracujących w danej firmie, a następnie przesuwaniu ich na inne stanowiska lub przyznawanie awansów.
- **Rekrutacja zewnętrzna** — polega na wyszukiwaniu kandydatów spoza organizacji np. poprzez publikację oferty pracy lub polecenie kandydata

Trendy w rekrutacji

Jednym z nowych trendów w rekrutacji jest odejście od tradycyjnych metod oceniania kandydatów na podstawie dyplomów i doświadczenia zawodowego na rzecz podejścia **skills-based hiring**, czyli rekrutacji opartej na umiejętnościach. W praktyce oznacza to wprowadzenie **testów kompetencyjnych, projektów próbnych i praktycznych zadań** podczas rozmów kwalifikacyjnych.

W Polsce coraz częściej stosuje się symulacje pracy, warsztaty praktyczne czy assessment center oparte na scenariuszach sytuacyjnych.

Zmiany w prawie obowiązujące rekruterów 1/2

Od 24.12.2025 r. obowiązują nowe przepisy Kodeksu pracy, stanowiące etapowe wdrożenie dyrektywy UE 2023/970 dotyczącej przejrzystości wynagrodzeń. Zmiany te modyfikują zasady rekrutacji, zwłaszcza w zakresie informowania o wynagrodzeniach oraz równego traktowania kandydatów.

- Pracodawca jest zobowiązany do przekazania kandydatowi **informacji o proponowanym wynagrodzeniu** – w postaci konkretnej kwoty początkowej lub przedziału – wraz ze wszystkimi jego składnikami (takimi jak premie czy dodatki) oraz świadczeniami pozapłacowymi (np. możliwość prywatnego korzystania z samochodu służbowego). Dodatkowo należy wskazać odpowiednie postanowienia układu zbiorowego pracy lub regulaminu wynagradzania. Informacje te powinny zostać **przekazane najlepiej już w ogłoszeniu o pracę**, a jeżeli nie jest to możliwe – najpóźniej przed rozmową kwalifikacyjną, na której omawiane są kwestie finansowe, lub przed podpisaniem umowy. Rekomendowane jest ich przekazanie co najmniej dzień wcześniej, aby umożliwić kandydatowi świadome negocjacje.

Zmiany w prawie obowiązujące rekruterów 2/2

Nowe przepisy wprowadzają również zakaz zadawania pytań o wysokość wynagrodzenia w obecnym lub poprzednich miejscach pracy. Dopuszczalne jest natomiast pytanie o oczekiwania finansowe kandydata, przy czym nie może ono stanowić jedynej podstawy do odrzucenia aplikacji, gdyż mogłoby to zostać uznane za przejaw dyskryminacji.

- Ogłoszenia o pracę **oraz nazwy stanowisk muszą być formułowane w sposób neutralny płciowo.**

Jest to pierwszy etap wdrażania dyrektywy o przejrzystości płac. Pełna implementacja, obejmująca m.in. **obowiązek raportowania luki płacowej oraz prawo pracowników do informacji o wynagrodzeniach porównywalnych**, ma nastąpić do czerwca 2026

Onboarding

Onboarding jest złożonym, a przy tym długotrwałym procesem. Najczęściej trwa około 3 miesiące, choć w zależności od specyfiki organizacji, a także charakteru konkretnego stanowiska, czas ten może się wydłużyć nawet do ponad pół roku.

Onboarding ma za zadanie przedstawić nowo zatrudnionemu kilka najważniejszych obszarów związanych z funkcjonowaniem organizacji.

Główne etapy wdrażania podwładnego (4C)

Tayla N. Bauer w swojej publikacji „*Onboarding New Employees: Maximizing Success*” wskazuje **cztery główne etapy wdrażania podwładnego (tzw. 4 C)**. Są to:

- **Compliance** – dostarczenie pracownikowi informacji dotyczących procedur obowiązujących w organizacji,
- **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 zespołu.

Onboarding zaczyna się **przed pierwszym dniem pracy**

Warto pamiętać, by w procesie onboardingu znalazły się poniższe punkty:

- kontakt z nowo zatrudnionym (np. mailowo lub telefonicznie), zanim ten pojawi się w organizacji, by zapewnić go, że zespół oczekuje jego przyścia, a także pokrótce wyjaśnić, jak będzie wyglądał jego pierwszy dzień w pracy;
- przygotować stanowiska oraz narzędzia pracy dla nowej osoby;
- wyznaczyć współpracownika, który na bieżąco będzie pomagał nowemu pracownikowi w zaaklimatyzowaniu się.

Onboarding – pierwsze dni w pracy

Gdy pracownik pojawi się w organizacji należy:

- przedstawić go całemu zespołowi - warto zrobić to nie tylko w mailu powitalnym, lecz także poprzez bezpośrednie spotkanie ze współpracownikami;
- przedstawić pracownikowi konkretne zadania i odpowiednio go w nie wprowadzić;
- w kolejnych dniach na bieżąco trzeba wdrażać podwładnego w strukturę organizacji, wykorzystując do tego odpowiednie narzędzia;
- proces należy ewaluować, co oznacza systematyczne sprawdzanie zdobywanej wiedzy oraz badanie poziomu zadowolenia nowego pracownika.

Zakończenie procesu onboardingowego

Ostatni etap onboardingu stanowi przeprowadzenie ewaluacji, czyli sprawdzenie, w jakim stopniu podjęte przez organizację działania umożliwiły pracownikowi efektywną adaptację.

Ważnym elementem jest ocena nowo zatrudnionej osoby, np. na podstawie oceny pracowniczej. Dzięki takiej okresowej ocenie przełożony 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

Dlaczego onboarding to ważna inwestycja?

- Tylko **12%** pracowników ocenia proces onboarding w swojej organizacji jako dobrze zaprojektowany.
- Aż **20%** nowo zatrudnionych odchodzi w ciągu pierwszych **45 dni** - to ogromny koszt – zarówno finansowy, jak i wizerunkowy.
- Organizacje z **formalnym procesem onboardingu** osiągają cele wydajnościowe w **77%** przypadków.
- **27%** organizacji deklaruje, że **natychmiastowy** onboarding jest najskuteczniejszym sposobem pozyskiwania talentów.
- Skuteczny onboarding zwiększa **retencję** nawet o **82%**
- Pozytywne doświadczenie onboarding sprawia, że szansa na wysokie, długoterminowe **zadowolenie** z pracy rośnie **2,6 raza** .

Wniosek jest prosty - jeśli chcesz obniżyć rotację, przyspieszyć osiągnięcie pełnej produktywności i zbudować lojalność – zainwestuj w onboarding.

Motywowanie- wprowadzenie

Twój biznes i jego powodzenie leżą w rękach ludzi,
z którymi współpracujesz.

Więc mądrze ich dobieraj, doceniaj i **motywuj**.

Henry John Heinz

Motywowanie

Motywowanie to proces oddziaływania na zachowania pracowników (lub innych osób), którego celem jest skłonienie ich do podejmowania działań prowadzących do realizacji celów organizacji oraz zaspokajania własnych potrzeb.

Istota motywowania:

- uruchamianie wewnętrznej chęci działania, ukierunkowanie wysiłku na określone cele, podtrzymywanie zaangażowania w czasie.

Motywacja może mieć charakter:

- wewnętrzny – satysfakcja, rozwój, sens pracy,
- zewnętrzny – wynagrodzenie, nagrody, awans.

Zasady dobrego systemu motywowania

1. **indywidualizacja** – polega na traktowaniu każdego pracownika w indywidualny sposób, biorąc pod uwagę jego kwalifikacje, zakres obowiązków i predyspozycje. Za dobrze wykonaną pracę należy chwalić pracownika, ponieważ wtedy będzie on starał się dać z siebie jak najwięcej,
2. **konkretność** – przejawia się w stosowaniu jednolitych i jasno sprecyzowanych kryteriów oceny dla wszystkich członków organizacji. Zarówno kary, jak i nagrody, powinny być adekwatne do czynów,
3. **systematyczność** – powinna się przejawiać w stałym zauważaniu i odnoszeniu się do dokonań pracownika, który powinien czuć, że jest organizacji potrzebny. Jego działalność powinna być korygowana lub wzmacniana za pomocą uwag i bodźców,
4. **kompleksowość** – polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy niejednorodnych i stopniowalnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną pracowników. Menadżerowie powinni chwalić za wydajność, ale i udzielać krytycznych uwag za niedociągnięcia w pracy,
5. **naukowość** – podejście do działania motywacyjnego kierownika polega na ciągłym doskonaleniu metod motywowania podwładnych przez pogłębianie swej wiedzy w zakresie psychologii i socjologii kierowania.

Klasyczne teorie motywacji

Piramida Maslowa

Dwuczynnikowa teoria Herzberga

- czynniki higieny (niby oczywiste sprawy, jak pensja, dobrze działające sprzęty, wygodne biurka i fotele, odpowiednie oświetlenie) — jeśli ich zabraknie, pracownicy będą mniej angażować się w swoje zadania.
- motywatory (uznanie, awanse, benefity) — mogą zachęcić ludzi do pracowania lepiej i więcej.

Zgodnie z tą teorią najpierw eliminujemy wszelkie ewentualne powody do niezadowolenia, a dopiero potem wprowadzamy motywatory.

Teoria X i teoria Y —Douglas McGregor wyróżnił dwa aspekty ludzkiego zachowania w pracy:

Teoria X: pracownicy nie lubią pracy, a menedżerowie muszą sami skłaniać ich do wykonywania obowiązków

Teoria Y: w odpowiednich warunkach ludzie sami dążą do podjęcia odpowiedzialności za swoją pracę.

Trzy teorie motywacji – teoria oczekiwań

Teoria oczekiwań została zdefiniowana przez Victora Vrooma. Opiera się ona na założeniu, że motywacja jednostki zależy od jej siły pragnienia oraz prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia. Ludzie mają wybór w jaki sposób mogą się zachować i dokonują go w zależności od oczekiwanych wyników. Według tej teorii poszczególne osoby mają motywację, jeżeli dostrzegają sprzyjającą kombinację tego co jest dla nich ważne i tego, czego oczekują jako nagrody za ich wysiłek.

Trzy teorie motywacji – teoria sprawiedliwości

Teoria sprawiedliwości - Adams, opracowując teorię sprawiedliwości, założył, iż ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena przez pracownika sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody. Przy takim założeniu, sprawiedliwość można określić jako stosunek nakładów pracy pracownika do uzyskanych przez niego nagród w porównaniu do nagród przyznawanych innym za podobne nakłady. W takim aspekcie pracownik jest zmotywowany i zadowolony jeśli to co otrzyma w zamian za poniesiony wysiłek jest dla niego odpowiednie i proporcjonalne do poniesionego wysiłku. Pracownik może więc mieć poczucie, że jego wysiłki zostały sprawiedliwie nagrodzone, zbyt nisko lub zbyt wysoko. Poczucie sprawiedliwości jest więc rezultatem równości obu stosunków. Osoba zarządzająca musi zawsze brać pod uwagę sposób nagradzania innych pamiętając o stałym porównywaniu się przez pracowników.

Trzy teorie motywacji – teoria wzmocnienia

Teoria wzmocnienia kojarzona jest z psychologiem B. F. Skinnerem, który opisał skłonności człowieka do powtarzania tych zachowań z przeszłości, które przyniosły pozytywne skutki przy jednoczesnym unikaniu tych zachowań, które mają negatywne skutki. Polega to na tym, że ludzie starają się osiągać cele w pracy wiedząc, iż może to prowadzić do nagrody.

Jeżeli kierownik chce zmienić pracownika może on zmienić skutki jego zachowań korzystając z czterech powszechnie stosowanych technik modyfikacji (wg Stonera):

- wzmocnienie pozytywne – zachęcanie do zmian i pożądanых zachowań poprzez pozytywne skutki, takie jak podwyżka czy nagroda,
- uczenie się unikania – unikanie ze strony pracowników nieprzyjemnych skutków zachowań, takich jak krytyka lub niska ocena,
- wygaszanie – inaczej brak wzmocnienia,
- karanie – wymierzanie kary, czyli powodowanie ujemnych skutków zachowań u pracowników.

Motywowanie



Płacowe czynniki motywowania

Na podstawie badania Anny Wdowiak, Motywowanie pracowników w zwinnych zespołach projektowych:

- Wynagrodzenie – 92,2%
- Premie – 60,8%
- Nagrody pieniężne – 43,1%
- Udział w zysku – 21,6%
- Prowizje – 15,7%

Wniosek: płaca zasadnicza jest najważniejszym motywatorem

Pozapłacowe czynniki materialne

- Szkolenia i rozwój – 64,7%
- Integracje pracowników – 27,5%
- Benefity (opieka medyczna, multisport) – 21,6%
- Strefy relaksu – 19,6%
- Świadczenia socjalne – 15,7%
- Nagrody rzeczowe – 11,8%
- Przywileje (auto, telefon) – 5,9%
- Wydarzenia *wellbeing* (np. owocowe czwartki) – 5,9%

Wniosek: rozwój zawodowy jest kluczowy poza wynagrodzeniem.

Czynniki organizacyjne

- Elastyczny czas pracy – 80,4%
- Organizacja pracy (np. praca zdalna) – 60,8%
- Współpraca z kompetentnymi osobami – 60,8%
- Możliwość awansu – 56,9%
- Interesująca praca – 52,9%
- Kreatywność – 43,1%
- Dobra organizacja pracy – 37,3%
- Samodzielność – 35,3%
- Jasne wymagania – 35,3%

Wniosek: elastyczność i dobra organizacja pracy mają bardzo duże znaczenie.

Czynniki psychologiczne

- Praca w dobrym zespole – 54,9%
- Rozwój i uczenie się – 54,9%
- Dobra atmosfera – 52,9%
- Relacja z przełożonym – 51%
- Poczucie wartości pracy – 37,3%
- *Work-life balance* – 35,3%
- Niski stres – 35,3%
- Sukcesy zawodowe – 33,3%
- Samorealizacja – 31,4%

Wniosek: relacje i atmosfera istotnie wpływają na motywację

Czynniki techniczne

- Komfort pracy / nowoczesne narzędzia – 29,4%
- Lokalizacja firmy – 23,5%
- Warunki pracy (biuro, wyposażenie) – 19,6%
- Podróże służbowe – 15,7%
- Bezpieczeństwo pracy – 7,8%

Wniosek: infrastruktura wspiera motywację, ale ma mniejsze znaczenie.

Zróżnicowane generacje w pracy

Boomers (1946–1964)

- stabilne wynagrodzenie
- bezpieczeństwo zatrudnienia
- uznanie za doświadczenie i lojalność

Motywator dominujący: stabilność

Generacja X (1965–1980)

- wynagrodzenie i benefits
- równowaga praca–życie
- możliwości awansu i autonomii

Motywator dominujący: równowaga i niezależność

Generacja Y / Millenialsi (1981–1996)

- rozwój zawodowy i szkolenia
- dobra atmosfera pracy
- elastyczne formy pracy

Motywator dominujący: rozwój i relacje

Generacja Z (1997–2012)

- elastyczność czasu i miejsca pracy
- poczucie sensu i wartości pracy
- szybka informacja zwrotna
- dbałość o dobrostan (*well-being*)

Motywator dominujący: elastyczność i sens pracy

Generacja Alfa (od 2013)

- cyfrowe środowisko pracy i technologiczność
- natychmiastowy dostęp do informacji i feedbacku
- indywidualizacja podejścia
- równowaga i komfort psychiczny

Motywator dominujący: technologia i personalizacja

Neuroróżnorodność w pracy

Neuroróżnorodność - zróżnicowane sposoby funkcjonowania mózgu (np. autyzm, ADHD, dysleksja)

Kluczowe potrzeby

- jasne zasady i struktura
- ograniczenie bodźców
- przewidywalność pracy
- dopasowana komunikacja

Skuteczne motywatory

- konkretna i częsta informacja zwrotna
- stabilność i bezpieczeństwo
- elastyczne warunki pracy
- dopasowanie zadań do mocnych stron
- Autonomia

Wniosek: Indywidualne podejście zwiększa zaangażowanie i efektywność.

System oceny pracowników – rola i znaczenie

System oceny pracowników to uporządkowany proces okresowego gromadzenia informacji na temat: efektów pracy, kompetencji, postaw i zachowań pracowników, który służy podejmowaniu decyzji rozwojowych, motywacyjnych i kadrowych.

Znaczenie systemu ocen:

- wspiera motywację i zaangażowanie,
- dostarcza informacji zwrotnej,
- umożliwia planowanie rozwoju zawodowego,
- stanowi podstawę programów motywacyjnych i wynagradzania.

Szkolenia i rozwój - kluczowe liczby z 2024 roku 1/2

- **Szkolenia i rozwój kompetencji w Polsce** –tylko **23,5%** polskich pracowników w wieku 25–64 lata brało w 2024 r. udział w jakimkolwiek szkoleniu lub kształceniu ustawicznym. To wynik o **8,6 pkt proc. niższy** niż średnia dla krajów Unii Europejskiej.
- W 2024 r. zaledwie **26,1%** polskich firm zatrudniających co najmniej 10 osób zaoferowało swoim pracownikom szkolenia zawodowe. To jeden z najniższych wyników w UE – gorzej było tylko na Węgrzech, w Grecji i Rumunii.
- Aż **6,2%** osób pracujących deklarowało chęć wzięcia udziału w szkoleniu, ale ostatecznie w nim nie uczestniczyło – niezależnie od przyczyny.
- Główna bariera uniemożliwiająca udział w szkoleniach w Polsce to **brak czasu** – wskazało na to **42%** osób. Wzrost tej bariery w ostatnich latach był w Polsce o **12 pkt proc.** wyższy niż średnia OECD (wyższy wzrost odnotowano tylko w Chile i Danii).

Szkolenia i rozwój - kluczowe liczby z 2024 roku 2/2

- Tylko **10%** uczestników szkoleń w Polsce deklarowało, że wzięło w nich udział głównie po to, by zwiększyć swoje szanse na awans, poprawić pozycję na rynku pracy, uzyskać certyfikat lub odnowić uprawnienia zawodowe.
- Osoby w wieku **50 lat i więcej** miały o **6,2 pkt proc.** niższe prawdopodobieństwo udziału w szkoleniu oferowanym przez pracodawcę niż pracownicy w wieku 35–49 lat.
- Robotnicy i pracownicy fizyczni / rzemieślnicy mieli o **12,9 pkt proc.** niższe prawdopodobieństwo udziału w szkoleniach organizowanych przez pracodawcę niż kadra menedżerska.
- Pracownicy dużych przedsiębiorstw mieli o **13,9 pkt proc.** wyższe prawdopodobieństwo udziału w szkoleniach finansowanych przez pracodawcę niż osoby zatrudnione w małych firmach.

Źródło: „Dlaczego Polacy się nie szkolą? Przyczyny niskiego poziomu uczestnictwa dorosłych w edukacji i kształceniu” Źródło:
https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2025/09/Raport-PIE_Dlaczego-Polacy-sie-nie-szkola.pdf

Rozstanie

Na etap rozstania składają się **offboarding i outplacement**.

Offboarding to proces, który obejmuje **czynności niezbędne do rozwiązania umowy z pracownikiem i jak najsprawniejszego rozstania**.

Efektywny offboarding jest dla odchodzącej osoby szansą na to, aby

- pożegnać się z organizacją w sposób ustrukturyzowany. Wiele przedsiębiorstw tworzy specjalne **checklisty**, które otrzymują odchodzący pracownicy. Na liście mogą oni znaleźć się zarówno punkty typowo formalne (podpisanie wypowiedzenia, wykorzystanie zaległego urlopu, zwrócenie sprzętu służbowego), jak i kwestie nieformalne.
- W procesie offboardingu spore znaczenie ma exit interview, czyli wywiad z pracownikiem na temat jego dalszych planów. Umożliwia on zrozumienie powodów jego odejścia, motywacji oraz uzyskanie informacji zwrotnej. Ponadto odchodzącego członka zespołu można zakwalifikować do grupy tych osób, które odeszły z firmy, jednak w przyszłości mogą chcieć do niej wrócić.

Zwolnienie

E-firing - e-zwalnianie.

Jest to proces redukcji personelu, w trakcie którego **nie następuje bezpośredni kontakt zwalniającego ze zwalnianym**. Zamiast tego informacja o rozwiązaniu stosunku pracy podawana jest przy użyciu narzędzi teleinformatycznych: poczty elektronicznej, smsa, faksu.

Typową formą wspierania przez firmy osób zwalnianych jest przyznawanie im **jednorazowych odpraw pieniężnych**. Rozwiązanie to ma zapewniać tzw. spokój społeczny w firmie i umożliwiać w miarę łagodne rozstanie się z pracownikiem. Należy jednak stwierdzić, że jest to rozwiązanie dające pracownikowi niewielkie perspektywy na przyszłość.

Bardziej rozwinięte i zarazem skuteczniejsze niż w Polsce formy wsparcia dla zwalnianych są stosowane w krajach wyżej rozwiniętych gospodarczo. Mniejszy nacisk kładzie się w nich na politykę odpraw finansowych, a większą uwagę koncentruje się na współpracy w **znalezieniu nowego miejsca pracy**.

Outplacement

Outplacement (zwolnienia monitorowane) - jest to program polegający na **udzieleniu pomocy oraz wsparcia zwalnianym pracownikom** w poszukiwaniu nowych możliwości zatrudnienia.

Czasem nazywany jest **systemem łagodnych zwolnień**.

Program ten umożliwia zanalizowanie dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej, wyciągnięcie wniosków i zaplanowanie kolejnych kroków w dążeniu do zmiany stanowiska lub miejsca pracy.

Outplacement służy również jako kompleksowy system wsparcia pracodawcy w przeprowadzaniu indywidualnych lub grupowych zwolnień pracowników.

<https://mfiles.pl/pl/index.php/Outplacement>

Zalety i wady outplacementu

Zalety:

- wsparcie dla odchodzących pracowników oraz pomoc w znalezieniu pracy;
- wzmocnienie wizerunku zewnętrznego (wśród kontrahentów, klientów), jak też zmniejszenie liczby konfliktów w przedsiębiorstwie;
- redukcję obaw i napięć wśród pracowników;
- zwiększenie wartości rynkowej przedsiębiorstwa;
- wzmocnienie identyfikacji z przedsiębiorstwem wśród pozostałych zatrudnionych.

Wady:

- dostęp do poufnych informacji dla osób z zewnątrz przedsiębiorstwa;
- wysoki koszt programu;
- brak wystarczającej wiedzy na temat specyficznych cech kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa ograniczającego zatrudnienie;
- ryzyko związane z powstaniem wrażenia, że kierownictwo firmy uchyla się od odpowiedzialności, angażując firmę doradczą;
- ryzyko, że zaangażowana firma nie ma dostatecznych kompetencji do realizacji tego typu programów.

Inne formy pomocy zwalnianym

Inne formy pomocy:

- doksztalcanie,
- terapia psychologiczna,
- pomoc prawnicza.

Trendy i wyzwania 2026+

- Sztuczna inteligencja i automatyzacja w HR
- Hybrydowa i elastyczna praca – zarządzanie rozproszonymi zespołami
- Zmiany demograficzne i rynek pracownika 45+ / pokolenie Z / Alpha
- Transparentność wynagrodzeń i dyrektywa *pay transparency* (obowiązek od 2026)
- *Wellbeing* i zdrowie psychiczne – od eventów do systemowych rozwiązań
- ESG i raportowanie niefinansowe a HR (luka płacowa, różnorodność, retencja)



Uniwersytet
Kazimierza
Wielkiego
w Bydgoszczy

Dziękuję za uwagę!

Materiał szkoleniowy przygotowany przez:

dr Marylę Bieniek-Majka

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

Udostępniono na licencji CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pl>



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



NCBR
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju