



# Employee Development Journey

Kompletny przewodnik  
po rozwoju pracownika  
w organizacji



[hcmdeck.com](https://hcmdeck.com)

# Spis treści

<b>1. Employee Development Journey</b>	<b>3</b>
1.1 Czym jest?	4
1.2 Kluczowe korzyści dla organizacji	4
1.3 Jak zaplanować Employee Development Journey?	7
<b>2. Employee Development Journey i Employee Life Cycle</b>	<b>9</b>
2.1. Przyciąganie – Attract	10
2.2. Rekrutacja – Hire	10
2.3. Wdrażanie – Onboard	12
2.4. Angażowanie – Engage	15
2.5. Osiągnięcia – Perform	19
2.6. Rozwój – Develop	24
2.7. Depart - Rozstanie	27
<b>3. Podsumowanie</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>36</b>



1.

**Employee  
Development  
Journey**



## 1.1 Czym jest?

Często temat rozwoju pracownika jest postrzegany jedynie przez pryzmat pojedynczych szkoleń. Nie jest to podejście, które pozwala organizacjom osiągnąć maksimum rezultatów. Na pewno za kluczowe aspekty rozwoju pracownika w organizacji należy uznać obszar Learning and Development o scentralizowanej strategii, wspierający cały proces rozwoju. W podejściu holistycznym rozwój pracownika oparty jest na jego cyklu życia w organizacji, tak aby każdy etap wspierał cele firmy i indywidualne cele danej osoby. Mówimy wtedy o efektywnym Employee Development Journey.

## 1.2 Kluczowe korzyści dla organizacji

W ciągu ostatnich lat wzrost konkurencji w wielu branżach, coraz większa złożoność modeli biznesowych i rewolucja cyfrowa, określana przez World Economic Forum jako Czwarta rewolucja przemysłowa<sup>1</sup> zmieniły krajobraz siły roboczej na świecie. Jednocześnie rzeczywistość VUCA, różnice pokoleniowe między osobami w wieku produkcyjnym i szybko dezaktualizująca się wiedza sprawiły, że podnoszenie i zmiana kompetencji zyskały na ważności. Według badań Ocean Tomo znaczący wpływ na pokrycie kapitalizacji rynku w przypadku spółek akcyjnych zależy od wykwalifikowanych pracowników, silnych liderów i wiedzy.<sup>2</sup>

Learning and Development i Talent Management zyskują zatem na znaczeniu i stają się strategicznym obszarem w zakresie funkcjonowania i wyników przedsiębiorstwa. Przy odpowiednim zaplanowaniu, wykonaniu, mierzeniu efektywności i optymalizowaniu Employee Development Journey, można zauważyć znaczące korzyści HR-owe i biznesowe:

---

<sup>1</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

<sup>2</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx>

## **1. Zwiększenie zaangażowania pracowników.**

Dzięki niemu zespoły są bardziej efektywne, chętniej wykonują swoje obowiązki oraz stają się otwarci na nowe możliwości. Firmy, które aktywnie rozwijają swoich pracowników, odnotowują spadek absencji o 41% i wzrost produktywności o 17%.<sup>3</sup>

## **2. Generowanie oszczędności, zwiększenie zysków.**

Według BCG firmy, które stosują skuteczną strategię na etapie wdrażania pracowników, osiągają 2,5-krotnie większy wzrost przychodów i 1,9-krotność marży zysku w porównaniu z firmami o nieefektywnych strategiach.<sup>4</sup> Ponadto badania przeprowadzone przez Glassdoor wykazały, że organizacje z ukształtowanym procesem wdrażania są w stanie zwiększyć swoją produktywność o ponad 70%.<sup>5</sup>

## **3. Efektywne planowanie sukcesji i wewnętrznej rekrutacji.**

60% pracodawców uważa, że pracownicy awansowani wewnętrznie wykonują swoją pracę znacznie lepiej niż rekrutowani zewnętrznie na to samo stanowisko. Z kolei 59% twierdzi, że rekrutacja wewnętrzna sprawiła, że ich firma lepiej radziła sobie wobec konkurencji.<sup>6</sup>

## **4. Stworzenie pozytywnego wizerunku firmy.**

Aż dziewięciu na dziesięciu pracowników chce, aby ich pracodawca oferował więcej możliwości uczenia się.<sup>7</sup> Jeśli chodzi o ostatni etap Employee Development Journey, w badaniu przeprowadzonym przez Reed Consulting 78% respondentów stwierdziło, że outplacement może przyczynić się do poprawy wizerunku firmy.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> <https://www.getsmarter.com/blog/employee-development/employee-training-and-development-the-benefits-and-why-its-important/>

<sup>4</sup> [https://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_From\\_Capability\\_to\\_Profitability\\_Jul\\_2012\\_tcm9-103684.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf)

<sup>5</sup> <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/internal-recruitment-critical-hiring-retention.aspx>

<sup>7</sup> <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/lack-training-workers-quit>

<sup>8</sup> <https://blog.careerangels.eu/outplacement-and-employer-branding/>

## **5. Zwiększenie satysfakcji z pracy zarówno u nowo przyjętych pracowników, jak i u osób, które są członkami firmy od dłuższego czasu.**

Badanie przeprowadzone przez Right Management (przebadano ponad 1700 liderów biznesu i specjalistów HR z 10 krajów w 2013 r.) wykazało, że 38% pracodawców korzystających z outplacementu odnotowało wzrost satysfakcji pracowników w ciągu pierwszego roku po redukcji etatów, w porównaniu z zaledwie 14% pracodawców, którzy go nie prowadzą.<sup>9</sup>

## **6. Zmniejszenie liczby osób, które chcą zrezygnować z pracy, a także obniżenie wskaźnika rotacji.**

Badania przeprowadzone przez Glassdoor pokazały, że doskonały proces onboardingu może poprawić utrzymanie nowych pracowników o 82%.<sup>10</sup> Natomiast badanie przeprowadzone przez Totaljobs ujawniło, że 2 na 3 pracowników w Wielkiej Brytanii zmieniło pracę z powodu braku możliwości uczenia się.<sup>11</sup>

## **7. Dużo lepsze zarządzanie budżetem i czasem pracowników w miejscu zatrudnienia.**

Dzięki wprowadzenie digitalowych rozwiązań cyklem życia pracownika Ernst and Young zredukował koszty o 35% i skrócił czas szkolenia o około 52%.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.workforce.com/news/inside-outplacement>

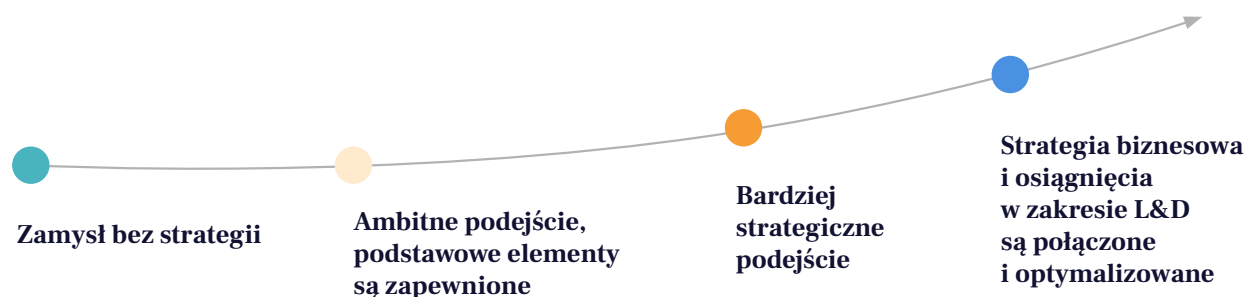
<sup>10</sup> <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf>

<sup>11</sup> <https://www.independent.co.uk/news/business/news/workers-quit-jobs-employment-training-development-human-resources-a8219826.html>

<sup>12</sup> <https://elearningindustry.com/dramatically-reduce-corporate-training-costs>

## 1.3 Jak zaplanować Employee Development Journey?

Przed przystąpieniem do planowania Employee Development Journey warto zweryfikować, jak aktualnie wygląda stan działań mających na celu rozwój pracownika w organizacji.



W przypadku firm znajdujących się na trzech pierwszych etapach, wykonuje się diagnozę potrzeb rozwojowych pracownika i firmy.



**Jedynie 40% managerów jest zdania, że strategia rozwoju pracownika w ich firmie jest zbieżna z celami biznesowymi.<sup>13</sup>**

Aby mieć pewność, że cele rozwoju indywidualnego pracownika pokrywają się ze strategią biznesu, najpierw warto zrozumieć środowisko biznesowe na podstawie wywiadów z zarządem czy analizom rynkowym. Przy zrozumieniu charakteru organizacji istotne jest też

<sup>13</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy>

zapoznanie się z misją i strategią firmy i zmianami, które mają nastąpić (np. plany rekrutacyjne – jeśli organizacja ma się rozrastać, użyte narzędzia i sposoby rozwoju muszą być skalowalne), ocenami pracowniczymi, planami karier i dokumentacją prowadzonych szkoleń.

Ważne jest też to, aby przyrzeć się strukturze pracowniczej. W przypadku zespołów, których członkowie pracują całkowicie zdalnie, lub zespołów hybrydowych, pierwszym krokiem jest ustalenie takiego planu, aby wspierać rozwój pracownika bez względu na charakter wykonywanej pracy.

Przy zapewnieniu najlepszego doświadczenia Learning and Development dobrą praktyką jest odbycie rozmów z pracownikami i managerami liniowymi, obserwacja ich przy pracy i przeprowadzenie ankiet.<sup>14</sup>

W utworzeniu strategii Employee Development Journey, kluczowe jest określenie jakie dane i w jaki sposób będą mierzone i rozplanowanie feedbacków oraz ocen pracowniczych.

Cykl życia pracownika to model, który pozwala zaprojektować odpowiednie doświadczenia pracownika na każdym etapie jego relacji z firmą.<sup>15</sup> Aby rozwój pracownika był ciągły podczas całej jego relacji z firmą, Employee Development Journey jest oparta na wszystkich etapach cyklu życia pracownika.

---

<sup>14</sup> <https://docplayer.pl/4253440-Rozwoj-pracownikow-i-szkolenia-czesc-1.html>

<sup>15</sup> <https://thepowerscompany.com/wp-content/uploads/2019/12/Employee-Experience.pdf>

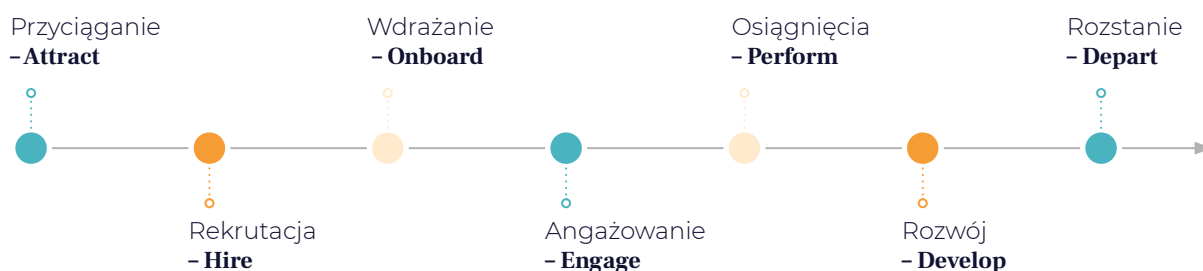


The background is a solid purple color. At the top, there is a large teal shape that tapers to a point, with a small orange oval and a white oval below it. On the right side, there is a large yellow shape that curves upwards. At the bottom left, there is a dark purple shape that curves upwards, with a small teal shape on its upper edge.

2.

**Employee Development  
Journey i Employee  
Life Cycle**

Wyróżnia się siedem głównych etapów relacji firma-pracownik. Według metodologii podawanej przez Instytut Gallupa należą do nich:<sup>16</sup>



## 2.1 Przyciąganie – Attract

Pierwszym etapem zarządzania cyklem życia pracownika jest przyciągnięcie nowych osób do firmy. Jest ono szczególnie istotne, gdy występuje wysoki wskaźnik rotacji, przy jednoczesnym znacznym zapotrzebowaniu na specjalistów w danej dziedzinie. W tym celu często stosuje się działania z zakresu employer branding, aby do firmy trafiła jak największa liczba nowych talentów. Istotne są również referral programs, czyli programy polecenia kandydatów do pracy przez obecnych pracowników przedsiębiorstwa.<sup>17</sup>

## 2.2 Rekrutacja – Hire

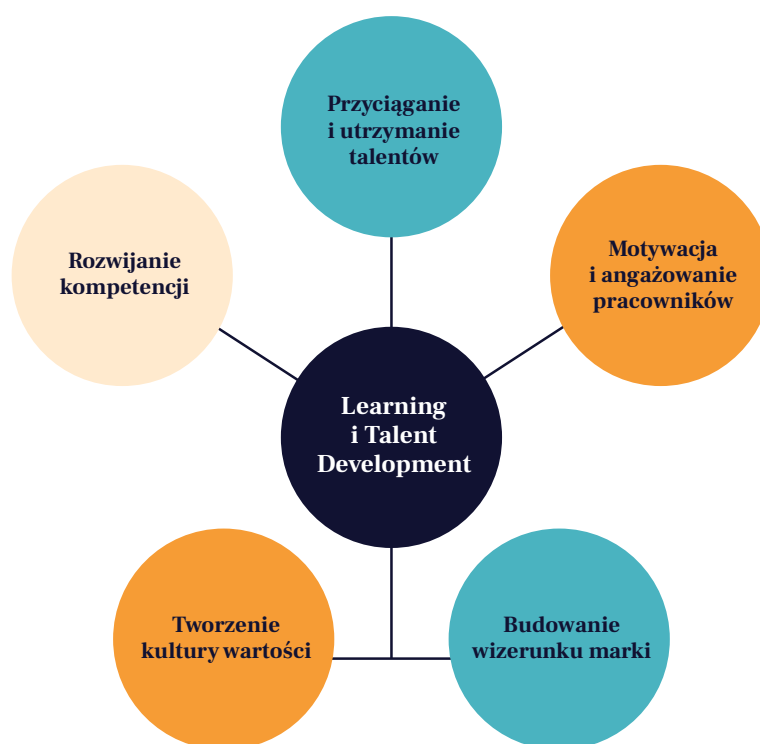
Kolejny krok to rekrutacja i finalne zatrudnianie pracowników. Na tym etapie również istotny jest wizerunek firmy i to, w jaki sposób jest postrzegana. Dobrze przeprowadzona i efektywna rekrutacja jest jednym z wyznaczników pozyskania do firmy utalentowanych pracowników.

<sup>16</sup> <https://thepowerscompany.com/wp-content/uploads/2019/12/Employee-Experience.pdf>

<sup>17</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>

Siła dobrego, scentralizowanego programu rozwoju talentów ujawnia się już na dwóch wstępnych etapach. Według McKinsey & Company Learning and Development odgrywa strategiczną rolę w obszarach przyciągania i zatrzymywania talentów i w budowaniu wizerunku pracodawcy.

## 5 kluczowych obszarów Talent Development:<sup>18</sup>



Badania potwierdzają tę teorię – według Instytutu Gallupa 87% pracowników z pokolenia Y (czyli ponad 1 na 3 osób aktywnych zawodowo w Stanach Zjednoczonych<sup>19</sup>) uznaje rozwój kariery i możliwości rozwoju w miejscu pracy za ważne przy wyborze pracy, a ich zdanie podziela 69% przedstawicieli innych pokoleń.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx>

<sup>19</sup> <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>

<sup>20</sup> <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx>

## 2.3 Wdrażanie – Onboard

Onboarding to istotny etap zarządzania rozwojem pracownika, który umożliwia jego zapoznanie się z miejscem pracy, obowiązkami, procedurami, a także strukturą i hierarchią w organizacji.<sup>21</sup> Jednak z innego badania przeprowadzonego przez Gallupa wynika, że tylko 12% pracowników zdecydowanie zgadza się z tym, że ich organizacja świetnie radzi sobie z procesem wdrażania.<sup>22</sup>

W trakcie pierwszych kilku tygodni/miesięcy pracy wiele przedsiębiorstw decyduje się na stworzenie procesu szkoleń, które obejmują takie zagadnienia jak: prawo pracy, przepisy BHP, benefity, dodatkowe możliwości życia, najważniejsze zasady, wyznawane wartości czy sposoby awansowania poziomego i pionowego. Dzięki materiałom, wykładom i warsztatom, a także e-learningowi pracownicy mogą dowiedzieć się, kto jest kim w ich miejscu pracy, jakie są najważniejsze biznesowe cele oraz do kogo udać się z danym problemem.

Zgodnie z podejściem Talii N. Bauer można wyróżnić cztery etapy onboardingu, tj.:

1. Compliance – dostarczenie pracownikowi jasnych wytycznych dotyczących procedur i reguł obowiązujących w firmie.
2. Clarification – wyjaśnienie pracownikowi jego zadań, wyznaczenie obowiązków.
3. Culture – pokazanie pracownikowi, czym jest kultura organizacyjna firmy, jakie są jej wartości i normy.
4. Connection – dbałość o zapewnienie integracji pracownika z resztą zespołu.<sup>23</sup>

Proces onboardingu często wpływa na późniejsze doświadczenia oraz zachowania pracownika w miejscu pracy. Niepoprawnie przeprowadzony może skutkować rezygnacją z pracy już po kilku tygodniach czy

---

<sup>21</sup> <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-onboarding>

<sup>22</sup> <https://www.gallup.com/workplace/235121/why-onboarding-experience-key-retention.aspx>

<sup>23</sup> <https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-onboarding>

miesiącach, ponieważ nowy pracownik nie zrozumie swoich obowiązków lub nie odnajdzie się w miejscu zatrudnienia. Właśnie dlatego bardzo ważne jest stałe pozostawanie w kontakcie z pracownikiem – od momentu rekrutacji i selekcji poprzez onboarding, aż po kolejne fazy cyklu życia pracownika. W ten sposób można upewnić się, że czuje się on usatysfakcjonowany, rozumie swoją rolę w organizacji oraz jest przygotowany do swoich zadań.

## Wpływ na biznes

Onboarding ma znaczny wpływ na wyniki firmy, a do najważniejszych jego efektów można zaliczyć:

- 69%** • **Generowanie oszczędności** zarówno tych finansowych, jak i czasowych (onboarding pracownika może trwać długo, ale jeszcze więcej czasu zajmuje ciągłe poszukiwanie nowych pracowników z powodu rotacji). Okazuje się, że **69%** nowozatrudnionych, którzy biorą udział w ustrukturyzowanym procesie onboardingu, ma szansę zostać w firmie dłużej niż 3 lata<sup>24</sup>,
- 53%** • **Zwiększenie produktywności nowych pracowników** – **53%** specjalistów HR twierdzi, że ulepszone wdrażanie zwiększa zaangażowanie pracowników<sup>25</sup>,
- **Budowanie marki pracodawcy.**

---

<sup>24</sup> <https://www.conselium.com/wp-content/uploads/2017/03/March-15-SilkRoad-report.pdf>

<sup>25</sup> <https://www.conselium.com/wp-content/uploads/2017/03/March-15-SilkRoad-report.pdf>

# Przykładowy pomiar skuteczności

W celu zmierzenia efektywności onboardingu, warto monitorować proces adaptacji na bieżąco, już od pierwszego etapu cyklu życia pracownika. Następnie co jakiś czas, kwartał, co pół roku czy też rok warto przeanalizować poziom fluktuacji i jej koszty, poziom zadowolenia pracownika z procesu wdrożenia, a także stopień osiągania celów nowo zatrudnionych pracowników w trakcie i po zakończeniu procesu wdrożenia.

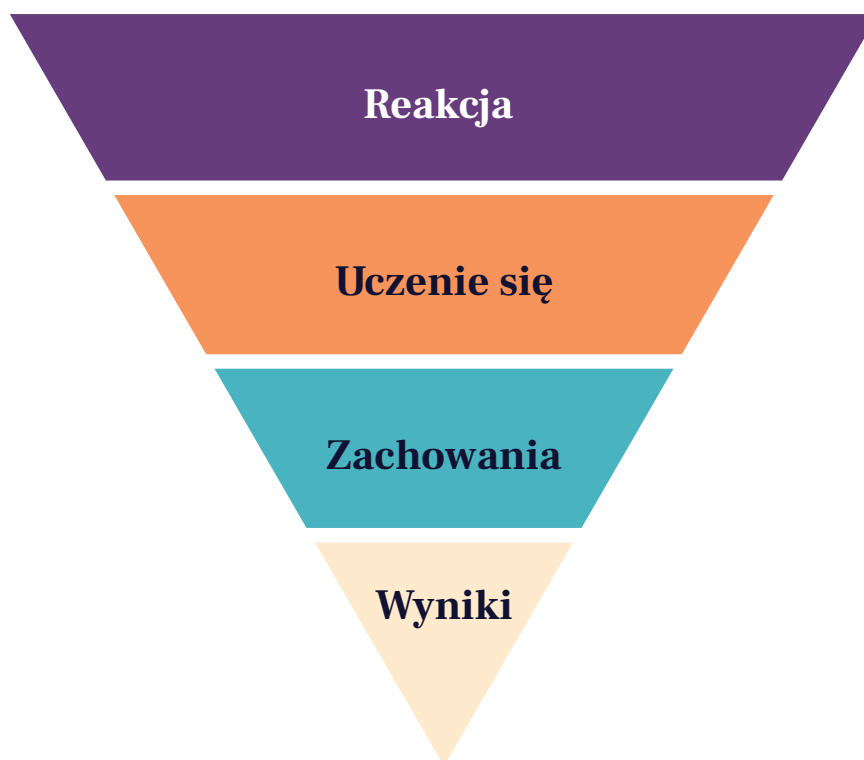
Do tego celu można zastosować np. Nowy Model Kirkpatricka, często używany przy szkoleniach.

To czteropoziomowa koncepcja rozłożona w czasie, w trakcie której badamy:

- Poziom reakcji: czy pracownikom się podobało?
- Poziom uczenia się: czy uczestnicy nabyli wiedzę, umiejętności, zmienili swoje nastawienie?
- Poziom zachowania: czy uczestnicy stosują nowe kompetencje w praktyce?
- Poziom wyników: czy onboarding przyniósł wymierne korzyści?<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/artykuly/nowy-model-kirkpatricka-ocena-i-wdrozenie-151226563>



Zasadniczą różnicą między tradycyjnym modelem czterech poziomów Kirkpatricka a jego unowocześnioną wersją jest to, że nowy model nie służy wyłącznie do ewaluacji szkoleń. Koncentruje się on na zarządzaniu zmianą, gdzie cztery poziomy są używane nie tylko do zademonstrowania wartości, jaką przyniósł program, ale do wykreowania tej wartości.<sup>27</sup>

## **2.4 Angażowanie – Engage**

Angażowanie jako etap cyklu życia pracownika służy zbudowaniu emocjonalnego przywiązania pracownika do firmy, jego obowiązków zawodowych, współpracowników oraz kultury firmy. Co ciekawe, pracownik jest w stanie przywiązać się także do swojej pozycji w firmie. Wszystko to zapewnia długofalowe działanie organizacji. Z badania przeprowadzonego przez Instytut Gallupa wynika, że tylko 15% pracowników na całym świecie i 33% w USA jest realnie zaangażowanych w swoją pracę.<sup>28</sup>

<sup>27</sup> [https://employeecycle.com/hr\\_metrics\\_for\\_every\\_phase\\_of\\_the\\_employee\\_lifecycle/](https://employeecycle.com/hr_metrics_for_every_phase_of_the_employee_lifecycle/)

<sup>28</sup> <https://news.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx>

Etap ten ma swoje podstawy w psychologii. Angażowanie pracowników w tym ujęciu to przywiązanie członków organizacji do ich ról zawodowych. Według publikacji *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work* Williama Kahna z 1990 roku<sup>29</sup> ludzie wyrażają siebie w nich fizycznie, poznawczo i emocjonalnie. Ponadto Kahn nakreślił trzy warunki psychologiczne, które umożliwiają zaistnienie zaangażowania:

- sensowność – czy praca jest na tyle znacząca dla pracownika, że angażuje się w pełni sobą,
- bezpieczeństwo – czy środowisko pracy jest takie, że osoba może w pełni wyrażać swoje zdanie bez obawy przed krytyką,
- dyspozycyjność – czy pracownik jest psychicznie i fizycznie w stanie wyrazić siebie w pełni w środowisku pracy.

Osoby, które są w pełni zaangażowane w organizację, przejmą odpowiedzialność za swoją pracę i będą lojalne wobec pracodawcy. Kahn twierdzi również, że zaangażowanie nie jest stałe. Dowolna liczba doświadczeń może spowodować jego zmianę.

Przez lata pierwotna definicja Kahna ewoluowała. Zamiast skupiać się wyłącznie na osobie, która w pełni angażuje się w pracę, chodzi w niej bardziej o gotowość pracownika do pracy w celu przyniesienia organizacji korzyści.

Współcześni specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi i liderzy organizacji twierdzą jednoznacznie, że wzrost zaangażowania oznacza pozytywny wpływ działalności, a spadek – wpływ negatywny.

---

<sup>29</sup> <https://www.semanticscholar.org/paper/Psychological-Conditions-of-Personal-Engagement-and-Kahn/cbb-3887590de9e5dc702b5d2655f8e804669fea0>



# Przykładowe praktyki i pomiar skuteczności

Koncepcja zaangażowania pracowników została zbudowana na praktykach HR, pozytywnej psychologii i modelach biznesowych, które angażują talenty firmy w produktywną kulturę sukcesu. Oto sposoby na zwiększenie zaangażowania pracowników:

- **Docenienie pracy** przez przekazywanie regularnego, pozytywnego i konstruktywnego feedbacku podczas rozmowy oceniającej.
- **Trening i rozwój**. Dzięki szkoleniom rozwijającym umiejętności zwiększy się wydajność pracy, satysfakcję i poczucie własnej skuteczności.
- **Nagradzanie**. Korzystając z programów wynagradzających za wyniki, można skupić uwagę pracowników na elementach motywacyjnych. Aby zachęcić do zdobywania wiedzy i umiejętności oraz zwiększyć wydajność pracowników, należy zaoferować wynagrodzenie adekwatne do ich kompetencji.
- **Odpowiednie zarządzanie wydajnością**. Wyznaczanie ambitnych celów, które są zgodne z założeniami strategicznymi organizacji.
- **Ankiety**. Wysyłanie ankiet pracowniczych badających proces oceny wydajności działań, zawierających pytania takie jak: „Czy informacje zawarte w rozmowie dotyczącej wydajności były dla Ciebie wartościowe?”, „Czy czujesz, że Twoje wyniki się zmieniły?”
- **Badania fokusowe**. Warto przeprowadzić badania fokusowe na grupie pracowników, wykorzystać spostrzeżenia z badania, aby dowiedzieć się, jakie procesy postrzegane są jako dobre, a jakie należy poprawić.
- **Konsultacje z zewnętrznym audytorem-ekspertem**, który po zapoznaniu się ze spostrzeżeniami pracowników przeprowadzi analizę indywidualną i ogólną zaangażowania.

- **Dokumentacja na potrzeby przyszłych działań angażujących.** Gdy zespół HR dostosuje się do zmian, które mają zostać wprowadzone w przyszłych cyklach, warto je udokumentować i udostępnić pracownikom. Należy poinformować pracowników, kiedy będzie następny cykl badań, jakie modyfikacje wprowadzane są obecnie i dlaczego. Dane te powinny być udostępniane pracownikom za pośrednictwem poczty elektronicznej i spotkań całego zespołu.
- **Monitorowanie obszarów wymagających poprawy.** Jeśli pracownik zmagają się z jakimiś trudnościami, warto zachęcać managerów do otwartej rozmowy z nim i wspólnego rozwiązywania problemów.
- **Informacja zwrotna przy każdym projekcie.** Aby napędzać ciągły rozwój, trzeba zachęcać pracowników do proszenia o opinie po ważnych projektach i kamieniach milowych. Ucząc się od kolegów z zespołu, co poszło dobrze i co można poprawić, pracownicy otrzymają istotne wnioski, które pomogą w przyszłych projektach.<sup>30</sup>

## Wpływ na biznes

Wśród korzyści dla organizacji, płynących z etapu Angażowania, można wyróżnić:

- **Lepsza produktywność** – 60% pracodawców stwierdziło, że pracownicy, którzy otrzymali awans, radzili sobie znacznie lepiej niż zatrudnieni zewnątrz na podobnych stanowiskach (Manpower-Group Talent Shortage Survey 2014).<sup>31</sup>
- **Energia i motywacja pracowników**, która pozwala osiągnąć najwyższy poziom wydajności, co ostatecznie przyczynia się do większego sukcesu organizacji. Grupy pracowników o wysokim poziomie zaangażowania mają o 22% wyższą rentowność i 21% wyższą

<sup>30</sup> <https://builtin.com/employee-engagement/how-to-engage-employees>

<sup>31</sup> <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/internal-recruitment-critical-hiring-retention.aspx>

produktywność w porównaniu z grupami o niskim poziomie zaangażowania.<sup>32</sup>

## 2.5 Osiągnięcia – Perform

Etap osiągnięć to ciągły proces komunikacji między przełożonym a pracownikiem. Opiera się na określeniu, ustalaniu celów, identyfikowaniu ich, przekazywaniu informacji zwrotnych i rewizji wyników. Nadzór nad wynikami i udzielanie informacji zwrotnych nie jest jednorazowym wydarzeniem, ale odbywa się przez cały rok i jest optymalizowany.

# Przykładowe praktyki i pomiar skuteczności

Na początku tego etapu warto przeanalizować ogólne oczekiwania obydwu stron i na tej podstawie opracować strategię. Cele i zadania omawiane powinny być przez cały rok podczas spotkań kontrolnych. Kształtuje to ramy zapewniające pracownikom osiągnięcie wyników poprzez coaching i wzajemną informację zwrotną. Pod koniec okresu dokonuje się przeglądu wyników pracownika pod kątem oczekiwanych celów, a także zastosowanych środków.

Rodzaje informacji zwrotnej:

- **Informacja zwrotna oceniająca.** Kiedy pracownik wie, na czym stoi, ma jasne oczekiwania, czuje się spokojny i bezpieczny. W rezultacie jest bardziej prawdopodobne, że otrzyma pozytywną informację zwrotną kolejnym razem i będzie współpracować ze swoim liderem w celu poprawy wydajności i lepszych wyników,

---

<sup>32</sup> <https://news.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx>

- **Informacja zwrotna z uznaniem** pozwala okazać wdzięczność pracownikowi za jego wkład i wydajność. Ważne jest, aby dostrzegać i doceniać wysiłki na rzecz dalszego budowania zaufania. Musi być konkretna, aby pracownik wiedział, co dokładnie zrobił, co wzbudziło uznanie,
- **Informacja coachingowa** daje pracownikowi obiektywne dane o wyniku pracy, z dodatkowymi wskazówkami, nad jakimi elementami powinien pracować. Jej głównym celem jest inspirowanie pracowników i poprowadzenie ich do dalszego rozwoju i doskonalenia.<sup>33</sup>

Istotnym terminem jest „zarządzanie wydajnością pracowników”. W tym zakresie ustalane są oczekiwania dotyczące wydajności zarówno konkretnych osób, jak i zespołów. Ma miejsce pomiar i monitorowanie wyników. System ten może mieć kluczową rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu najzdolniejszych pracowników. W dłuższej perspektywie przekłada się to na poprawę ogólnych wyników biznesowych firmy.

Przeгляд wyników (lub ocena pracownicza) jest niezbędnym procesem do analizy tego, jak skutecznie zasoby ludzkie są wykorzystywane do realizacji celów biznesowych firmy, a także do sprawdzania, jak dobrze każdy pracownik wykorzystuje swój potencjał. Interpretacje przeglądu wyników różnią się w zależności od organizacji; niektórzy postrzegają to jako ciągły, regularny proces, podczas gdy inni dokonują przeglądu okazjonalnie w określonym celu (np. fuzje, zmiany w strukturze organizacyjnej, otwarcie nowego działu itp.).

---

<sup>33</sup> <https://corporatecommunicationexperts.com.au/three-types-of-feedback/>

## Rodzaje ocen pracowniczych:



**samokontrola** – ważne jest, aby usłyszeć głos pracownika. Proces samooceny polega na udzieleniu odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu w celu oceny wyników, kompetencji i nastawienia do pracy. Zwykle następuje rozmowa z managerem w celu omówienia problematycznych aspektów pracy i określenia strategii rozwoju,



**przeгляд 360 stopni** – metoda ta jest popularna wśród firm z różnych branż – zakłada zbieranie informacji zwrotnej od współpracowników, managerów, pracowników itp. Różne typy ludzi, z którymi ma się do czynienia w trakcie pracy, tworzą kompleksowy profil nie tylko umiejętności i wiedzy, ale także zachowania i umiejętności interpersonalnych,



**zarządzanie przez cele** – ściśle współpracując z kierownikiem, pracownik powinien wypracować wymierne, konkretne cele do osiągnięcia w określonym terminie. Ta metoda ułatwia pracę nad celem, ponieważ pracownik wie, co zostało osiągnięte i co jeszcze należy osiągnąć,



**przeгляд w okresie próbnym** – w tym okresie, trwającym zwykle od 3 do 6 miesięcy, monitorowane jest przestrzeganie przez pracowników standardów wydajności i cech osobistych, co ma wspomóc podjęcie ostatecznej decyzji o zatrudnieniu,



**graficzna skala ocen** – metoda służy do oceny jakości pracy pracownika (zwykle w skali od niezadowolającej do wybitnej), ale ocena ta może również dotyczyć cechy (tj. może obejmować zdolność przystosowania się, autonomię lub niezawodność pracownika).

Przeglądy wyników są wykorzystywane do podejmowania decyzji związanych ze szkoleniami i rozwojem kariery, wynagrodzeniem, transferami, awansami, redukcjami obowiązków lub rozwiązaniem stosunku pracy. Proces ten obejmuje ustalenie jasnych i konkretnych oczekiwań dotyczących wydajności oraz okresowe dostarczanie nieformalnych i/lub formalnych informacji zwrotnych na temat wyników pracownika w odniesieniu do określonych celów. Firmy skupiają się na mniej sformalizowanym procesie, za to pozyskują większą ilość informacji zwrotnych, na których opierają coaching.

Jedną z przeszkód w rozwoju firmy może okazać się luka kompetencyjna, będąca różnicą między umiejętnościami, których chcą lub potrzebują pracodawcy, a umiejętnościami oferowanymi przez ich pracowników. Przeprowadzenie analizy pomaga zidentyfikować, co jest potrzebne do osiągnięcia celów biznesowych. Może również informować o programach rozwoju i zatrudniania pracowników.

Możliwe jest przeprowadzenie analizy luki umiejętności na dwóch poziomach:

- **indywidualnym** – aby to zrobić, należy zidentyfikować cechy wymagane na danym stanowisku i porównać je z rzeczywistym poziomem umiejętności pracownika,
- **na poziomie firmy** – należy wówczas określić, czy pracownicy mają umiejętności potrzebne do pracy nad nadchodzącym projektem, czy też należy zatrudnić pracowników zewnętrznych. Ta analiza może pomóc w ukierunkowaniu programów szkolenia pracowników na rozwój potrzebnych umiejętności.

Sam proces zarządzania wydajnością jest często powiązany z innymi procesami w firmie takimi jak:

- planowanie strategiczne – wiele modeli długoterminowego planowania kapitałem ludzkim wykorzystuje pomiary zarządzania wydajnością do oceny jakości kapitału ludzkiego i tego, czy organizacja przyciąga i zatrzymuje utalentowanych pracowników,
- wynagradzanie – większość organizacji wykorzystuje pomiary wydajności jako podstawę procesów wynagradzania za wyniki,
- rozwój indywidualny i zespołowy – indywidualny plan często jest używany w połączeniu z procesem przeglądu wyników jako ostatni udokumentowany krok, aby pomóc pracownikom w ustalaniu celów, które posłużą do rozwoju ich kariery i możliwości awansu,
- planowanie sukcesji – dane dotyczące wydajności są kluczowymi informacjami przy długoterminowym planowaniu przyszłych liderów organizacji,
- systemy technologii HR – do wyznaczania celów, przeglądu i planowania poprawy wydajności wiele organizacji używa aplikacji do zarządzania tymi procesami,
- dział HR – zespół HR, który szkoli managerów organizacji i udziela im pomocy w przypadku pojawienia się problemów, ma kluczowe znaczenie.<sup>34</sup>

## Wpływ na biznes

- **lepsza wydajność i produktywność pracowników** – produktywność tych, których angażuje się w aktywności szkoleniowe i rozwój swojej pozycji w firmie jest wyższa o 17%, a absencja spada o 41%<sup>35</sup>,
- **wzrost przychodów**. Odnotowuje go aż 70% firm, które tworzą kulturę ciągłego pozyskiwania informacji zwrotnych na temat wyników.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts>

<sup>35</sup> <https://www.getsmarter.com/blog/employee-development/employee-training-and-development-the-benefits-and-why-its-important/>

<sup>36</sup> <https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/us-wp-roi-talent-management.pdf>

## 2.6 Rozwój – Develop

Celem Rozwoju jest podnoszenie umiejętności, wiedzy i kompetencji członków zespołu w taki sposób, aby zwiększyć ich wydajność, a także zadbać o efektywność organizacji. Pracownicy otrzymują informacje zwrotne, a także zauważają pozytywne zmiany w zakresie swoich kompetencji.

Ciągły rozwój biznesu i technologii przekłada się na konieczność regularnego rozwoju i podnoszenia umiejętności. Przejście na cyfrową gospodarkę opartą na wiedzy oznacza, że dynamiczna siła robocza staje się ważniejsza niż kiedykolwiek. Okazuje się, że wysoki procent kapitalizacji rynkowej spółek publicznych opiera się na wartościach niematerialnych – wykwalifikowanych pracownikach. Wszystko to przekłada się na konieczność ciągłego doszkalania się i uczenia.

Chcąc jak najlepiej wykorzystać inwestycje w programy szkoleniowe i rozwój programów nauczania, liderzy muszą przyjąć szerszą rolę w organizacji i sformułować ambitną wizję funkcji. Istotnym elementem tych wysiłków jest kompleksowa, skoordynowana strategia, która angażuje organizację i zachęca do współpracy. Szkolenia mogą doskonalić zarówno umiejętności twarde, związane stricte z wykonywanymi zadaniami, jak i miękkie – interpersonalne.

Mogą to być także szkolenia mające doskonalić zdolności językowe, kreatywność i twórczość, komunikację, umiejętności zarządzania czasem pracy oraz wyciszenia i zrelaksowania się po niej. Coraz większe znaczenie ma e-learning. Taka forma jest atrakcyjna dla pracowników, jednak nie należy zapominać o społecznym kontekście nauki i rozwoju, a więc o wyznaczeniu mentora, który pomoże w trudnych momentach, wyjaśni pewne obowiązki, a także ukierunkuje na drodze do dalszego rozwoju.



Warto wspomnieć także o funkcji doradcy kariery, czyli osoby z działu szkoleń lub HR, która zajmuje się dbaniem o rozwój pracownika, doradza mu, jakie szkolenia powinien wybrać i co zrobić, aby osiągnąć swoje cele zawodowe.

## Przykładowe praktyki i pomiar skuteczności

Aby wpływać na rozwój w firmie, warto korzystać z narzędzi takich jak:

- Plan rozwoju pracownika. Warto przygotować taki dokument, wskazać w nim optymalne oczekiwania oraz ścieżkę rozwoju.
- Szkolenia. Odpowiednio dobrane do konkretnych pracowników. Szkolenia dobierane na zasadzie wypełniania luk kompetencyjnych lub indywidualnych potrzeb są skuteczniejsze.
- Zarządzanie talentami. Proces ten zaczyna się już w momencie rekrutacji. W kolejnych etapach można zauważyć, który pracownik wyróżnia się na tle innych, ale także jakich kompetencji potrzebuje, aby się rozwijać, i w końcu jak połączyć jego cele z celami organizacji.
- Ocena pracownicza. Daje możliwość dostosowania planów i celów pracownika do strategii organizacji, a także reagowania na braki kompetencyjne. Może pomóc pracownikowi w rozwoju tam, gdzie rzeczywiście tego potrzebuje. Otrzymuje on informację zwrotną i wie, w czym jest dobry, a co musi poprawić.

Jedną ze skutecznych metod oceny pracowniczej, jest ocena 180.

Jest to typowa ocena okresowa, której dokonuje przełożony oraz sam pracownik, informując o swojej samoocenie. Wnioski są omawiane podczas wspólnej rozmowy. Ocena taka oparta jest głównie na formularzach. Umieszcza się wymagane kompetencje i umiejętności na odpowiednio wcześniej przygotowanej skali.

Ocena 180 ma na celu:

- identyfikację obszarów wymagających doskonalenia,
- identyfikację potencjału pracownika,
- identyfikację talentów,
- proces rozwojowy,
- poprawę relacji i komunikacji.

Jest to ocena profilowa, dostosowana do każdego stanowiska lub grupy podobnych stanowisk. Profil taki jest zazwyczaj dokładnie opisany i obrazowo przedstawiony na wykresach. Oceniamy stopień dostosowania pracownika do wymagań.

Natomiast samoocena, pozwala pracownikowi oceniać siebie i swoje umiejętności wg tych samych zasad, które zastosował jego przełożony. Podany zostaje ten sam wzór formularza, choć czasami może być nieco uproszczony lub zmodyfikowany na potrzeby lepszego zrozumienia zasad.

## Wpływ na biznes

Udział pracownika w szkoleniach zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych, przynosi wymierne, realne korzyści dla organizacji.

- **poprawa wyników finansowych przedsiębiorstwa** – optymalne działania na etapie rozwoju mogą zdecydowanie wpłynąć na poprawę wyników finansowych firmy. Efektywna praca ma bezpośredni wpływ na kondycję finansową organizacji. Badanie Saratoga w edycji 2015 wykazało, że każda złotówka przeznaczona na rozwój pracownika przynosi 160% zysku dla firmy<sup>37</sup>,
- **odpowiednie przydzielenie stanowisk i dobór szkoleń** – długofalowo wpływa również na generowanie oszczędności.

---

<sup>37</sup> <https://www.pwc.pl/pl/zarzadzanie-kapitalem-ludzkiem/assets/pwc-saratoga-hc-benchmarking-2015.pdf>

Wykwalifikowani w konkretnych dziedzinach i przygotowani do wykonywania konkretnych zadań pracownicy mogą w pełni realizować strategię firmy,

- **zwiększenie zaangażowania pracowników** – a pracownicy o najwyższym poziomie zaangażowania osiągają wyniki lepsze o 20%<sup>38</sup>
- **obniżenie kosztów szkolenia bez utraty jego jakości** – według badań Society for Human Resource Management proces przeszkolenia pracownika to koszt ponad 4 tysięcy dolarów,
- **zmniejszenie ryzyka utraty najlepszych pracowników** – czyli takich, którzy wykazują się zaangażowaniem w długoterminowy rozwój firmy,
- **ograniczenie braków w posiadanych kwalifikacjach** – aż 80% Amerykanów zgadza się z tym, że istnieją poważne braki w umiejętnościach, a 35% potwierdza, że sami owe braki posiadają. Natomiast blisko 60% amerykańskich pracodawców ma wolne etaty dłużej niż 12 tygodni, co generuje ogromne straty dla firmy.<sup>39</sup>

## 2.7 Depart – Rozstanie

Depart, czyli Rozstanie, to zakończenie relacji pracodawca-pracownik. Przy przeprowadzaniu tego etapu, warto zadbać o zachowanie poniższych dobrych praktyk.

# Przykładowe praktyki i pomiar skuteczności

Należy je uwzględnić w procesie zarządzania odejściami pracowników, aby zapewnić wszystkim spójne doświadczenie.

---

<sup>38</sup> <https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe1.pdf>

<sup>39</sup> [https://www.researchgate.net/publication/309134383\\_LEARNING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_MODERN\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/309134383_LEARNING_AND_DEVELOPMENT_IN_MODERN_ORGANIZATIONS)

1. Odejście pracownika nie powinno być negatywnym doświadczeniem. Najważniejszym aspektem dobrego procesu offboardingu jest ciepłe traktowanie bez względu na powód ich odejścia. Niezapomniane pożegnanie sprawi, że pracownicy będą pozytywnie mówić o swoim doświadczeniu, a to z kolei zwiększy wartość marki jako pracodawcy. Utrzymywanie kontaktu z odchodzącymi ludźmi i tworzenie sieci absolwentów pomoże w pozyskiwaniu talentów i zarządzaniu reputacją marki. Deloitte zaoszczędził 3,8 miliona dolarów, wykorzystując swoją sieć absolwentów Alumnet do poszukiwania talentów. Shell Oil Company ma internetową platformę, na której byli pracownicy mogą wykorzystać ich potencjał rekrutacyjny.<sup>40</sup>
2. Uzyskanie oceny. Odchodzący pracownicy często mogą przedstawić szczerą informację zwrotną na temat organizacji, ponieważ nie są już od niej zależni w kwestii utrzymania. Prosty program zarządzania odejściem pracowników prowadzony w ramach procesu dokumentacji może ujawnić przyczyny utraty pracowników. Po odkryciu problemów związanych z rotacją łatwiej jest znaleźć sposób na rozwiązanie tych problemów i zatrzymanie obecnych pracowników.
3. Odejście z godnością. Niewłaściwy proces rezygnacji pracowników może stanowić ogromne zagrożenie dla bezpieczeństwa organizacji. Ryzyka kradzieży danych nie można lekceważyć. Dlatego tak ważne jest przestrzeganie norm prawnych. Jednak ten problem można łatwo rozwiązać za pomocą szablonu wyjścia lub szablonu rozwiązania umowy, który zawiera listę wszystkich wymagań prawnych i branżowych.
4. Ochrona aktyw. Jeśli np. pracownik został zwolniony podczas masowego zwolnienia lub opuścił organizację z powodu konfliktu w miejscu pracy, może posunąć się do zemsty. Organizacje muszą podjąć środki w celu zmniejszenia ryzyka naruszenia zgodności poprzez odbieranie wszystkich zasobów fizycznych (klucze, karty dostępu, komputery stacjonarne, telefony komórkowe), usuwanie

---

<sup>40</sup> <https://kissflow.com/hr-process/employee-offboarding/best-practices-for-employee-offboarding/>

poufnych danych organizacji z urzędzeń osobistych, odwołanie cyfrowych praw dostępu (portal pracowników, firmowa poczta e-mail).

5. Zapobieganie spadkom produktywności. Odejście pracownika powoduje przerwanie wykonywanych przez niego codziennych czynności. W rezultacie następuje znaczny spadek wydajności. Istotne jest, aby zapobiegać potencjalnym zastojom produktywności, żądając od odchodzących pracowników, aby odpowiednio udokumentowali obowiązki projektowe, przekazali wiedzę o procesach i różne prawa własności zasobów.<sup>41</sup>

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 alumnów, czyli tych osób, które odeszły z firmy, jednak w przyszłości mogą chcieć do niej wrócić.<sup>42</sup>

Jak pokazują badania przeprowadzone przez Charliego Trevora z Uniwersytetu Wisconsin-Madison i Anthony'ego Nyberga z Uniwersytetu Południowej Karoliny, zmniejszenie zatrudnienia w organizacji nawet

---

<sup>41</sup> [https://www.researchgate.net/publication/283491415\\_White\\_paper\\_Best\\_practices\\_for\\_maximizing\\_offboarding\\_success](https://www.researchgate.net/publication/283491415_White_paper_Best_practices_for_maximizing_offboarding_success).

<sup>42</sup> <https://www.employeemetrics.com.au/employee-life-cycle-step-8-measure/>

o 1% ma wpływ na dobrowolną rotację podwładnych w kolejnym roku. Według wyliczeń badaczy może się ona zwiększyć do 31%, co prowadzi do zaburzenia płynności funkcjonowania przedsiębiorstwa.<sup>43</sup>

Prawidłowo przeprowadzony offboarding będzie miał duży wpływ na wizerunek firmy, ponadto coraz większe znaczenie ma społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Badanie CSR w praktyce – barometr Francusko-Polskiej Izby Gospodarczej ujawniło, że aż 80% ankietowanych wskazuje na offboarding jako ważny element strategii przedsiębiorstw.<sup>44</sup> Pracodawcy chętnie angażują się w tego typu działania, zwłaszcza że prawie 40% z nich ma świadomość płynących z tego korzyść. Obecnie organizacje działające odpowiedzialnie duży nacisk kładą na odpowiednie podejście do pracowników przy redukcji etatów.

Przy procesie redukcji etatów należy zwracać również uwagę na tzw. ocalałych. Wyniki badania przeprowadzonego przez Magnusa Sverke i Johnny'ego Hellgrena z Uniwersytetu Sztokholmskiego oraz Katharinę Näswall z Uniwersytetu Canterbury udowodniły, że znaczna część takich pracowników odczuwa spadek zadowolenia z pracy (41% respondentów). Zauważalne jest też ich zmniejszone zaangażowanie organizacyjne (36% badanych) oraz gorsza wydajność (20% pracowników).<sup>45</sup>

Rozwiązaniem tego problemu jest outplacement, który ma pomóc w znalezieniu pracownikowi nowego miejsca zatrudnienia. Outplacement polega na udzieleniu pomocy i wsparcia zwalnianym pracownikom. Firmy dbają więc o to, aby odchodzące osoby mogły znaleźć nowe miejsce zatrudnienia, zdobyć kompetencje zawodowe, a także zaplanować kolejne kroki na swojej ścieżce zawodowej.

Liczba organizacji przeprowadzających outplacement stopniowo wzrasta. Obecnie z tego rozwiązania korzysta w około 40% przedsiębiorstw.

<sup>43</sup> <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2008.31767250>

<sup>44</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/csr-w-praktyce-barometr-francusko-polskiej-izby-gospodarczej/>

<sup>45</sup> [https://www.researchgate.net/publication/11233704\\_No\\_Security\\_A\\_Meta-Analysis\\_and\\_Review\\_of\\_Job\\_Insecurity\\_and\\_Its\\_Consequences](https://www.researchgate.net/publication/11233704_No_Security_A_Meta-Analysis_and_Review_of_Job_Insecurity_and_Its_Consequences)

W Europie Zachodniej takie wsparcie dla pracowników oferuje nawet 70% organizacji.<sup>46</sup>

Przykładem dobrze przeprowadzonego outplacementu jest Boeing, który w latach 1990–1995 zmniejszył zatrudnienie o 32,2%. Z około 55 000 poszkodowanych pracowników około 40% (22 000) zostało zwolnionych, a pozostałe 60% (33 000) odeszło na dobrowolne wcześniejsze emerytury. Wśród zwolnionych 55 000 pracowników na dwóch pracowników liniowych odpowiadała osoba z kadry zarządczej. Od 1993 roku zwolnieni pracownicy Boeinga korzystali z outplacementu. 52 managerów zostało oddelegowanych do agencji non-profit i agencji rządowych. Łącznie z programu przekwalifikowania skorzystało ponad 3100 osób. Ponad 300 zostało zapisanych na różnego rodzaju kursy doszkolające. Wielu otrzymało także pomoc w założeniu działalności gospodarczej.



**W połowie 1996 roku Wall Street Journal podał, że 61 byłych pracowników założyło własne firmy i tylko dwie upadły. Następnie od czerwca 1998 r. większość zwolnionych wróciła do pracy w Boeingu.**

Według sondażu z 1998 roku prowadzonym przez Washington State University (dla Departamentu Bezpieczeństwa Zatrudnienia stanu Waszyngton) około 50% odwołanych pracowników zajęło dotychczasowe stanowiska, wykorzystując nowe umiejętności. Początkowo większość pracowników wróciła do starych miejsc pracy z powodu umownych praw do odwołania przewidzianych w umowie związkowej; jednak wielu z nich szybko awansowało na nowe stanowiska ze względu na poszerzenie umiejętności.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> <https://www.themanufacturer.com/articles/the-rough-guide-to-managing-redundancies-2/>

<sup>47</sup> <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179199900500313>

Innym przykładem na dobrze zrealizowany outplacement jest ten przeprowadzony przez firmę Orange, która realizuje go od 2013 roku. Przeprowadzany jest on dwuetapowo. Pierwszy rozpoczyna się w trakcie zatrudnienia i skupia się na przygotowaniu do dalszej kariery zawodowej podczas warsztatów i spotkań. Drugi ma miejsce po rozwiązaniu umowy o pracę. Z pomocą firm zewnętrznych podwładni mają szansę na poznanie lokalnego rynku pracy i nauczenie się, jak docierać do atrakcyjnych ofert zatrudnienia.<sup>48</sup>



**Aż 75% pracowników po roku deklaruje zadowolenie z jego przebiegu.**

## Wpływ na biznes

Do korzyści biznesowych wynikających z działań offboardingowych i outplacementowych należą:

- **Mniejsza rotacja i większa satysfakcja pracowników.** Odpowiedni proces offboardingu pozwala zapobiec 77% rotujących pracowników.<sup>49</sup>
- **Poprawa wizerunku marki pracodawcy.** Zdaniem 55% respondentów ankiety Reed Consulting poprawny outplacement przyczynia się do wzrostu atrakcyjności organizacji w oczach potencjalnych pracowników.<sup>50</sup>
- **Brak zakłóceń w zespole.**
- **Utrzymanie know-how w firmie.**

<sup>48</sup> <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/program-orange-polska-outplacement/>

<sup>49</sup> <https://volpro.net/manage-volunteer-retention/>

<sup>50</sup> <https://www.themanufacturer.com/articles/the-rough-guide-to-managing-redundancies-2/>





3.

## Podsumowanie

Ze względu na takie czynniki jak zmieniający się rynek pracy i szybką skalowalność przedsiębiorstw w wielu branżach rozwój pracownika staje się aspektem niezwykle istotnym na każdym etapie jego cyklu życia. Aby nie zaniedbać indywidualnego rozwoju i jednocześnie efektywnie wspierać rozwój w zespołach hybrydowych i zdalnych, bardzo ważna jest automatyzacja i digitalizacja przedsięwzięć z zakresu L&D i Talent Management.

To, w jaki sposób pracownik zostaje przeprowadzony przez etapy cyklu życia, może wpływać na jego zaangażowanie i satysfakcję z pracy. To pierwsze powinno być podtrzymywane na wszystkich opisywanych etapach. W sytuacji, gdy pracownik nie zostanie w odpowiedni sposób wdrożony do miejsca zatrudnienia lub też nie będzie miał możliwości rozwoju, może nastąpić utrata motywacji i zaangażowania, prawdopodobnie pojawi się również chęć odejścia z firmy, co może się wiązać z realną stratą dla organizacji.

Szczególne znaczenie ma odpowiadanie na potrzeby pracowników, analizowanie ich celów i dbanie o to, aby poziom ich satysfakcji i zaangażowania utrzymywał się na jak najwyższym poziomie.

Zarządzanie rozwojem pracownika w organizacji opiera się na indywidualnym podejściu do każdego z nich. Liderzy HR i L&D powinni monitorować efektywność pracy i czuwać nad wynikami członków zespołu. Manager lub mentor powinien pozostawać w stałym kontakcie z zatrudnionymi osobami.

Odpowiednia automatyzacja każdego z etapów umożliwia pomiar osiągnięć pracowników i monitorowanie ich potrzeb oraz ma wpływ na poprawę wyników finansowych firmy. Praktyki Employee Development Journey to przyszłość HR i L&D.



#deckevents

# Chcesz dowiedzieć się więcej i na bieżąco otrzymywać praktyczne porady na temat Employee Development Journey?

Zapisz się na wyjątkowe  
wydarzenie online  
Best Practices Day 2020  
już 24.11.2020

ZAPISZ SIĘ

Oraz śledź naszego [bloga](#).



# Bibliografia

1. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
2. [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx) [dostęp z dn. 15.09.2020]
3. <https://www.getsmarter.com/blog/employee-development/employee-training-and-development-the-benefits-and-why-its-important/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
4. [https://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_From\\_Capability\\_to\\_Profitability\\_Jul\\_2012\\_tcm9-103684.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012_tcm9-103684.pdf) [dostęp z dn. 15.09.2020]
5. <https://b2b-assets.glassdoor.com/the-true-cost-of-a-bad-hire.pdf> [dostęp z dn. 15.09.2020]
6. <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publicacje/artykuly/nowy-model-kirkpatricka-ocena-i-wdrozenie-151226563> [dostęp z dn. 15.09.2020]
7. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/internal-recruitment-critical-hiring-retention.aspx> [dostęp z dn. 15.09.2020]
8. <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/lack-training-workers-quit> [dostęp z dn. 15.09.2020]
9. <https://blog.careerangels.eu/outplacement-and-employer-branding/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
10. <https://www.workforce.com/news/inside-outplacement> [dostęp z dn. 15.09.2020]
11. <https://www.independent.co.uk/news/business/news/workers-quit-jobs-employment-training-development-human-resources-a8219826.html> [dostęp z dn. 10.09.2020]
12. <https://elearningindustry.com/dramatically-reduce-corporate-training-costs> [dostęp z dn. 15.09.2020]

13. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-essential-components-of-a-successful-l-and-d-strategy> [dostęp z dn. 15.09.2020]
14. <https://docplayer.pl/4253440-Rozwoj-pracownikow-i-szkolenia-czesc-1.html> [dostęp z dn. 15.09.2020]
15. <https://thepowerscompany.com/wp-content/uploads/2019/12/Employee-Experience.pdf> [dostęp z dn. 15.09.2020]
16. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf> [dostęp z dn. 15.09.2020]
17. [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx) [dostęp z dn. 10.09.2020]
18. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/> [dostęp z dn. 10.09.2020]
19. <https://www.gallup.com/workplace/236438/millennials-jobs-development-opportunities.aspx> [dostęp z dn. 15.09.2020]
20. <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-onboarding> [dostęp z dn. 15.09.2020]
21. <https://www.gallup.com/workplace/235121/why-onboarding-experience-key-retention.aspx> [dostęp z dn. 15.09.2020]
22. <https://www.humanresourcesmba.net/faq/what-is-onboarding> [dostęp z dn. 15.09.2020]
23. <https://www.conselium.com/wp-content/uploads/2017/03/March-15-SilkRoad-report.pdf> [dostęp z dn. 15.09.2020]
24. [https://employeeecycle.com/hr\\_metrics\\_for\\_every\\_phase\\_of\\_the\\_employee\\_lifecycle/](https://employeeecycle.com/hr_metrics_for_every_phase_of_the_employee_lifecycle/) [dostęp z dn. 15.09.2020]
25. <https://news.gallup.com/businessjournal/174197/managers-focus-performance-engagement.aspx> [dostęp z dn. 15.09.2020]
26. <https://builtin.com/employee-engagement/how-to-engage-employees> [dostęp z dn. 10.09.2020]

27. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/internal-recruitment-critical-hiring-retention.aspx> [dostęp z dn. 15.09.2020]
28. <https://corporatecommunicationexperts.com.au/three-types-of-feedback/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
29. <https://hr.berkeley.edu/hr-network/central-guide-managing-hr/managing-hr/managing-successfully/performance-management/concepts> [dostęp z dn. 10.09.2020]
30. <https://www.semanticscholar.org/paper/Psychological-Conditions-of-Personal-Engagement-and-Kahn/cbb3887590de9e5dc702b5d2655f804669fea0> [dostęp z dn. 15.09.2020]
31. <https://www.getsmarter.com/blog/employee-development/employee-training-and-development-the-benefits-and-why-its-important/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
32. <https://www.cornerstoneondemand.com/sites/default/files/us-wp-roi-talent-management.pdf> [dostęp z dn. 10.09.2020]
33. <https://www.pwc.pl/pl/zarzadzanie-kapitalem-ludzkiem/assets/pwc-saratoga-hc-benchmarking-2015.pdf> [dostęp z dn. 15.09.2020]
34. <https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe1.pdf> [dostęp z dn. 15.09.2020]
35. [https://www.researchgate.net/publication/309134383\\_LEARNING\\_AND\\_DEVELOPMENT\\_IN\\_MODERN\\_ORGANIZATIONS](https://www.researchgate.net/publication/309134383_LEARNING_AND_DEVELOPMENT_IN_MODERN_ORGANIZATIONS) [dostęp z dn. 15.09.2020]
36. [https://www.researchgate.net/publication/283491415\\_White\\_paper\\_Best\\_practices\\_for\\_maximizing\\_offboarding\\_success](https://www.researchgate.net/publication/283491415_White_paper_Best_practices_for_maximizing_offboarding_success). [dostęp z dn. 15.09.2020]
37. <https://www.employeemetrics.com.au/employee-life-cycle-step-8-measure/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
38. <https://www.themanufacturer.com/articles/the-rough-guide-to-managing-redundancies-2/> [dostęp z dn. 10.09.2020]

39. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2008.31767250> [dostęp z dn. 10.09.2020]
40. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/107179199900500313> [dostęp z dn. 15.09.2020]
41. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/csr-w-praktyce-barometr-francusko-polskiej-izby-gospodarczej/> [dostęp z dn. 15.09.2020]
42. <http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/program-orange-polska-outplacement/> [dostęp z dn. 16.06.2020]
43. <https://volpro.net/manage-volunteer-retention/> [dostęp z dn. 10.09.2020]

