



Narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi Case study

1. Kluczowe informacje: opis przypadku, szczegółowe dane.

Case study (tekst przeznaczony dla studenta)

Cel zadania

Celem zadania jest pogłębienie umiejętności w zakresie prowadzenia rozmów rozwojowych i ewaluacyjnych z pracownikami na różnych etapach ich zatrudnienia. Wcielacie się w rolę Specjalisty ds. HR, Waszym zadaniem jest przygotowanie standardu i przeprowadzenie trzy typy rozmów:

1. Rozmowę po zakończeniu procesu onboardingu.
2. Rozmowę po dwóch miesiącach pracy (przed podjęciem decyzji o przedłużaniu umowy)
3. Rozmowę podsumowującą (exit interview).

Ćwiczenie ma charakter symulacyjny, pracujecie w zespołach natomiast wyniki Waszych prac będą omawiane publicznie. Zadanie ma na celu rozwijanie kompetencji komunikacji profesjonalnej, analitycznego rozumienia profilu kompetencyjnego pracownika oraz projektowania działań rozwojowych.

Stanowisko, na które przygotowujecie rozmowy to:

Stanowisko: Młodszy Księgowy (Dział Księgowości)

Pracownik uczestniczy w procesach księgowych w ramach wewnętrznego centrum usług wspólnych (SSC), realizując zadania operacyjne związane z księgowaniem dokumentów, analizą zapisów oraz raportowaniem wewnętrznym.

Profil kompetencyjny pracownika

Kompetencja miękka (społeczno-organizacyjna)	Opis kompetencji	Ocena (1-5)
Dokładność i dbałość o szczegóły	Skrupulatne podejście do danych księgowych, zdolność do wychwytywania nieprawidłowości.	3/5
Odpowiedzialność i terminowość	Efektywne zarządzanie zadaniami względem harmonogramów i zamknięć okresów księgowych.	3/5



Komunikatywność	Utrzymywanie profesjonalnej komunikacji pisemnej i ustnej z zespołem oraz innymi jednostkami organizacyjnymi.	3/5
Umiejętność pracy zespołowej	Współpraca w środowisku procesowym, zdolność do dzielenia się wiedzą oraz udzielania wsparcia w realizacji celów zespołu.	2/5
Gotowość do nauki i rozwoju	Otwartość na szkolenia, wdrażanie zmian wynikających z aktualizacji systemów oraz przepisów.	3/5

Analiza informacji – najważniejsze czynniki: opis etapów analizy informacji i czynników wpływających na analizę

Case 1: Rozmowa po procesie onboardingu

Proces onboardingu stanowi krytyczny etap cyklu życia pracownika w organizacji. Onboarding nie jest wyłącznie działaniem administracyjnym ani formalnością wprowadzenia do firmy, lecz kompleksowym procesem adaptacyjnym, mającym bezpośredni wpływ na efektywność pracy, poziom zaangażowania, identyfikację z kulturą organizacyjną, jakość wykonywanych obowiązków oraz satysfakcję z pracy.

W tym kontekście rozmowa po zakończeniu onboardingu pełni funkcję narzędzia diagnostycznego, dostarczającego organizacji informacji zwrotnych o jakości wdrożenia oraz stopniu przygotowania pracownika do pełnienia roli. Trzeba pamiętać aby rozmowa ta mogła przynieść wartość biznesową, konieczne jest opracowanie odpowiedniej metody analizy informacji, która pozwala na przetworzenie wypowiedzi pracownika w usystematyzowaną wiedzę zarządczą, możliwą do wykorzystania w procesach rozwojowych, szkoleniowych, organizacyjnych oraz przy podejmowaniu decyzji kadrowych.

Aby organizacja mogła funkcjonować jako struktura ucząca się (ang. learning organization), musi posiadać zdolność przetwarzania doświadczeń pracowników w wiedzę systemową. Rozmowa po onboardingu jest jednym z pierwszych momentów, w których organizacja może:

- ocenić adekwatność procedur wdrożeniowych,
- zidentyfikować luki kompetencyjne i informacyjne,
- wykryć bariery w komunikacji i przepływie wiedzy,
- rozpoznać ryzyka operacyjne na poziomie procesów księgowych,



- ocenić dopasowanie pracownika do kultury, zespołu oraz struktury organizacyjnej,
- zaplanować działania wspierające dalszy rozwój zatrudnionej osoby.

Kluczowym elementem jest jednak nie sama rozmowa, lecz jakość analizy informacji z niej pozyskanych, ponieważ dopiero analiza daje możliwość przełożenia obserwacji i wypowiedzi na konkretne działania i decyzje HR, operacyjne oraz zarządcze.

Prawidłowa analiza informacji powinna przebiegać w sposób metodyczny, spójny oraz oparty na dowodach. W praktyce korporacyjnej stosuje się system wieloetapowy, obejmujący:

a) pozyskanie danych (gromadzenie informacji)

Jest to etap, w którym prowadzący rozmowę (głównie specjalista HR) zadaje pytania i rejestruje odpowiedzi pracownika. Ważne jest stosowanie technik:

- pytania otwarte (aby uzyskać kontekst),
- pytania precyzujące (aby uzyskać dane operacyjne),
- parafrazowanie (dla upewnienia się o rozumieniu komunikatu),
- pytania opierające się na faktach a nie opiniach (np. „Podaj przykład”, „Opisz sytuację”).

Nieprawidłowe pozyskanie danych może doprowadzić do błędów interpretacyjnych na dalszych etapach.

b) kategoryzacja danych

Dane z rozmowy należy przyporządkować do kategorii analitycznych, takich jak:

Kategoria	Przykładowe treści
Kompetencje	wiedza, umiejętności, zachowania pracy
Onboarding i materiały	jakość instrukcji, dostęp do systemów, harmonogram
Relacje zespołowe	wsparcie, komunikacja, integracja
Czynniki organizacyjne	polityki, procedury, narzędzia systemowe
Motywacja i satysfakcja	nastawienie, poczucie sensu pracy
Bariery i ryzyka	trudności, obciążenia, niejasności

Dzięki kategoryzacji dane przestają być „chaotycznym opisem wrażenia”, a stają się strukturalnym raportem HR.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



c) analiza porównawcza (Benchmark wewnętrzny)

Dane należy porównać:

- z innymi nowymi pracownikami,
- ze standardami procesów w dziale,
- z wartościami i kulturą organizacyjną,
- z poprzednimi audytami onboardingowymi.

Celem jest wykrycie wzorców, tendencji oraz odchyleń.

d) formowanie wniosków i rekomendacji

Z każdej kategorii informacji należy wyciągnąć:

- wniosek opisowy (co zaobserwowano),
- wniosek przyczynowy (dlaczego tak jest),
- wniosek funkcjonalny (jakie ma to znaczenie dla pracy),
- rekomendację działania (co należy zrobić dalej).

Przykład:

Wniosek opisowy	Pracownik nie ma dostępu do systemu księgowego X.
Wniosek przyczynowy	Proces nadawania uprawnień działa wolno.
Wniosek funkcjonalny	Ogranicza to samodzielność w realizacji zadań.
Rekomendacja	Przyspieszyć proces nadawania uprawnień + zautomatyzować formularze.

e) decyzja i follow-up

Wyniki rozmowy muszą prowadzić do działań zarządczych:

- zaplanowanie szkoleń,
- doprecyzowanie zakresu obowiązków,
- przydzielenie mentora,
- poprawa procedur onboardingowych,
- zgłoszenie ryzyka operacyjnego do kierownictwa.

Jeżeli rozmowa nie prowadzi do decyzji, ma ograniczoną wartość.

Analiza informacji jest procesem, w którym możliwe są zakłócenia i błędy poznawcze. Poniżej omówiono czynniki, które mają największy wpływ na jakość danych oraz ich interpretację.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Osoba prowadząca rozmowę musi posiadać umiejętność:

- prowadzenia dialogu w sposób nieoceniający,
- oddzielania faktów od opinii,
- rozpoznawania emocji i napięć interpersonalnych,
- zadawania pytań pogłębiających,
- syntetyzowania informacji.

Brak tych kompetencji prowadzi do błędów oceny, np. efekt halo, potwierdzenia przekonań, faworyzowanie postaw konformistycznych.

Jeżeli pracownik boi się mówić otwarcie (np. ze względu na styl zarządzania lidera), analiza informacji będzie zafałszowana.

Dlatego na początku rozmowy konieczne jest zapewnienie o:

- poufności,
- braku konsekwencji negatywnych za szczerość,
- charakterze rozwojowym spotkania.

Pracownik o wysokiej samoświadomości może podać konkretne przykłady zachowań, natomiast pracownik o niskiej samoświadomości opisuje zwykle wrażenia, a nie fakty.

W przypadkach, gdy onboarding był chaotyczny, niespójny lub skrócony, pracownik może postrzegać swoją rolę jako niejasną.

To m.in. wpływa na:

- efektywność pracy,
- pewność siebie,
- poziom samodzielności,
- relacje z zespołem,
- ogólny stosunek do organizacji.

Analiza musi identyfikować te czynniki.

Wyniki rozmów po onboardingu mają wartość strategiczną dla firmy, ponieważ wpływają na:

- retencję pracowników (zmniejszenie rotacji w pierwszych 6 miesiącach),
- efektywność procesów operacyjnych (szybkość uzyskiwania samodzielności),
- koszty szkolenia i wsparcia,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- kulturę organizacyjną i klimat pracy,
- doskonalenie procesów onboardingowych.

Jeżeli analiza informacji jest prowadzona poprawnie, firma może:

- usprawniać procedury,
- poprawiać narzędzia wdrożeniowe,
- planować ścieżki rozwoju kompetencyjnego,
- budować zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne w zespołach,
- zwiększać efektywność operacyjną w działach księgowości SSC.

Case 2: Rozmowę po dwóch miesiącach pracy (przed podjęciem decyzji o przedłużaniu umowy)

Głównym celem rozmowy po dwóch miesiącach pracy jest ocena postępów adaptacyjnych i kompetencyjnych, rozpoznanie indywidualnych potrzeb rozwojowych, potwierdzenie lub redefiniowanie misji stanowiska oraz zdiagnozowanie poziomu dopasowania do środowiska pracy, zespołu i kultury organizacyjnej.

Analiza informacji z rozmowy powinna odpowiedzieć m.in. na pytania:

1. Jak pracownik osiągnął oczekiwany poziom samodzielności?
2. Jakie kompetencje rozwijają się poprawnie, a które wymagają intensyfikacji?
3. Jak pracownik funkcjonuje w zespole?
4. Jak ocenia wsparcie lidera i jakość współpracy?
5. Czy istnieją bariery organizacyjne wpływające na efektywność pracy?
6. Jak kształtuje się motywacja i poziom zaangażowania?

Odpowiedzi na te pytania pozwalają:

- przeciwdziałać rotacji w pierwszych 6 miesiącach pracy,
- zwiększać efektywność realizacji procesów operacyjnych,
- umacniać kulturę organizacyjną,
- zapobiegać błędom i ryzykom finansowym,
- planować rozwój kompetencji w sposób systemowy.

Proces analizy powinien być wielowymiarowy oraz metodyczny. Poniżej przedstawiono przykładowy schemat:

Etap 1: Pozyskanie danych



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Obejmuje:

- pytania otwarte, pozwalające zrozumieć perspektywę pracownika,
- pytania ukierunkowane na konkretne zadania i przykłady,
- obserwację tonu wypowiedzi, tempa mowy, przejawów napięcia,
- analizę dokumentów pracy (raportów, błędów, terminowości),
- odniesienie do poprzednich rozmów i celów wdrożeniowych.

(dodatkowa informacja)

Przykład różnicy między informacją a interpretacją:

Nieprawidłowe pozyskanie danych	Prawidłowe pozyskanie danych
„Są zadania, które są trudne” (ogólne)	„Które zadanie jest najbardziej wymagające i dlaczego?” (konkretne)

Dane muszą być rejestrowane w formie opisowej, bez wartościowania.

Etap 2: Segmentacja i kategoryzacja informacji

Treści z rozmowy należy pogrupować według kategorii:

Obszar	Przykładowe dane
Wiedza zawodowa	znajomość zasad księgowych, IFRS/US GAAP, kont księgowych
Umiejętności operacyjne	obsługa systemów ERP, poprawność dekretacji, szybkość i samodzielność
Kompetencje miękkie	dokładność, komunikacja, współpraca zespołowa
Relacja z przełożonym	styl kierowania, jakość informacji zwrotnej, dostępność menedżera
Środowisko pracy	narzędzia, procedury, przejrzystość procesów
Motywacja wewnętrzna	poczucie sensu pracy, energia zadaniowa

Segmentacja umożliwi przejście od percepcji do strukturalnego modelu danych HR.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Etap 3: Analiza porównawcza (benchmark wewnętrzny)

Polega na:

- porównaniu pracownika do profilu stanowiska,
- analizie jego wyników względem innych osób na podobnym poziomie doświadczenia,
- odniesieniu do oczekiwanych standardów procesowych.

Etap 4: Diagnoza rozwojowa

Każdy obszar kompetencyjny wymaga przypisania:

- aktualnego poziomu,
- docelowego poziomu,
- dynamiki zmiany,
- barier rozwojowych,
- rekomendowanych interwencji.

Etap 5: Formowanie rekomendacji rozwojowych

Rekomendacje muszą być:

- konkretne,
- mieralne,
- realistyczne,
- czasowo określone,
- z przypisaną odpowiedzialnością.

Etap 6: Ustalenie planu działań i harmonogramu ewaluacji

Plan musi zawierać:

- cele indywidualne,
- wskaźniki postępu (KPI),



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- zasoby wspierające (szkolenia, mentoring),
- termin kolejnego przeglądu (np. rozmowy po 90 dniach).

Rozmowa rozwojowa po 2 miesiącach stanowi kluczowy punkt oceny i projektowania rozwoju pracownika. Analiza informacji musi być:

- metodyczna,
- oparta na faktach,
- porównawcza,
- ukierunkowana na wynik,
- zakończona działaniem.

Jeżeli rozmowa nie prowadzi do konkretnego planu rozwojowego, traci wartość biznesową.

Case 3: Rozmowę podsumowującą (exit interview).

Rozmowa końcowa, przeprowadzana w momencie odejścia pracownika z organizacji, stanowi jedno z najważniejszych narzędzi diagnozy funkcjonowania firmy jako środowiska pracy. Celem Exit Interview jest transformacja indywidualnych doświadczeń odchodzącego pracownika w wiedzę instytucjonalną, która może zostać wykorzystana do poprawy m.in.:

- jakości zarządzania,
- komunikacji wewnętrznej,
- procesów onboardingowych i rozwojowych,
- polityki personalnej i benefitów,
- stylów przywództwa oraz środowiska pracy.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



W organizacjach dojrzałych, opartych na kulturze ciągłego doskonalenia (continuous improvement), Exit Interview jest strategicznym elementem zarządzania wiedzą i minimalizacji rotacji.

Z tego względu analiza informacji z rozmowy musi być systemowa, obiektywna i wolna od uprzedzeń, a jej wyniki powinny zasilać procesy HR, operacyjne i menedżerskie.

Exit Interview może pełnić kilka funkcji kluczowych:

1. Diagnostyczną – identyfikacja rzeczywistych przyczyn odejścia (w tym przyczyn ukrytych).
2. Rozwojową – określenie obszarów wymagających zmian w środowisku pracy.
3. Prewencyjną – zapobieganie rotacji pozostałych pracowników.
4. Zarządczą – ocena jakości przywództwa i procesów komunikacyjnych w zespole.
5. Strategiczną – budowa wniosków wpływających na długoterminowe decyzje strukturalne.

Aby dane uzyskane w rozmowie mogły zostać wykorzystane efektywnie, muszą zostać poddane wielopoziomowej analizie, obejmującej zarówno treść wypowiedzi, jak i ich kontekst organizacyjny.

Etapy analizy informacji z Exit Interview

Etap 1: Gromadzenie danych (pozyskanie wypowiedzi)

Kluczowe zasady pozyskiwania informacji:

- prowadzenie rozmowy w atmosferze neutralności i pełnej poufności,
- unikanie pytań sugerujących odpowiedź,
- stawianie pytań opartych o fakty, procesy i wydarzenia, a nie tylko opinie,
- stosowanie technik pogłębienia (np. „Co dokładnie miało miejsce?”),
- unikanie oceniania i dyskusji polemicznych.

Na tym etapie bardzo ważne jest oddzielenie emocji od zdarzeń — pracownik może być już zdystansowany lub przeciwnie: wciąż w stanie napięcia.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Dane muszą być zapisane w formie opisowej, nie skrótowej.

Aby przekształcić wypowiedzi w użyteczną wiedzę, należy je przypisać do kategorii diagnostycznych. Segmentacja danych pozwala przejść od subiektywnej narracji do jasnego modelu organizacyjnego.

Dane należy przeanalizować w kontekście:

- informacji z wcześniejszych Exit Interview,
- wskaźników HR (rotacja, absencja, fluktuacja wewnętrzna),
- wyników eNPS (employee Net Promoter Score),
- satisfakcji zespołów i wyników badań klimatu organizacyjnego.

nie dotyczy jednostki, lecz struktury zarządzania.

Najważniejszym elementem analizy jest określenie prawdziwej przyczyny odejścia, nie tej deklaratywnej.

Po uzyskanych informacjach rekomendacje muszą być:

- konkretne,
- przypisane do właściciela procesu (HR / menedżer / dyrektor),
- możliwe do wdrożenia,
- terminowe,
- mieralne.

Podczas rozmowy warto pamiętać o czynnikach wpływające na jakość analizy informacji, m.in.:

a) klimat psychologiczny rozmowy

Jeżeli pracownik czuje ocenę, presję lub „formalność” rozmowy, dane będą zniekształcone.

Wymagane jest:

- zapewnienie poufności,
- komunikacja empatyczna,
- wyłączenie lidera z rozmowy (zawsze prowadzi HR).

b) postawa prowadzącego

Osoba prowadząca musi posiadać:

- neutralność,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- umiejętność aktywnego słuchania,
- zdolność do identyfikacji emocji i ich oddzielenia od faktów,
- świadomość błędów poznawczych (halo, etykietowania, uprzedzeń).

c)dojrzałość organizacji

Organizacje, które rzeczywiście wdrażają zmiany na podstawie Exit Interview, osiągają:

- niższą rotację,
- wyższą satysfakcję pracowników,
- większą stabilność zespołów,
- bardziej efektywne procesy.

Trzeba pamiętać, że w organizacjach, gdzie raporty trafiają „na półkę”, Exit Interview nie przynosi żadnej wartości.

Systemowa analiza Exit Interview wspiera:

- poprawę procesów rekrutacji i onboardingu,
- optymalizację obciążeń zadaniowych,
- rozwój kompetencji menedżerskich,
- budowanie kultury transparentności i dialogu,
- zmniejszenie rotacji w kluczowych działach operacyjnych (np. księgowość, SSC).



2. Definiowanie problemów zawartych w przypadku:

wyszczególnienie wariantów problemów odnoszących się do analizowanego przypadku wraz z krótkim opisem.

Case 1: Rozmowa po procesie onboardingu

Case 1 dotyczy rozmowy ewaluacyjnej po zakończonym procesie onboardingu młodszego księgowego zatrudnionego w centrum usług wspólnych (SSC). Celem spotkania jest analiza stopnia adaptacji pracownika, ocena osiągniętych kompetencji oraz zidentyfikowanie ewentualnych barier utrudniających efektywne wykonywanie obowiązków służbowych. Rozmowa ta ma szczególne znaczenie z punktu widzenia organizacji, ponieważ poprawnie przeprowadzony onboarding wpływa na utrzymanie pracownika, jego produktywność, zaangażowanie oraz finalną jakość wykonywanej pracy.

W procesie onboardingu młodszego księgowego kluczowe są zarówno kompetencje twarde (znajomość rachunkowości, obsługi systemów księgowych, logika księgowa, poprawność dekretowania faktur), jak i kompetencje miękkie (komunikacja, proaktywność, zarządzanie czasem, współpraca zespołowa). Można wyodrębnić kilka kluczowych problemów, które mogą pojawić się w trakcie rozmowy po onboardingu. Poniżej przedstawiam kilka wariantów problemów, wraz z opisem ich źródeł, skutków oraz potencjalnych obszarów ryzyka dla organizacji (zaleca się ze studentami omówienie właśnie tych zagrożeń w ramach dyskusji grupowej)

Przykładowe problemy

Problem 1: Niewystarczająca efektywność procesu onboardingu w zakresie przekazywania wiedzy merytorycznej

Możliwą sytuacją jest to, że pracownik po zakończeniu onboardingu wciąż nie posiada wystarczającej wiedzy operacyjnej, aby samodzielnie prowadzić obsługę przypisanych zadań. Przyczyną może być (dobrze, jeżeli studenci wskażą przykładowe problemy):
-zbyt szybkie tempo wdrożenia,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- niewłaściwie dobrane materiały szkoleniowe,
- brak standaryzacji dokumentów i instrukcji pracy,
- niejasna struktura przekazywania obowiązków między osobami szkolącymi.

Konsekwencje takiego problemu:

- obniżona jakość pracy księgowej,
- wysokie ryzyko popełniania błędów,
- zwiększone obciążenie bardziej doświadczonych członków zespołu,
- wydłużony czas osiągnięcia pełnej samodzielności pracownika.

Problem 2: Niewystarczająca jakość komunikacji pomiędzy pracownikiem a bezpośrednim przełożonym / mentorem

Skuteczna komunikacja jest kluczowa dla adaptacji. Może dojść do sytuacji, w której:

- pracownik nie otrzymuje regularnej, konstruktywnej informacji zwrotnej,
- oczekiwania wobec roli są przedstawiane ogólnikowo i niespójnie,
- przełożony zakłada, że niejasności zostaną uzupełnione „w biegu”.

Konsekwencje takiego problemu:

- frustracja pracownika i obniżona motywacja,
- brak poczucia przynależności i bezpieczeństwa organizacyjnego,
- wolniejsze tempo rozwijania kompetencji.

Problem 3: Rozbieżność pomiędzy modelem kompetencyjnym a realnym poziomem kompetencji pracownika

Może okazać się, że:

- model kompetencyjny nie został zbudowany adekwatnie do specyfiki stanowiska,
- proces rekrutacyjny nie zweryfikował kompetencji wystarczająco szczegółowo,
- kandydat został zatrudniony z założeniem „uczenia się w praktyce”, lecz proces uczenia nie został strukturalnie zaplanowany.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Konsekwencje takiego problemu:

- niedopasowanie kompetencyjne,
- konieczność dodatkowych szkoleń,
- opóźnienia operacyjne oraz ryzyko rotacji.

Problem 4: Niewystarczająca integracja pracownika z zespołem

Pracownik może czuć izolację w zespole, szczególnie w środowisku SSC, gdzie praca jest często zautomatyzowana i proceduralna. Objawy:

- niska frekwencja w inicjatywach zespołowych,
- brak nieformalnych relacji,
- komunikacja ograniczona do minimum zadaniowego.

Skutki:

- niższe zaangażowanie pracownika i niższa satysfakcja z pracy,
- zwiększone ryzyko rotacji w ciągu pierwszych 6 miesięcy.

Problem 5: Nieadekwatne tempo pracy i brak umiejętności zarządzania czasem

Młodszy księgowi często mają trudności w:

- planowaniu pracy i ustalaniu priorytetów,
- szacowaniu czasu realizacji zadań.

Problem 6: Brak systematycznego feedbacku rozwojowego

Jeśli po onboardingu nie została wdrożona stała pętla informacji zwrotnej, pracownik może nie wiedzieć, co robi dobrze, a co wymaga poprawy.

Może to tworzyć:

- niepewność,
- obniżone poczucie kompetencji,
- brak kierunku dalszego rozwoju.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Problem 7: Niejasne kryteria oceny efektywności po onboarding

Bez zdefiniowanych KPI proces onboarding nie może być obiektywnie oceniony. Może to prowadzić do subiektywnych ocen pracownika i braku spójności HR.

Case 2: Rozmowę po dwóch miesiącach pracy (przed podjęciem decyzji o przedłużaniu umowy)

Rozmowa ewaluacyjna odbywająca się dwa miesiące po zatrudnieniu pracownika jest momentem krytycznym w cyklu zatrudnienia

W tym etapie pracownik:

- zakończył podstawowy onboarding i zapoznanie ze środowiskiem pracy,
- otrzymał pierwsze samodzielne zadania operacyjne,
- miał możliwość wstępnego ukształtowania relacji zespołowych,
- powinien rozpocząć proces stopniowego przejmowania odpowiedzialności za powierzone obszary.

Rozmowa ta jest podstawą do podjęcia decyzji, czy współpraca będzie kontynuowana, czy też zakończona wraz z umową próbną. Decyzja ta powinna być oparta na danych, nie na intuicji, dlatego tak ważne jest precyzyjne zdefiniowanie problemów mogących ujawniać się w tym etapie zatrudnienia.

Przykładowe problemy

Problem 1: Rozbieżność pomiędzy oczekiwanym a rzeczywistym poziomem samodzielności

Po dwóch miesiącach pracy pracownik powinien:

- realizować powierzone zadania w sposób przewidywalny,
- samodzielnie rozwiązywać problemy typowe i powtarzalne,
- eskalować tylko sytuacje niestandardowe.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Jeżeli pracownik nadal wymaga ciągłego nadzoru, częstych korekt oraz wsparcia przy podstawowych zadaniach, może to wskazywać na:

Potencjalne przyczyny:

- nieadekwatny poziom kompetencji wyjściowych,
- zbyt powierzchowny onboarding,
- brak jasno zdefiniowanych standardów pracy na stanowisku.

Konsekwencje organizacyjne:

- spowolnienie pracy zespołu,
- zwiększone koszty operacyjne,
- obniżona efektywność jednostki.

Problem 2: Niewystarczająca jakość wykonywanych zadań operacyjnych

W tym czasie, gdzie przyjęliśmy, iż oceniamy pracę księgowego kluczowe znaczenie mają:

- poprawność księgową,
- zgodność z procedurami,
- dbałość o szczegóły,
- powtarzalność jakości.

Jeżeli pracownik po dwóch miesiącach generuje liczne błędy, wymaga częstych korekt lub wykazuje trudności w rozumieniu logiki księgowania, oznacza to:

Źródła problemu mogą być dwojakie:

- brak kompetencji twardych (np. rozumienia kont, dekretów, struktury planu kont),
- brak kompetencji miękkich związanych z koncentracją, planowaniem, starannością.

Ryzyka:

- błędy w raportowaniu,
- opóźnienia w zamknięciu miesiąca,
- zwiększone obciążenie innych pracowników działu



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Problem 3: Brak właściwego zarządzania czasem i priorytetami

W firmach, tym bardziej działach księgowych osoby tam zatrudnione pracują w systemach zamknięć miesięcznych, kwartalnych i rocznych.

Jeśli pracownik:

- nie potrafi planować pracy lub gubi priorytety,
- nie finalizuje zadań w terminie,
- nie raportuje opóźnień,

To może to wskazywać na deficyt tzw. kompetencji organizacyjnych.

Konsekwencje:

- zaburzenie rytmu operacyjnego,
- stres w zespole,

Problem 4: Brak integracji społecznej i niska identyfikacja z zespołem

Po dwóch miesiącach pracownik powinien:

- uczestniczyć w komunikacji zespołowej,
- korzystać z wiedzy kolegów w sposób naturalny,
- wyrażać gotowość do współpracy.

Jeżeli pracownik jest wycofany, izoluje się, komunikuje minimalnie, może to wskazywać na:

Potencjalne przyczyny:

- trudności interpersonalne,
- obawy przed oceną,
- brak poczucia przynależności.

Konsekwencje organizacyjne:

- niższe zaangażowanie,
- wyższe ryzyko rotacji,
- mniejsza synergia wiedzy zespołowej.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Problem 5: Brak odpowiedniego korzystania z feedbacku

W kulturze organizacyjnej feedback jest fundamentem pracy. Jeżeli pracownik:
nie wdraża sugestii,

- odbiera feedback personalnie,
- nie poprawia powtarzających się błędów,

Może to oznaczać to brak dojrzałości zawodowej lub deficyt meta-kompetencji uczenia się.

Problem 6: Niepełne dopasowanie do kultury organizacyjnej

Po dwóch miesiącach pracownik powinien rozumieć:

- strukturę organizacji,
- sposób podejmowania decyzji,
- kanały komunikacji,
- normy zachowań.

Jeżeli występuje brak dopasowania kulturowego, efektywność pracy będzie stale obniżona, a rotacja prawdopodobna.

Problem 7: Niejasne lub nieskuteczne wsparcie mentorskie

Brak jasno zdefiniowanej roli mentora/trenera wdrożeniowego może prowadzić do:

- poczucia chaosu u pracownika,
- braku standardów pracy,
- rozbieżności operacyjnych.

W efekcie odpowiedzialność za niepowodzenie onboardingu zostaje niesprawiedliwie przeniesiona na pracownika



Case 3: Rozmowę podsumowującą (exit interview).

Rozmowa podsumowująca, określana również jako Exit Interview, jest jednym z kluczowych etapów końcowych cyklu życia pracownika w organizacji.

W analizie przypadku wyróżniamy szereg potencjalnych problemów, które mogą ujawnić się podczas rozmowy końcowej lub które stanowią źródło decyzji pracownika o odejściu. Poniżej przedstawiam najważniejsze warianty problemów jakie mogą wyniknąć z tego casu oraz podczas burzy mózgów.

Przykładowe problemy

Problem 1: Brak satysfakcji z zakresu obowiązków lub rozbieżność pomiędzy zakresem deklarowanym podczas rekrutacji a rzeczywistymi zadaniami

Pracownik może wskazać, że zakres jego obowiązków różnił się od tego, co przedstawiono mu podczas procesu rekrutacyjnego. Może to obejmować:

- większą liczbę zadań administracyjnych niż księgowych,
- mniejszy poziom samodzielności niż obiecano,
- pracę o charakterze rutynowym, nie pozwalającą na rozwój kompetencji.

Przyczyny:

- nieprecyzyjne lub zbyt ogólne ogłoszenie rekrutacyjne,
- brak aktualizacji opisu stanowiska względem realnych procesów operacyjnych,
- niewystarczająca komunikacja na etapie onboardingu.

Konsekwencje:

- szybkie obniżenie motywacji,
- rotacja w pierwszych miesiącach zatrudnienia,
- pogorszenie reputacji firmy jako pracodawcy.

Problem 2: Niewystarczające możliwości rozwoju zawodowego i brak perspektywy awansu

Jedną z najczęściej wskazywanych przyczyn odejścia pracowników jest brak jasno wytyczonej ścieżki kariery lub jej nieczytelność. Pracownik może odczuwać, że jego praca nie prowadzi do rozwoju lub nie jest w żaden sposób doceniana.

Możliwe objawy:

- brak udziału w szkoleniach rozwijających kompetencje,
- brak mentoringu lub narzędzi feedbackowych ukierunkowanych na rozwój,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



-niedostępność programów rotacyjnych lub wewnętrznych procesów rekrutacyjnych.

Skutki:

- stagnacja zawodowa,
- spadek zaangażowania,
- wzrost rotacji wśród osób z potencjałem rozwojowym.

Problem 3: Niezadowolenie z wynagrodzenia lub struktury benefitowej (ta opcja występuje coraz częściej, np. brak atrakcyjnego systemu premiowego)

Często rotacja wynika z braku konkurencyjności wynagrodzenia w stosunku do rynku pracy lub niewystarczająco atrakcyjnych benefitów.

Elementy problemu mogą obejmować:

- brak systemu podwyżek dopasowanego do inflacji i rynku,
- brak premii lub systemu wynagradzania za wyniki,
- benefity niedopasowane do potrzeb pracownika.

Ryzyka dla organizacji:

- przewaga konkurentów w wojnie o talenty,
- trudności w obsadzeniu stanowisk wymagających specyficznych kompetencji,
- koszty ponownej rekrutacji i szkoleń.

Problem 4: Jakość relacji z przełożonym lub zespołem

Relacje interpersonalne są jednym z najsilniejszych motywatorów i demotyatorów organizacyjnych. Jeżeli pracownik wskazuje trudności w relacji z przełożonym lub zespołem, może to oznaczać:

- niewystarczający poziom wsparcia,
- autorytarny lub zbyt pasywny styl zarządzania,
- brak kultury konstruktywnego feedbacku,
- brak dopasowania osobowościowego i błąd podczas procesu rekrutacyjnego,
- konflikty interpersonalne niewyjaśnione i nierozwiązane.

Konsekwencje:

- napięcia w środowisku pracy,
- obniżenie wydajności zespołu,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



-utrata talentów o wysokim potencjale.

Problem 5: Nadmierne obciążenie pracą (workload imbalance)

Objawy:

- praca w nadgodzinach jako standard,
- brak równomiernego rozłożenia zadań,
- brak priorytetyzacji lub automatyzacji procesów.

Skutki:

- wypalenie zawodowe,
- zwiększona absencja,
- rotacja w kluczowych okresach operacyjnych.

Problem 6: Niewłaściwa kultura organizacyjna lub niedopasowanie wartości

Pracownik może uznać, że wartości organizacyjne deklarowane w komunikacji employer branding nie pokrywają się z rzeczywistością. Oznacza to brak spójności kulturowej, co prowadzi do stopniowej utraty zaangażowania.

Problem 7: Niedostateczna efektywność kanałów zgłaszania problemów i komunikacji zwrotnej

Jeżeli pracownik miał trudności w zgłaszaniu swoich potrzeby, obaw lub pomysłów usprawnień, mógł odczuwać brak sprawczości.

Problem 8: Brak uznania i docenienia za wkład pracy

Brak systemu mikro-nagród i codziennego doceniania może prowadzić do poczucia niewidoczności.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Trudnością jaką studenci mogą mieć przy pracowaniu nad tym zadaniem może być przejście z perspektywy indywidualno-psychologicznej na organizacyjno-systemową. Studenci zazwyczaj bardzo dobrze analizują emocje, motywacje i relacje, natomiast mogą nie posiadać jeszcze wystarczającej praktyki w:

- stosowaniu narzędzi HR,
- ocenie efektywności pracy,
- diagnozowaniu procesów organizacyjnych,
- formułowaniu rekomendacji rozwojowych i systemowych.

1. Ustalenie konsekwencji rozwiązań: opis możliwych konsekwencji pozytywnych i negatywnych poszczególnych rozwiązań.

Proces zarządzania cyklem życia pracownika (Employee Life Cycle) jest złożonym ciągiem działań obejmującym etap pre-onboardingu, onboarding, okres adaptacyjny, ocenę w okresie próbnym, okres właściwy zatrudnienia oraz moment odejścia z organizacji. Odpowiednio zaprojektowane i przeprowadzone rozmowy w kluczowych momentach cyklu – takich jak rozmowa po onboardingu, rozmowa podsumowująca okres próbny oraz rozmowa exit interview – mają strategiczne znaczenie dla:

- jakości pracy pracownika,
- poziomu jego zaangażowania,
- retencji talentów,
- efektywności organizacyjnej,
- kosztów rekrutacyjno-szkoleniowych,
- wizerunku pracodawcy na rynku (employer branding),
- kondycji relacji wewnątrz zespołu i całej kultury organizacyjnej.

W każdym z analizowanych case'ów pojawiają się różne możliwe rozwiązania i różne konsekwencje ich wdrożenia – zarówno pozytywne, jak i negatywne (z pkt widzenia organizacji).

CASE 1 – Rozmowa po procesie onboardingu

Celem rozmowy onboardingu jest zrozumienie:

- wrażeń pracownika z pierwszych tygodni pracy,
- oceny jakości wdrożenia,



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- poziomu satysfakcji i adaptacji kulturowej,
- relacji z przełożonym / zespołem / mentorem,
- trudności operacyjnych i organizacyjnych.

Rozwiązanie prawidłowe: Przeprowadzenie rozmowy w sposób ustrukturyzowany, oparty na formularzu i refleksji rozwojowej

Konsekwencje pozytywne dla organizacji:

- Wczesna identyfikacja problemów adaptacyjnych, takich jak brak dostępu do narzędzi, niejasność zadań czy niewystarczające przeszkolenie.
- Podniesienie jakości doświadczenia pracownika (Employee Experience), co zmniejsza rotację w pierwszych 90 dniach (najbardziej krytycznym okresie zatrudnienia).
- Wzmocnienie zaufania do organizacji i przełożonego – pracownik widzi, że jego opinia ma znaczenie.
- Możliwość korekty procesu onboardingowego dla przyszłych pracowników.
- Budowanie kultury feedbackowej – otwartej, dialogowej, rozwojowej.

Konsekwencje pozytywne dla pracownika w organizacji:

- Zwiększone poczucie bezpieczeństwa i przynależności (belonging).
- Szybsza adaptacja do zadań i zespołu.
- Możliwość wyrażenia trudności bez ryzyka oceniania.
- Wsparcie menedżera w rozwijaniu kompetencji na etapie początkowym.

Konsekwencje negatywne dla organizacji, przy założeniu, że proces ten jest źle przeprowadzony):

- Rozmowa prowadzona „dla zasady” może obniżyć zaufanie (może narodzić się myśl u pracowników „firma pyta, ale nic nie robi”).

Konsekwencje negatywne dla pracownika:

- Jeżeli rozmowa będzie prowadzona oceniająco zamiast wspierająco – może wzrosnąć stres i poczucie kontroli co może doprowadzić do rezygnacji pracownika przed upływem okresu próbnego.
- Jeżeli feedback pracownika zostanie zignorowany – nastąpi spadek zaangażowania i identyfikacji z firmą.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Rozwiązanie niepoprawne: Brak rozmowy onboardingowej lub rozmowa nieustrukturyzowana

Konsekwencje pozytywne:

-Niska czasochłonność procesu.

Konsekwencje negatywne dla organizacji (bardzo wysokie ryzyko):

-Wzrost rotacji pracownika w pierwszych 3 miesiącach.

-Poczucie osamotnienia pracownika i braku wsparcia.

-Obniżenie jakości pracy i efektywności nowego pracownika.

-Negatywne opinie o firmie na rynku pracy.

CASE 2 – Rozmowa po dwóch miesiącach pracy (przed przedłużeniem umowy)

Ta rozmowa pełni funkcję oceny efektywności pracy, dopasowania kompetencyjnego i kulturowego oraz podjęcia decyzji o przedłużeniu lub zakończeniu współpracy.

Rozwiązanie poprawne: Decyzja oparta na matrycy kompetencyjnej, celach, KPI i dowodach zachowań

Konsekwencje pozytywne dla organizacji:

-Transparentność kryteriów decyzji, co wzmacnia zaufanie do zarządzania.

-Mniejsza rotacja wymuszona złą decyzją personalną.

-Wzmocnienie kultury odpowiedzialności i profesjonalizmu.

-Umożliwienie zaplanowania ścieżki rozwoju pracownika (jeżeli umowa jest przedłużona).

Konsekwencje pozytywne dla pracownika:

-Jasne i konkretne informacje, co robi dobrze, a co wymaga rozwoju.

-Wzmocnienie poczucia sprawiedliwości i bezpieczeństwa.

Konsekwencje negatywne (jeżeli proces jest prowadzony nieumiejętnie albo chaotycznie):

-Możliwe poczucie oceny, krytyki i zagrożenia przez pracownika w konsekwencji odejście pracownika.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



- Konflikt percepcji pracownik–przełożony (pracownik może mieć inną ocenę swoich wyników).
- Wysoki stres pracownika i poczucie niesprawiedliwości i braku przejrzystości przez pracownika.
- Potencjał konfliktów i skarg pracowniczych.

CASE 3 – Rozmowa podsumowująca z pracownikiem opuszczającym organizację (Exit Interview)

Rozwiązanie poprawne: Strukturalne exit interview prowadzone przez HR

Konsekwencje pozytywne dla organizacji:

- Możliwość identyfikacji przyczyn rotacji i wdrażania działań naprawczych.
- Poprawa procesów i kultury organizacyjnej.
- Budowanie wizerunku firmy, która słucha i wyciąga wnioski.
- Możliwość odzyskania pracownika w przyszłości (boomerang hire).

Rozwiązanie negatywne: Brak exit interview

Konsekwencje negatywne braku przeprowadzenia rozmowy:

- Brak informacji o przyczynach rotacji, czyli brak możliwości poprawy.
- Ryzyko negatywnych opinii o firmie.
- Trwałe utrwalanie błędów zarządczych.

Praca nad trzema analizowanymi przypadkami – rozmowa po onboarding (Case 1), rozmowa podsumowująca okres próbny (Case 2) oraz rozmowa końcowa w formie exit interview (Case 3) – stanowi dla studentów nie tylko zadanie dydaktyczne, ale również istotny proces kształtowania dojrzałości zawodowej i kompetencji psychologiczno-hr-biznesowych. Każdy przypadek odnosi się do innego etapu cyklu życia pracownika w organizacji (Employee Life Cycle), a tym samym do odmiennych procesów psychologicznych i organizacyjnych. Praca nad nimi wymaga od studentów wyjścia poza teoretyczną wiedzę akademicką i przejścia do myślenia praktycznego, diagnostycznego i systemowego.

W konsekwencji opracowywanie tych case'ów wpływa na studentów wielowymiarowo, a analizę konsekwencji można podzielić na trzy obszary:



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Konsekwencje poznawcze i kompetencyjne

Konsekwencje emocjonalne i interpersonalne

Konsekwencje praktyczne i zawodowe

Konsekwencje poznawcze i kompetencyjne

a) Rozwój myślenia systemowego o organizacji

Każdy z trzech case'ów pokazuje, że zachowania pracownika nie są wyłącznie rezultatem jego cech indywidualnych, lecz wynikiem interakcji między:

- strukturą organizacyjną,
- stylem zarządzania,
- jakością procesów HR,
- kulturą organizacyjną,

Student, analizując przypadki, uczy się:

- rozpoznawać, że ten sam pracownik może funkcjonować różnie w różnych warunkach strukturalnych,
- rola organizacji jest równie istotna jak rola jednostki,
- trudności adaptacyjne nie zawsze są problemem „osobowościowym”, lecz mogą wynikać z braku onboardingowego wsparcia czy niejasności roli.

Praca nad Case 1, 2 i 3 wymaga od studenta/studentów:

- umiejętności analizy narracji pracownika,
- rozpoznawania ukrytych potrzeb i emocji,
- identyfikowania sygnałów dysfunkcji w komunikacji,
- oceny dopasowania kulturowego,
- przełożenia obserwacji na rekomendacje rozwojowe lub kadrowe.

Przygotowanie rozwiązań dla case 1, 2 i 3 stanowi dla studentów doświadczenie transformacyjne: pozwala przejść od perspektywy psychologii jednostki do myślenia systemowego o organizacji.



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



Dzięki pracy na tych case'ach studenci uczą się:

- jak diagnozować problemy organizacyjne,
- jak prowadzić rozmowy menedżersko-rozwojowe,
- jak formułować strukturalny feedback,
- jak analizować procesy rekrutacji, adaptacji i retencji pracowników.



2. Ocena i wybór najkorzystniejszego rozwiązania: szczegółowa analiza rozwiązań wraz z uzasadnieniem wyboru konkretnego rozwiązania.

Poniżej przedstawiam propozycje rozwiązań do case study.

Case 1: Rozmowa po procesie onboardingu

Element	Dane
Imię i nazwisko pracownika	
Data zatrudnienia	
Data rozmowy	
Prowadzący rozmowę (Lider / HR Business Partner)	

1. Doświadczenie pierwszych tygodni pracy – pytania otwierające

1. Jak oceniasz swoje pierwsze tygodnie pracy w naszym zespole?
2. Co było dla Ciebie najbardziej wartościowe w procesie wdrożenia?
3. Czy były sytuacje lub obszary, które okazały się trudniejsze, niż zakładałeś/aś?
Jeżeli tak to jakie?

2. Ocena kompetencji technicznych

a) Znajomość zasad księgowości

4. Jak oceniasz swoje rozumienie zasad dekretacji i logiki księgowych wdrożenia?
5. W jakich obszarach czujesz się pewnie, a gdzie potrzebujesz dodatkowego wsparcia?

b) Praca z systemami (np. SAP / Comarch / inny ERP)

6. Na ile czujesz się swobodnie, korzystając z systemów księgowych wykorzystywanych w naszym dziale?
7. Jakich funkcjonalności systemu chciał(a)byś nauczyć się w kolejnych tygodniach?



c) Praca z dokumentami i danymi

8. Jak dbasz o dokładność i poprawność księgowania?
9. Czy napotkałeś/aś błędy, które pomogły Ci lepiej zrozumieć proces? Jakie wnioski z nich wyciągnąłeś/aś?

d) Excel i analiza danych

10. Jakie funkcje Excela wykorzystujesz najczęściej w swojej pracy?
11. Czy jest obszar Excela, w którym chcesz rozwinąć swoje umiejętności?

4. Kompetencje interpersonalne i organizacyjne

Komunikacja

12. Czy czujesz, że wiesz, do kogo zwrócić się z pytaniami lub prośbą o wsparcie?
13. Jak oceniasz jasność i dostępność informacji w zespole?

Współpraca

14. Jak przebiega współpraca z innymi członkami zespołu?
15. Czy czujesz, że możesz swobodnie zadawać pytania i zgłaszać sugestie?

Samodzielność

16. W jakich sytuacjach czujesz się gotowy/a działać samodzielnie?
17. Kiedy potrzebujesz dodatkowych wskazówek lub konsultacji?

Adaptacja i uczenie się

18. Jak reagujesz na nowe zadania lub zmiany priorytetów?

Organizacja pracy

19. Jak planujesz swój dzień i zadania?
20. Co pomaga Ci utrzymać terminowość i porządek?

5. Adaptacja w środowisku pracy

22. Jak oceniasz atmosferę w zespole?
23. Czy czujesz, że jesteś częścią zespołu? Co pomaga, a co utrudnia to poczucie?
24. Jak oceniasz wsparcie przełożonego? Co działa dobrze? Co można poprawić?
25. Jak radzisz sobie ze stresem związanym z nową rolą lub odpowiedzialnością?

6. Motywacja i zaangażowanie



26. Co w obecnej pracy najbardziej Cię motywuje?

27. Co mogłoby dodatkowo zwiększyć Twoje zaangażowanie?

28. Jak widzisz swoją rolę i rozwój w kolejnych 3–6 miesiącach?

7. Dopasowanie do stanowisk

29. Jak zakres obowiązków jest zgodny z Twoimi oczekiwaniami?

30. Czujesz, że Twoje kompetencje są właściwie wykorzystywane?

8. Plan dalszego rozwoju

31. Jakie umiejętności chcesz rozwinąć w najbliższym czasie?

32. Jakie działania / szkolenia / wsparcie byłyby pomocne?

33. Jakie cele chcesz osiągnąć w najbliższych 4–8 tygodniach?

Decyzja dotycząca kontynuacji zatrudnienia

- Kontynuacja bez zmian
- Kontynuacja + wsparcie rozwojowe
- Program wsparcia / Plan działań naprawczych (PIP)
- Brak rekomendacji do dalszej współpracy

Uzasadnienie decyzji:

.....

.....

.....

Podsumowanie rozmowy (wypełnia prowadzący)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Case 2: Rozmowę po dwóch miesiącach pracy (przed podjęciem decyzji o przedłużaniu umowy)

Cel rozmowy (dodatkowo informacja)

- ocena stopnia realizacji powierzonych obowiązków,
- weryfikacja dopasowania kompetencyjnego i organizacyjnego,
- identyfikacja potencjału i obszarów wymagających rozwoju.
- podjęcie decyzji o przedłużeniu współpracy.

Element	Dane
Imię i nazwisko pracownika	
Data zatrudnienia	
Data rozmowy	
Prowadzący rozmowę (Lider / HR Business Partner)	

1. Doświadczenie pracownika w pierwszym okresie zatrudnienia

1. Jak się czujesz na tym stanowisku?
2. Co było dla Ciebie największym wyzwaniem w pierwszych tygodniach?
3. Co uważasz za swoje największe osiągnięcia w tym okresie?

2. Ocena realizacji obowiązków

Weryfikacja i księgowanie dokumentów

4. Jak oceniasz swoją samodzielność w procesie księgowania?
5. Czy zdarzały się błędy? Jak je analizowałeś/aś i korygowałeś/aś?

Analiza poprawności zapisów księgowych

6. W jakim stopniu rozumiesz logikę kont i obieg dokumentów w organizacji?
7. Co pomaga Ci w kontrolowaniu poprawności zapisów?

Praca w systemach księgowych



8. Jak oceniasz swój poziom obsługi używanych systemów (np. SAP, Comarch, Excel)?
 9. Jakich funkcji/systemów chcesz się jeszcze nauczyć?
-

3. Kompetencje interpersonalne i organizacyjne

Komunikacja

10. Czujesz, że swobodnie komunikujesz się z członkami zespołu i przełożonym?
11. W jakich sytuacjach komunikacja okazała się wyzwaniem?

Współpraca zespołowa

12. Jak oceniasz współpracę z zespołem pod kątem wsparcia, wymiany wiedzy i integracji?
13. Jest coś, co mogłoby usprawnić współpracę?

Organizacja pracy i terminowość

14. Jak organizujesz swoją pracę w ciągu dnia?
15. Czy występują trudności z terminowością? Jeśli tak — skąd mogą wynikać?

Adaptacja i uczenie się

16. Jak szybko czujesz, że przyswajasz nowe procedury i zmiany?
17. Co pomaga Ci w procesie uczenia się, a co go utrudnia?

4. Motywacja i dopasowanie do organizacji

18. Zakres obowiązków odpowiada Twoim oczekiwaniom zawodowym?
19. Jak oceniasz kulturę pracy i atmosferę w zespole?
20. Co najbardziej motywuje Cię do pracy? (dodatkowe pytanie: Co mogłoby dodatkowo zwiększyć Twoje zaangażowanie?)

5. Ocena dopasowania do stanowiska

21. Czujesz, że Twoje kompetencje są adekwatne do wymagań stanowiska?
22. Jakie aspekty pracy dają Ci satysfakcję, a które frustrują?

6. Rekomendowane kierunki rozwoju

23. Jakie umiejętności chcesz rozwijać w najbliższym czasie?
24. Jakie działania lub szkolenia byłyby dla Ciebie najbardziej wspierające?



Bardzo ważne: Studenci powinni zauważyć, że do podjęcia decyzji również trzeba decyzję skonsultować z kierownikiem/przełożonym by ocenić pracownika.

Rekomendacja	Zaznaczenie	Uzasadnienie (min. 8 zdań)
Przedłużenie umowy na czas określony	<input type="checkbox"/>	
Przedłużenie z planem rozwojowym	<input type="checkbox"/>	
Wydłużenie okresu próbnego	<input type="checkbox"/>	
Brak rekomendacji dalszej współpracy	<input type="checkbox"/>	

CASE 3 – Rozmowa podsumowująca z pracownikiem opuszczającym organizację (Exit Interview)

Cel rozmowy: (dodatkowo informacja)

- zrozumienie przyczyn decyzji o odejściu pracownika,
- ocena doświadczeń pracownika związanych z kulturą organizacyjną, zakresem obowiązków, procesami wewnętrznymi i współpracą,
- pozyskanie informacji zwrotnych umożliwiających udoskonalenie środowiska pracy, przywództwa i procesów HR.
- zapewnienie profesjonalnego i partnerskiego zakończenia współpracy.

Element	Dane
Imię i nazwisko pracownika:	
Stanowisko:	
Dział / Zespół:	
Data rozmowy:	
Osoba prowadząca (HR / Lider):	
Staż pracy w organizacji:	
Typ zakończenia umowy:	Pracownik / Pracodawca / Porozumienie



1. Powody odejścia

1. Co było głównym powodem Twojej decyzji o odejściu z organizacji?
2. Decyzja dojrzała stopniowo, czy była wynikiem pojedynczego czynnika / zdarzenia? (ważne by były podane czynniki/zdarzenia)
3. Jakie inne czynniki wpłynęły na Twoją decyzję (np. finanse, możliwości rozwoju, klimat organizacyjny, zmiana priorytetów zawodowych)?
4. Czy przed podjęciem decyzji rozważałeś/aś pozostanie w firmie? Co mogłoby to umożliwić?
5. Czy komunikowałeś/aś wcześniej swoje potrzeby lub wyzwania przełożonemu / HR? Jeśli nie — co było powodem?

2. Ocena stanowiska pracy i obowiązków

6. Jak oceniasz zgodność zakresu obowiązków z opisem stanowiska podczas rekrutacji?
7. Czy zadania były zrozumiałe, jasno przekazywane i adekwatne do Twoich kompetencji?
8. Które obszary pracy dawały Ci największą satysfakcję?
9. Które obowiązki były dla Ciebie najmniej motywujące lub frustrujące i dlaczego?
10. Jak oceniasz poziom obciążenia pracą (workload) w stosunku do dostępnych zasobów?

3. Współpraca, komunikacja i kultura organizacyjna

11. Jak oceniasz współpracę z członkami zespołu?
12. Jak oceniasz relację i styl zarządzania przełożonego?
13. Czuliś/aś się wysłuchany/a i uwzględniany/a w podejmowanych decyzjach?
14. Jak oceniasz przepływ informacji w firmie — transparentność, logika, dostępność?
15. Odczuwałeś/aś atmosferę wsparcia i otwartości w zespole?
16. Jak opisał(a)byś kulturę organizacyjną w trzech słowach?
17. Kultura z czasem zmieniała się na lepszą czy gorszą? Jakie były oznaki tej zmiany?

4. Rozwój i szkolenia

18. Czy miałeś/aś możliwość rozwijania kompetencji w ramach stanowiska?



Fundusze Europejskie
dla Rozwoju Społecznego



Rzeczpospolita
Polska

Dofinansowane przez
Unię Europejską



19. Otrzymywałeś/aś konstruktywny i regularny feedback?
20. Proces wdrożeniowy (onboarding) był wystarczający? Co można ulepszyć?
21. Jak oceniasz działania rozwojowe (szkolenia, shadowing, mentoring, spotkania)?
22. Jakich możliwości rozwoju zabrakło, co mogło mieć wpływ na Twoją decyzję o odejściu?

5. Warunki zatrudnienia i motywacja

23. Poziom wynagrodzenia był adekwatny do zakresu obowiązków i odpowiedzialności?
24. System benefitów odpowiadał Twoim potrzebom?
25. Jak oceniasz równowagę praca–życie prywatne (work-life balance)?
26. Jak oceniasz możliwości awansowe w organizacji?
27. Co mogłoby zwiększyć Twoją motywację do pozostania w firmie?

6. Podsumowanie – główne wnioski pracownika

28. Jaka jest jedna rzecz, którą firma powinna utrzymać, ponieważ działa bardzo dobrze?
29. Jaka jest jedna rzecz, którą firma zdecydowanie powinna zmienić?
30. Jakie rekomendacje przekazał(a)byś zarządowi, gdyby miał(a) 60 sekund i pełną szczerłość?

Dodatkowe informacje:

Bardzo ważne by studenci nawiązali dyskusję na temat kolejnych kroków jakie hr powinno podjąć itp. (przykład poniżej):

Obszar / zadanie	Przekazane?	Komu?	Uwagi	
	Tak / Nie			
	Tak / Nie			
	Tak / Nie			