

Agnieszka Kowalczykowska

Onboarding pracownika



**Jak go skutecznie
wdrożyć i pomóc
się rozwijać**

onepress

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Skład: w stylu Magdalena Alszner

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
onepress.pl/user/opinie/onboar
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-289-2609-7

Copyright © Agnieszka Kowalczykowska 2026

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

SPIS TREŚCI

Wstęp /11

1.

Wszystko zaczyna się od rekrutacji /15

Kosztowny błąd — ile naprawdę kosztuje zła decyzja? /15

Skuteczny onboarding — inwestycja w lojalność /16

Na co warto patrzeć? /16

Praktyczne doświadczenia /17

Podsumowanie /17

Model STAR — skuteczne narzędzie rozmowy /19

Rekrutacja bez iluzji, czyli jak nie zatrudniać swojego odbicia? /20

Inne efekty i zniekształcenia poznawcze w rekrutacji /21

Jak rekrutować mądrze? /22

Pozytywna dyskryminacja — czy równość to sprawiedliwość? /23

Ćwiczenie refleksyjne dla menedżera /24

Pytania kontrolne — rekrutacja a różnorodność /24

Narzędzia wspierające nowoczesną rekrutację /25

Onboarding zaczyna się w rekrutacji /26

Zakończenie /27

2.

Właściwy onboarding, czyli jaki? /29

Moja lekcja: jak stworzyłam onboarding, którego nikt się nie spodziewał /30

Liczby, które mówią same za siebie /31

Preboarding? Zaczyna się od... kawy /31

Etapy skutecznego onboardingu /32

Model 4C — rama skutecznego onboardingu (narzędzie do wdrożenia) /61

Mapa relacji, czyli jak nowy pracownik wchodzi w tkankę zespołu /65

Case study. Głosy z praktyki /67

Jak poprowadzić rozmowę /68
Zakończenie /68
Wnioski i długoterminowa strategia zarządzania talentami /69
High potential onboarding /70
Jak stworzyć skuteczny plan rozwoju nowego pracownika — krok po kroku /71
Różnice kulturowe i organizacyjne — dlaczego warto o nich mówić już w onboardingu? /73
Narzędzia wspierające onboarding /75
Ankieta onboardingowa — zbieranie feedbacku od nowych pracowników /76
Welcome pack — jak zwiększyć zaangażowanie nowego pracownika? /77
Historia. Zanim ruszyła taśma — onboarding, który łączy ludzi /79
Rola HR i rola menedżera w procesie zatrudniania i wdrożenia pracownika /80
Expose szefa a autentyczne przywództwo /85

3.

Onboarding z odwagą — kiedy pracownik niesie ze sobą historię /89

Onboarding po wypaleniu — kiedy „nowy start” to nie ulga, tylko lęk /90
Onboarding po mobbingu — kiedy „uśmiech zespołu” to za mało /91
Onboarding osoby neuroatypowej — kiedy „traktujemy wszystkich tak samo” nie wystarcza /92
Onboarding z empatią to nie rewolucja, to świadomość /93

4.

Siedem błędów, które psują onboarding, i jak ich unikać /95

Błąd 1. Cisza po „tak” — brak preboardingu /96
Błąd 2. Onboarding jako formalność /96
Błąd 3. Brak struktury i planu działania /97
Błąd 4. Onboarding tylko dla juniora /97
Błąd 5. Zespół nie wie, kto do niego dołącza /98
Błąd 6. Brak rozmowy o sensie pracy /98
Błąd 7. Brak feedbacku lub tylko negatywny /99

5.

Ciągły feedback jako klucz do efektywnej komunikacji w onboardingu /101

Rodzaje feedbacku w onboardingu /103
Feedback — jak go przekazać? /105
FeedForward, czyli informacja zwrotna o przyszłości /108
Od kanapki do dialogu — mentoring i coaching w feedbacku /110
Feedback oparty na jasności, a nie „owijanie” /112
Komunikacja oparta na faktach i intencjach /113
Podsumowanie /115

6.

Rozwój i motywowanie pracownika w onboardingu /117

Przykład z życia /118

Onboarding jako pierwszy krok rozwoju /119

Rola lidera — nie wystarczy buddy /120

Case study. Młotek na biurku /121

Zanim zaczną działać — daj im poczuć, że są u siebie

(czyli onboarding z pozycji człowieka, nie systemu) /122

Docenianie — kluczowy katalizator motywacji na początku wspólnej drogi /123

Co może (i powinien) robić menedżer? /125

Benefity jako kluczowy element rozwoju i motywacji pracownika
od pierwszych dni pracy /127

Coaching jako wsparcie rozwoju w onboardingu /129

Gdy lider też jest nowy. O najczęściej pomijanym wdrożeniu w firmie /131

Nie wracasz taka sama. Reboarding po macierzyńskim /134

7.

Jak przeprowadzać rozmowy po okresie próbnym? /139

Ocena to nie wyrok — o liderach, którzy widzą więcej /141

Model 5R — narzędzie do świadomej oceny (narzędzie do wdrożenia) /143

Case study. Widziałam, że gaśnie, ale nie byłam jej szefem /147

8.

Kiedy nie przedłużamy umowy? /151

Etapy współpracy — tło do decyzji /151

Case studies — praktyczne przykłady /154

Podsumowanie /155

9.

Jak poprowadzić rozmowę, kiedy chcemy zakończyć współpracę? /157

Zarządzanie w trudnych momentach /157

Dobre praktyki offboardingu — co może zrobić lider? /162

Case study /162

Buduj kulturę alumnów /164

Nowoczesna praktyka: społeczność byłych pracowników /164

Powitanie i pożegnanie — jedna historia, dwa rozdziały /165

Podsumowanie /167

10.

Rola HR w procesie zwolnień /169

Transparentność i komunikacja — filary etycznego rozstania /170

Wsparcie emocjonalne — niezbędna kompetencja XXI wieku /171

Outplacement — praktyka dobrego rozstania /172

Równość i inkluzyjność — zwolnienia bez dyskryminacji /173

Kultura organizacyjna — zwolnienie jako element cyklu życia firmy /174

11.

Komunikacja zwolnień — przykłady i dobre praktyki /175

Masowe zwolnienia /175

Zwolnienia indywidualne /175

Zwolnienia mailowe /176

Komunikacja do zespołu — często pomijany, a kluczowy krok /177

Podsumowanie /178

12.

Zwalnianie a marka pracodawcy /179

Zwolnienie jako doświadczenie — dwa kontrasty /179

Case study. Fiat i zwolnienia grupowe w 2024 roku /181

Jakie znaczenie ma komunikacja zwolnień? /182

Pięć zasad dobrej komunikacji zwolnień /182

Podsumowanie /183

Cisza w czasach zmiany — jak zatrzymać tych, którzy zostali /184

Krzywa zmiany i syndrom wycofania /185

Pałapka ciszy, czyli brak onboardingu wobec tych, którzy zostali /186

13.

Gdy pracownik odchodzi. Exit interview jako lustro procesów wdrożeniowych /189

Po co nam exit interview? /190

Kiedy pracownik odchodzi mimo dobrej współpracy /192

Kiedy odchodzi z powodu złego onboardingu /193

Rotacja w okresie wdrożenia /193

Menedżer jako filar onboardingu /194

Na zakończenie: rozstania to lustro kultury firmy /195

14.

Przyszłość onboardingu i HR — nowe horyzonty dla ludzi i organizacji /197

- Najnowsze trendy w onboardingu i HR —
zdalne i hybrydowe modele pracy /197
- Zdalne onboardingi — wyzwania i korzyści /198
- Przyszłość onboardingu zdalnego — co warto wiedzieć? /199
- Wnioski dla HR /200
- Sztuczna inteligencja i automatyzacja /200
- Wellbeing i zdrowie psychiczne /200
- Różnorodność i inkluzja (D&I) /201
- Reskilling i upskilling /201
- Build-Buy-Borrow-Bridge — onboarding
jako element rozwoju talentów /202
- Dlaczego model 4B warto wdrożyć od pierwszego dnia? /204
- Praktyczne spojrzenie — jak to wygląda w dużych korporacjach /206
- Wellbeing jako nowy wymiar employer branding /210
- Nowy standard /210
- Praca międzypokoleniowa — wyzwania i szanse /211
- Aktywne słuchanie jako fundament skutecznego zarządzania /212
- Zarządzanie młodszymi pokoleniami a cały zespół /213
- Różni, ale razem — adaptacja osób neuroatypowych /215
- Cicha forma wykluczenia /218
- Etapy formowania zespołu według Tuckmana /219
- Kultura zespołu i niewidzialne zasady /219
- Konflikty są dobre (jeśli się nimi zaopiekujesz) /221
- Efekt lustra. Kiedy nowy pracownik ujawnia stare problemy /223
- Wprowadzenie z misją — jak wartości budują zaangażowanie
od pierwszego dnia /226
- Onboarding a tabu wokół niepełnosprawności.
Kiedy inkluzywność kończy się na papierze /230
- Case study. Zgłaszać czy przemilczeć? /232
- Przyszłość onboardingu? Spersonalizowana i zrównoważona /234
- Wnioski /235

15.

Nowoczesny onboarding w praktyce — inspiracje i doświadczenia /237

VR w onboardingu — kiedy warto po nie sięgnąć? /237

Case study. Wirtualna rzeczywistość w logistyce /238

Chatboty onboardingowe — mały asystent, duże odciążenie HR /239

Aplikacje mobilne onboardingowe — onboarding w kieszeni /240

Systemy do monitorowania procesu onboardingowego /241

AI w onboardingu — przyszłość dzieje się teraz /242

Technologia jako narzędzie, nie cel /242

Onboarding biurowy i fizyczny — różne potrzeby, wspólny cel /244

HR przyszłości — onboarding ludzi i... inteligentnych agentów /245

Onboarding jako strategiczne narzędzie HR /248

Człowiek, nie tylko proces /248

Na zakończenie — pięć zasad lidera onboardingowego /250

Epilog. Głos nowych pracowników — co naprawdę zapamiętują z pierwszych dni /253

Literatura /257

Słowniczek pojęć /259

Załączniki /263

List do nowego pracownika /263

Checklista onboardingowa dla lidera /265

90-dniowy plan wdrożeniowy /268

Zestaw pięciu pytań, które warto zadać nowej osobie po 30 dniach /270

Zakończenie. Podsumowanie i planer onboardingu /271

10 najważniejszych zasad skutecznego onboardingu /271

Więcej narzędzi /273

1

WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ OD REKRUTACJI

Rekrutacja to pierwszy, decydujący krok w cyklu życia pracownika. To wtedy zapadają decyzje, kto dołączy do zespołu, a więc kto będzie kształtować kulturę, atmosferę i wyniki firmy. To coś więcej niż wybór kompetencji. To fundament, na którym zbudujemy przyszłe wdrożenie, rozwój i lojalność pracownika.

Z perspektywy zarówno HR-owca, jak i przedsiębiorcy nauczyłam się jednego: rekrutacja to inwestycja. Wpływa na zaangażowanie, na wizerunek pracodawcy, a przede wszystkim — na stabilność organizacji.



Kosztowny błąd — ile naprawdę kosztuje zła decyzja?

W HR każda decyzja personalna ma swoje konsekwencje. Nietrafiony wybór kandydata albo chaotyczny onboarding mogą wygenerować realne koszty. Według Society for Human Resource Management zła rekrutacja może kosztować firmę nawet 200% rocznego wynagrodzenia pracownika. Mówimy tu o kosztach związanych z selekcją,

szkoleniem, utraconą produktywnością i morale zespołu. Harvard Business Review wskazuje, że 80% rotacji wynika z błędnych decyzji rekrutacyjnych.

Skuteczny onboarding — inwestycja w lojalność

Właściwe wdrożenie potrafi diametralnie zmienić doświadczenie pracownika. 51% osób deklaruje większe zaangażowanie, jeśli pierwsze tygodnie w firmie były przemyślane i wspierające. Z kolei 9% odchodzi z pracy już po kilku tygodniach — właśnie z powodu złego onboardingu. To nie są marginalne przypadki.

Na co warto patrzeć?

Aby zarządzać tymi procesami mądrze, trzeba je mierzyć. Pomagają w tym konkretne wskaźniki:

- *Cost per Hire* — czyli ile naprawdę kosztuje zatrudnienie jednej osoby.
- *Time to Productivity* — jak długo trwa osiągnięcie pełnej efektywności.
- *90-Day Retention Rate* — ilu nowych pracowników zostaje z nami po trzech miesiącach.

To liczby, ale za nimi kryją się emocje, relacje i decyzje. Dobra rekrutacja to dopiero początek — prawdziwe doświadczenie pracownika tworzy się każdego kolejnego dnia.

W książce *Liczby w HR. Matematyczne ramy najbardziej ludzkiej części biznesu* podkreśla się znaczenie analityki w HR i konieczność monitorowania takich wskaźników dla poprawy efektywności procesów personalnych.



Praktyczne doświadczenia

W mojej karierze zawodowej wielokrotnie obserwowałam, jak błędne decyzje rekrutacyjne i nieefektywny onboarding wpływały negatywnie na organizację. W jednej z firm brak strukturyzowanego procesu wdrożenia skutkowało wysoką rotacją nowych pracowników, co generowało dodatkowe koszty i obniżało morale zespołu. Z kolei w jednej z firm produkcyjnych, w której przez pewien czas pracowałam, często obserwowałam zjawisko „przepalania ogłoszeń” — czyli sytuacje, w których publikowano oferty pracy, jednak nie prowadzono realnych rozmów z kandydatami lub procesy przeciągały się tak długo, że potencjalni pracownicy rezygnowali z dalszego udziału. Z jednej strony prowadziło to do frustracji kandydatów i pogorszenia wizerunku pracodawcy, z drugiej — do strat organizacyjnych wynikających z niedoboru pracowników. Nierzadko zespół musiał przez wiele tygodni lub miesięcy funkcjonować z brakami kadrowymi, co obciążało pozostałych członków i negatywnie wpływało na wyniki działu.



Podsumowanie

Zarówno błędna rekrutacja, jak i nieefektywny onboarding mogą prowadzić do znacznych strat finansowych i organizacyjnych. Dlatego kluczowe jest inwestowanie w skuteczne procesy HR, oparte na danych i doświadczeniu, aby minimalizować ryzyko i maksymalizować efektywność zespołu.

Mierz to, co ma znaczenie

Zamiast pytać „czy rekrutacja jest skuteczna?”, zapytaj:

- Ilu kandydatów kończy onboarding i zostaje dłużej niż 3 miesiące?
- Ilu kandydatów poleciliby naszą firmę znajomym?
- Jak wygląda nasz czas od oferty do pierwszego dnia pracy?

Takie pytania pomagają nie tylko HR-owi, ale też liderom i zarządowi — bo pokazują, że rekrutacja to koszt inwestycji w ludzi, nie wydatek operacyjny.

Etapy skutecznej rekrutacji

1. Ogłoszenie rekrutacyjne.

Klarowna, dobrze sformułowana oferta pracy to pierwszy filtr selekcji. Powinna zawierać nie tylko wymagania i zakres obowiązków, ale także informacje o kulturze organizacyjnej i wartościach firmy. Kandydat już na tym etapie podejmuje decyzję, czy „to miejsce dla mnie”.

2. Selekcja aplikacji.

To nie tylko analiza CV pod kątem doświadczenia zawodowego. Liczy się także dopasowanie do kultury organizacyjnej, wartości i stylu pracy zespołu. W wielu firmach wykorzystywany jest model STAR, który pomaga zrozumieć, jak kandydat radził sobie w konkretnych sytuacjach.

3. Rozmowy rekrutacyjne.

Dobre spotkanie rekrutacyjne sprawdza nie tylko kompetencje techniczne, ale również zdolność współpracy, rozwiązywania problemów i dopasowanie do zespołu. Warto rozważyć wykorzystanie testów psychometrycznych, które pomagają lepiej poznać profil osobowości kandydata.

4. Decyzja o zatrudnieniu.

Kluczowe jest spojrzenie całościowe — nie tylko na umiejętności, ale również na potencjał rozwojowy, motywację i zgodność z wartościami firmy. To decyzja, która wpływa nie tylko na najbliższe tygodnie, ale często na całe lata współpracy.



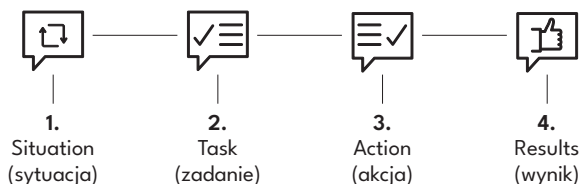
Model STAR — skuteczne narzędzie rozmowy

Model STAR (*Situation, Task, Action, Result*) pozwala poznać realne doświadczenie kandydata, jego sposób działania i refleksję.

- S (sytuacja) — w jakim kontekście działał kandydat?
- T (zadanie) — jakie miał zadanie lub cel?
- A (akcja) — jakie działania podjął?
- R (rezultat) — jaki był efekt jego pracy?

To proste, ale niezwykle skuteczne narzędzie, które pozwala sprawdzić, czy kandydat potrafi myśleć krytycznie, działać samodzielnie i wyciągać wnioski.

MODEL STAR



Model STAR wywodzi się z praktyki wywiadów behawioralnych i został spopularyzowany m.in. przez organizację Development Dimensions International (DDI). Dziś jest standardem wykorzystywanym w wielu procesach rekrutacyjnych na całym świecie.



Rekrutacja bez iluzji, czyli jak nie zatrudniać swojego odbicia?

W procesie rekrutacyjnym mamy skłonność do szukania podobieństw — to naturalne. Często podświadomie bardziej lubimy kandydatów, którzy przypominają nas samych: mają podobne doświadczenia, styl komunikacji, wyznawane wartości czy nawet... gust muzyczny. W psychologii ten mechanizm nosi nazwę efektu lustra.

Z własnego doświadczenia wiem, jak łatwo wpaść w tę pułapkę. Pamiętam rekrutację do zespołu HR w jednej z firm, w której pracowałam. Kandydatka była świetnie przygotowana, ale nie tylko jej kompetencje zrobiły na mnie wrażenie. Okazało się, że obie studiowałyśmy na tej samej uczelni, miałyśmy podobny staż zawodowy, a rozmowa przebiegała tak naturalnie, jakbyśmy znały się od lat. Mój entuzjazm był ogromny, ale na szczęście zatrzymałam się na chwilę i zadałam sobie jedno pytanie: czy podoba mi się jej kandydatura dlatego, że rzeczywiście wniesie nową jakość do zespołu, czy po prostu dlatego, że czuję się z nią komfortowo?

To był moment, w którym przypominałam sobie, że różnorodność w zespole nie rodzi się z podobieństw. A zadaniem lidera nie jest rekrutować klony siebie, tylko ludzi, którzy wniosą nową perspektywę — nawet jeśli ich styl działania będzie różnił się od naszego.



Inne efekty i zniekształcenia poznawcze w rekrutacji

Efekt lustra to tylko jedna z wielu pułapek, które mogą zaburzyć obiektywizm. Oto inne, z którymi zetknęłam się wielokrotnie w praktyce:

- **Efekt aureoli (*halo effect*).**

To tendencja do przypisywania jednej pozytywnej cechy kandydata (np. „ma świetne CV”, „ładnie się wysławia”) wpływu na całościową ocenę. Pamiętam sytuację, gdy kandydat był elokwentny i pewny siebie — od razu wzbudził zaufanie. Dopiero po weryfikacji jego wiedzy okazało się, że merytorycznie nie radził sobie z najprostszymi pytaniami.
- **Efekt pierwszego wrażenia.**

Pierwsze sekundy rozmowy często decydują o całym jej przebiegu. Kandydat, który wchodzi uśmiechnięty, pewny siebie, schludnie ubrany, może zyskać dodatkowe punkty, zanim jeszcze zacznie mówić o konkretach. W jednej z rekrutacji kandydat zyskał moją sympatię od progu. Późniejsze analizy testów kompetencyjnych pokazały jednak spore luki, które mogłyby skutkować poważnymi problemami w pracy.
- **Efekt zakotwiczenia (*anchoring bias*).**

Gdy pierwsza informacja (np. wcześniejsze wynagrodzenie lub obecnie zajmowane stanowisko) ustawia „kotwicę” dla dalszej oceny, rekruterzy potrafią przecenić lub nie doszacować kandydata, kierując się wyłącznie jego historią płacową, a nie aktualnym potencjałem czy wartością rynkową.
- **Efekt kontrastu.**

Zdarza się, że kandydat oceniany jest nie na podstawie własnych kompetencji, ale w zestawieniu z innym uczestnikiem rekrutacji. Po bardzo słabym kandydacie ktoś przeciętny może wydawać się rewelacyjny.

Takie zjawisko obserwowałam m.in. w procesach *assessment center*, gdzie kolejność prezentacji miała ogromne znaczenie dla odbioru uczestników.

- **Błąd konfirmacji (confirmation bias).**

To tendencja do wyszukiwania informacji potwierdzających naszą pierwszą intuicję, a ignorowania tych, które jej przeczą. Gdy „czujemy”, że kandydat jest właściwy, przestajemy być obiektywni. W jednej z rekrutacji zauważyłam, że członek komisji uporczywie dopytywał tylko o te aspekty, które potwierdzały jego pozytywną opinię, pomijając trudniejsze pytania.



Jak rekrutować mądrze?

Z mojego doświadczenia wynika, że skuteczna rekrutacja opiera się nie na intuicji, lecz na strukturze i samorefleksji. Właśnie dlatego warto:

- Stosować ustandaryzowane pytania i oceny — to minimalizuje subiektywność.
- Rekrutować zespołowo — różne osoby zwracają uwagę na inne aspekty.
- Prowadzić notatki i weryfikować wrażenia po czasie, by nie dać się ponieść emocjom.
- Uczyć się rozpoznawać własne błędy poznawcze i regularnie je analizować po zakończonym procesie.

Rekrutacja nie musi być loterią. Ale nie będzie nią tylko wtedy, gdy podejmiemy do niej z otwartym umysłem, świadomością własnych uprzedzeń i pokorą wobec decyzji, które mogą zmienić czyjąś (i naszą) przyszłość zawodową.



Pozytywna dyskryminacja — czy równość to sprawiedliwość?

Na przestrzeni lat, prowadząc i nadzorując wiele procesów rekrutacyjnych, przekonałam się, że rekrutacja nie zawsze polega na wyborze osoby z najlepszym CV. Czasem warto spojrzeć szerzej — dostrzec potencjał w kandydacie, który formalnie może wydawać się „słabszy”, ale wnosi do zespołu coś, czego brakuje: inną perspektywę, życiowe doświadczenie, kompetencje społeczne.

Zjawisko to określamy mianem pozytywnej dyskryminacji. Jest to świadoma decyzja, by w określonych sytuacjach wspierać przedstawicieli grup, które historycznie miały utrudniony dostęp do rynku pracy, np. osoby 50+, osoby z niepełnosprawnościami, kobiety w branżach technicznych czy osoby z przerwą zawodową spowodowaną macierzyństwem.

„Równość nie polega na tym, by każdemu dać to samo, lecz by każdemu dać to, czego potrzebuje, by móc wystartować z tej samej linii”.

— Autor nieznany

(cytat popularny w kontekście różnorodności i włączania)

W jednej z firm, z którymi współpracowałam, dział logistyki szukał specjalisty. Spośród finałowej dwójki kandydatów jeden był dynamicznym, młodym analitykiem, drugi — mężczyzną po 55. roku życia, z doświadczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej. Mimo że młodszy kandydat miał lepsze techniczne umiejętności, zespół zdecydował się zatrudnić starszego kandydata. Chcieli postawić na różnorodność i skorzystać z jego doświadczenia organizacyjnego. Po kilku miesiącach nowy pracownik zyskał autorytet w zespole i znacząco usprawnił procedury operacyjne.

Ten przykład pokazuje, że pozytywna dyskryminacja to nie faworyzowanie, ale umiejętność dostrzegania wartości, która nie zawsze jest oczywista przy pierwszym spojrzeniu na życiorys.

Należy jednak pamiętać, że pozytywna dyskryminacja, jeśli jest źle rozumiana i wdrażana bez kontekstu, może wywoływać napięcia w zespole i obniżać morale. Kluczowa jest transparentna komunikacja: nie chodzi o zatrudnianie „dla statystyki”, ale o świadome kształtowanie zespołu tak, by był zrównoważony, efektywny i reprezentatywny. Kandydat wspierany przez pozytywną dyskryminację musi nadal spełniać kluczowe wymagania stanowiska — nie chodzi o obniżanie poprzeczki, ale o jej sprawiedliwe ustawienie.



Ćwiczenie refleksyjne dla menedżera

Temat: Czy w moim zespole jest miejsce na różnorodność.

1. Spójrz na skład swojego zespołu — czy osoby różnią się wiekiem, doświadczeniem, stylem pracy, osobowością?
2. Kiedy ostatnio zatrudniłeś osobę, która nie wpisywała się w schemat „idealnego kandydata”? Co było tego efektem?
3. Zastanów się: czy są grupy kandydatów, które automatycznie — być może nieświadomie — odrzucasz już na etapie lektury CV?
4. W jakim obszarze Twojego zespołu różnorodność mogłaby przynieść wartość dodaną?



Pytania kontrolne — rekrutacja a różnorodność

- Czy kryteria oceny kandydatów są oparte wyłącznie na umiejętnościach i dopasowaniu do zadań, czy także na dopasowaniu kulturowym i wartości zespołu?

- Czy masz świadomość swoich nieświadomych uprzedzeń (biasów)?
- Czy korzystasz z narzędzi, które pomagają je ograniczyć?
- Czy potrafisz uzasadnić każdą decyzję rekrutacyjną w sposób, który byłby zrozumiały i akceptowalny dla całego zespołu?
- Czy podejmując decyzję o zatrudnieniu, potrafisz oddzielić „fajne wrażenie” od rzeczywistej kompetencji?



Narzędzia wspierające nowoczesną rekrutację

Dzisiejsza rekrutacja to nie tylko rozmowy i CV. Organizacje coraz częściej sięgają po:

- Testy psychometryczne — wspierają ocenę dopasowania osobowościowego i predyspozycji zawodowych.
- Assessment Center — zestaw ćwiczeń i symulacji, które pozwalają obserwować zachowanie kandydata w praktyce.
- AI i chatboty rekrutacyjne — automatyzują selekcję aplikacji, oszczędzając czas i eliminując błędy poznawcze.

Zgodnie z raportem Gallupa „Workplace Engagement 2021”:

- Firmy z dobrze zaplanowanym onboardingiem osiągają o 58% wyższe zaangażowanie pracowników.
- Ich rotacja jest aż o 50% niższa.
- Produktywność nowo zatrudnionych, którzy przeszli skuteczny onboarding, jest o 26% wyższa.

Co więcej, firmy, które angażują kandydatów już na etapie rekrutacji, budują przewagę konkurencyjną jako pracodawcy.



Onboarding zaczyna się w rekrutacji

Zatrudnienie to nie koniec rekrutacji, lecz początek doświadczenia nowo zatrudnionej osoby. To, jak pracownik czuje się już od pierwszego kontaktu z firmą, decyduje o jego zaangażowaniu, adaptacji i późniejszej efektywności.

Badania pokazują, że 88% firm z dopracowanym onboardingiem zatrzymuje pracowników dłużej. To nie przypadek. Nowi pracownicy, którzy otrzymują wsparcie, czują się docenieni i są gotowi dać z siebie więcej.

Ramka ekspercka: rekrutacja jako początek onboardingu

Chociaż temat tej książki skupia się na onboardingu, nie sposób nie wspomnieć o rekrutacji jako pierwszym, kluczowym etapie doświadczenia pracownika. To właśnie wtedy zaczyna się budowanie relacji kandydata z przyszłym pracodawcą. Rekrutacja to nie tylko proces selekcji — to pierwszy sygnał, jaki firma wysyła na temat swojej kultury, wartości i stylu komunikacji.

Z perspektywy doświadczenia pracownika (employer experience) każdy kontakt z organizacją — nawet ten wstępny — ma znaczenie. Nie chodzi jedynie o unikanie błędów czy nieetycznych pytań. Chodzi o intencję, z jaką firma prowadzi rozmowę.

To właśnie w rekrutacji zaczyna się onboarding — zanim jeszcze zostanie podpisana umowa. Kandydat uczy się wtedy, czego może się spodziewać po firmie:

- Czy zostanie wysłuchany?
- Czy komunikacja będzie jasna i szybka?
- Czy wartości deklarowane przez firmę mają odzwierciedlenie w działaniu?

Każdy etap — od zaproszenia na rozmowę, przez atmosferę spotkania, po jakość informacji zwrotnej — kształtuje wizerunek pracodawcy i wpływa na decyzję kandydata o dołączeniu do zespołu.

Dlatego rekrutacja i procesy adaptacyjne powinny być ze sobą powiązane — jako spójna taktyka budowania relacji, nie jako dwa oddzielne procesy.



Zakończenie

Rekrutacja to znacznie więcej niż poszukiwanie kompetencji. To działanie, które ma wpływ na rozwój firmy, satysfakcję pracowników i kulturę organizacyjną. Odpowiednio zaplanowany proces — z jasnym ogłoszeniem, dobrze przeprowadzonymi rozmowami, dopasowaniem kulturowym i wsparciem po zatrudnieniu — zwiększa zaangażowanie, zmniejsza rotację i wzmacnia markę pracodawcy.

Onboarding nie zaczyna się pierwszego dnia pracy — zaczyna się już wtedy, gdy kandydat po raz pierwszy widzi ofertę Twojej firmy.

Jak wygląda „dojrzały” proces rekrutacji?

- Ma wspólnego właściciela: HR + menedżer + zespół.
- Kandydat dostaje feedback po każdej rozmowie — nawet jeśli jest to „nie”.
- Istnieje spójność między tym, co słyszy w trakcie rozmowy, i tym, co widzi pierwszego dnia.
- Lider wie, po co zatrudnia — a nie tylko „kogo szuka”.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Witaj na pokładzie!

Pochodzące z języka angielskiego słowo „onboarding” oznacza wprowadzenie nowego pracownika do firmy. Jeśli zależy nam na tym, by osoba rozpoczynająca pracę szybko się do niej zaadaptowała, wdrożyła w swoje obowiązki i stała wartościowym członkiem zespołu, odpowiednio przeprowadzony onboarding stanowi klucz do sukcesu.

Książka powstała jako wynik wieloletnich doświadczeń jej autorki. To poradnik dla liderów HR, menedżerów i właścicieli firm, których celem jest stworzenie przemyślanego, wspierającego i nowoczesnego systemu wdrażania pracowników.

Dowiesz się między innymi:

- jak przygotować zespół na przyjęcie nowej osoby
- jak zaplanować pierwsze tygodnie, by uniknąć przeciążenia i frustracji
- jak prowadzić rozmowy po okresie próbnym
- jak rozwijać i motywować pracownika w pierwszym roku zatrudnienia
- jak tworzyć kulturę feedbacku, zaufania i odpowiedzialności

Ta książka pomoże Ci stworzyć proces, dzięki któremu pracownicy szybciej się odnajdą, zaangażują i zostaną z Tobą na dłużej.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-2609-7



Cena: 69,00 zł