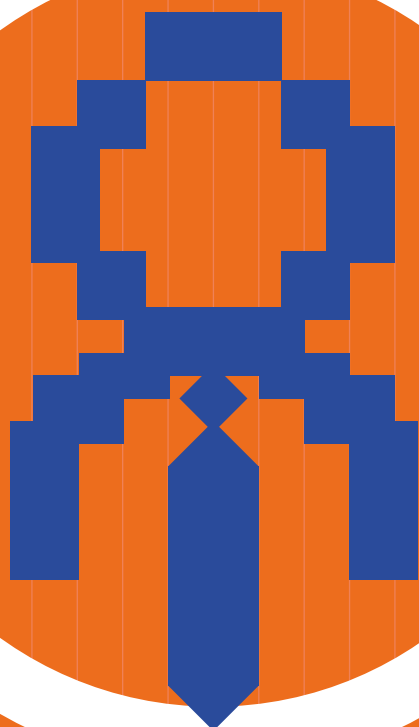


DARMOWY E - BOOK

IFIRMA



Skuteczna rekrutacja

Od pozyskania kandydata
do zatrudnienia

Spis treści

01.

HR w nowej rzeczywistości pracy

Zarządzanie zasobami ludzkimi	11
Główne elementy human resources management	12
Rola kierownika działu kadr (Head of Human Resources)	12
Rola rekrutera w procesie zatrudniania	14
Rola hiring managera w procesie rekrutacji	18
Cykl życia pracownika	22
Trendy w HR i HRM	23
Praca hybrydowa i zdalna	23
Employee experience	23
Employee welfare	24
Stały rozwój	24
Mobilność wewnętrzna	24
Soft skills	25
Kultura organizacji	25
AI i automatyzacja w rekrutacji	28
Rekrutacja przyjazna dla urzędzeń mobilnych	29
Millenials i generacja Z	29
Quiet quitting	29
Geneza quiet quitting	30
Oczekiwania wobec pracodawców	31
Jak powstrzymać quiet quitting?	31
Quiet hiring i quiet firing	33

02.

Rekrutacja po nowemu

Strategie rekrutacyjne	35
Lejek rekrutacyjny i wskaźniki efektywności rekrutacyjnej	38
Planowanie zasobów ludzkich	41
Collaborative hiring	45
Talent pooling w rekrutacji	46
Candidate nurturing	48
Employer branding	51
Social media w procesie rekrutacji	55
Rekrutacja przyjazna dla urządzeń mobilnych	57
Phone screening	59
Grywalizacja w rekrutacji	60
Background check w rekrutacji	60
Rekrutacja zdalna	61
ATS i narzędzia do rekrutacji	70
8 sposobów na obniżenie kosztów rekrutacji	75

03.

Sztuczna inteligencja w HR

Wykorzystanie AI w działach HR	81
Przygotowanie do wdrożenia AI	86
Data Science w HR	87
Interview Intelligence w rekrutacji	89
Rekrutacja wspierana sztuczną inteligencją	91
AI w onboardingu i rozwoju pracowników	93
Wyzwania związane z AI	94
Kandydaci korzystający z AI	94
Bias i dyskryminacja	95
Etyka wykorzystania AI	96
Dokumentowanie procesu	97

04.

Zmiany prawne i compliance w HR

Compliance w procesie rekrutacji	99
Transparentność wynagrodzeń	100
Równe traktowanie kandydatów	101
Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami	104
Sztuczna inteligencja w rekrutacji - aspekty prawne	106
AI Act a systemy rekrutacyjne	106
RODO - minimalizacja danych i zautomatyzowane decyzje	107
Kodeks pracy - równe traktowanie i zakaz dyskryminacji	107

05.

Metody rekrutacji pracowników a rynek usług HR

Metody doboru personelu	109
Ogłoszenia o pracę	111
Sourcing kandydatów	119
Inbound vs. outbound recruiting	120
Model sita i model kapitału ludzkiego	121
X-ray Search i Boolean Search	123
System rekomendacji pracowników (employee referral)	128
Executive search i direct search	133
Rekrutacja pasywna	134
Strona kariery firmy	136
Rekrutacja i selekcja kandydatów	141
Cztery najważniejsze kroki w procesie rekrutacji	141
Pytania podczas rekrutacji	142
Luki w CV kandydata	145
Popularne metody selekcji kandydatów	147
Testy rekrutacyjne w procesie selekcji kandydatów	148
Zarządzanie talentami w firmie	151
Badanie kompetencji pracowników	155

Indywidualny plan rozwoju	160
Rozwój zawodowy a stres zawodowy	164
Outsourcing procesu rekrutacji (RPO)	167
Kiedy wdrożyć RPO?	167
Zalety RPO	168

06.

Formy zatrudnienia

Samozatrudnienie (jednoosobowa działalność gospodarcza)	170
Czym jest działalność gospodarcza	170
Nazwa dla firmy	171
Jaki podatek płaci przedsiębiorca, czyli formy opodatkowania działalności gospodarczej	171
VAT – co to jest i czy każdy musi być VAT-owcem?	174
Najważniejsze ulgi (np. IP Box)	176
Współpraca B2B	177
Umowa o pracę a samozatrudnienie	177
Rodzaje umów, na podstawie których można zatrudnić pracowników	179
Umowa o pracę	180
Umowa - zlecenie	185
Umowa o dzieło	199
Rozliczenie PIT przy umowie o pracę, zlecenie i o dzieło	201
Umowa o pracę, zlecenie i o dzieło a ZUS i podatki - porównanie w pigułce	201

07.

Atrakcyjne środowisko pracy

Współczesne oczekiwania pracowników	205
Znaczenie kultury organizacyjnej firmy	206
Candidate experience	208
Benefity pracownicze i ich wpływ na decyzje o zatrudnieniu	214
Popularne benefity pracownicze	214

08.

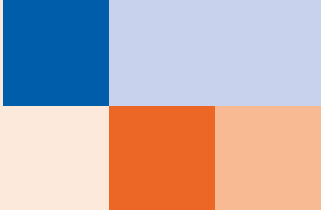
Materiały do codziennej pracy HR

Ogólny słownik pojęć HR i rekrutacji	219
Proces i etapy rekrutacji	219
Strategie i kanały pozyskiwania kandydatów	220
Ocena i selekcja kandydatów	221
Marka pracodawcy i doświadczenie kandydata	222
Onboarding, rozwój i utrzymanie pracowników	222
Zarządzanie zasobami ludzkimi	223
Formy zatrudnienia i wynagrodzenie (poziom ogólny)	224
Analityka i narzędzia HR-tech	225
Kontekst biznesowy	225
Pojęcia rekrutacyjne specyficzne dla branży IT (poziom podstawowy)	226
Specyfika procesu rekrutacji technicznej	226
Poziomy doświadczenia (seniority)	226
Role i specjalizacje techniczne	227
Metodyki i procesy pracy	228
Formy zatrudnienia w IT — kontekst specyficzny	229
Wynagrodzenie w IT — kontekst specyficzny	229
Technologie i narzędzia często pojawiające się w ogłoszeniach IT	229

Zaawansowane pojęcia rekrutacyjne dla branży IT.....	230
Struktury poziomów i ścieżki kariery.....	230
Zaawansowana ocena techniczna kandydatów.....	231
Praktyki i kultura inżynierska (kontekst dla rekrutera).....	232
Rynek, wynagrodzenia i pozyskiwanie talentów w IT.....	232
Legalne ogłoszenie o pracę - checklista.....	234
Bezpieczna rekrutacja z AI - checklista.....	236
Lista pytań rekrutacyjnych.....	238



E-book zawiera treści opracowane z wykorzystaniem AI.



Wstęp

W dzisiejszych czasach, mimo postępującej automatyzacji procesów i wzrastania roli sztucznej inteligencji, żadna firma nie może sprawnie funkcjonować bez odpowiednich pracowników. Dlatego tak istotne jest zbudowanie przemyślanej strategii rekrutacyjnej, która jako kluczowy element human resources pozwoli firmom skupić się na najbardziej wartościowych kandydatach. Ten e-book pomoże Ci zrozumieć istotę optymalnego procesu rekrutacji, również w zależności od rodzaju prowadzonej firmy. Przedstawione strategie rekrutacyjne stanowią świetne wskazówki nie tylko dla dużych przedsiębiorstw, ale również dla mniejszych firm. Jednocześnie wieloaspektowe ujęcie tematu dostarczy Ci cennych informacji dotyczących metod poznawania pracowników, poszczególnych etapów procesu rekrutacji czy głównych prognoz na rynku pracy, abyś mógł jeszcze lepiej dostosować się do najnowszych trendów.

B E N E F I T B 2 B

IFIRMA



Księgowość stworzona dla **HR**

Ty łączysz ludzi z pracą. My dbamy
o sprawne rozliczenia Twojej firmy.

Poznaj szczegóły ➕



01.

HR w nowej rzeczywistości pracy

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Ludzie stanowią jeden z najważniejszych czynników decydujących o sukcesie przedsiębiorstwa. To oni wpływają na kształt firmy i sprawiają, że prowadzenie jakiejkolwiek działalności jest w ogóle możliwe. Dlatego też współcześnie zarządzanie zasobami ludzkimi stało się pewnego rodzaju sztuką, która odpowiednio wykorzystywana, potrafi zapewnić korzyści zarówno pracownikom, jak i przełożonym.

Współczesny rynek wyróżnia coraz większa różnorodność, przejawiająca się także mocniejszą dynamiką zachodzących zmian.

Nie zważając na profil prowadzonego biznesu, dla firm istotne staje się jak najbardziej elastyczne działanie umożliwiające stawienie czoła obecnym wyzwaniom rynkowym. Szybkie reagowanie na nowe potrzeby świata biznesu wymaga sprawnie funkcjonujących pracowników. Koniecznością jest więc odpowiednie zarządzanie kadrami, które wpływa na efektywność całego przedsiębiorstwa.

Pojęcie zasobów ludzkich odnosi się nie tylko do samych osób wykonujących poszczególne zadania w firmie, ale również do ich wiedzy teoretycznej, umiejętności, doświadczenia czy przyjmowanych postaw.

Współczesny HR coraz częściej odchodzi od wyłącznie administracyjnego zarządzania kadrami na rzecz budowania doświadczeń pracowników, wspierania biznesu oraz wykorzystania danych i technologii do podejmowania decyzji personalnych.

Optymalne zarządzanie zasobami ludzkimi przynosi obustronne korzyści i pozwala zrealizować cele zarówno ekonomiczne, jak i społeczne. Pracownicy czują się docenieni i zmotywowani do pracy, a przełożeni mogą zaobserwować ich satysfakcję odzwierciedlającą się w coraz lepszych wynikach firmy.

Główne elementy human resources management

Do najważniejszych elementów HR management¹ można zaliczyć: planowanie, rekrutację i selekcję, wdrażanie nowych pracowników, systematyczną ocenę pracy czy motywowanie pracowników. Planowanie zasobów ludzkich opiera się na starannym opracowaniu najbliższych podejmowanych kroków. Rozsądne przemyślenie zatrudnień czy zwolnień daje szansę na zwiększenie możliwości rozwoju zawodowego oraz kreowanie ścieżek awansów.

Współczesny HR coraz częściej pełni rolę strategicznego partnera biznesu. Działania w tym obszarze nie ograniczają się wyłącznie do określania potrzeb rekrutacyjnych, ale obejmują również analizę danych dotyczących rotacji pracowników, luk kompetencyjnych czy efektywności zespołów. Coraz więcej firm wykorzystuje w tym celu systemy HR Tech, people analytics oraz rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji.

Rola kierownika działu kadr (Head of Human Resources)

Trudno wyobrazić sobie strukturę organizacyjną bez działu kadr i zarządzającego nim kierownika. W dobie ewolucji rynku pracy i zmiany podejścia do kierowania personelem istotną rolę odgrywa dobrze zorganizowany sektor kadrowy i kompetentny menedżer. Kierowanie ludźmi stanowi integralną część zarządzania zasobami ludzkimi i jest ukierunkowane na maksymalizację efektywności pracy.

Kierowanie personelem polega na świadomym oddziaływaniu przez kierownika na zachowania innych uczestników organizacji (podwładnych) w taki sposób, aby przez pracę innych i z innymi osiągnąć cele przedsiębiorstwa. Head of Human Resources odpowiada dziś za znacznie szerszy zakres działań niż tradycyjne zarządzanie kadrami. W tym samym czasie odgrywa on rolę realizatora, inspiratora i mentora.

¹ Zob. John Storey (red.), Human Resource Management: A Critical Text, 4th ed., Routledge, London 2007.

Do jego zadań należy m.in. planowanie polityki personalnej, wspieranie rozwoju kompetencji pracowników, zarządzanie talentami, employer branding, analiza danych HR oraz wdrażanie nowoczesnych technologii i automatyzacji procesów.

Edycja projektu HR

AnulujZapisz

Nazwa projektu HR

Senior Java Developer

Stanowisko

developer (IT)

Sygnatura projektu

HR-Senior

Typ umowy

umowa o pracę ×B2B ×

Numer referencyjny

FA/26/07/21

Praca zdalna

hybrydowo

Data rozpoczęcia

04.08.2026

Data zakończenia

30.11.2026

Umiejętności

Java ×SQL ×Spring ×

Kwota budżetu (PLN)

20 000,00

Doświadczenie minimalne

3–5 lat

Liczba wakatów

2

Języki obce

English ×

Przypisano do

KW MP +

Opis

B | ≡

Obowiązki:

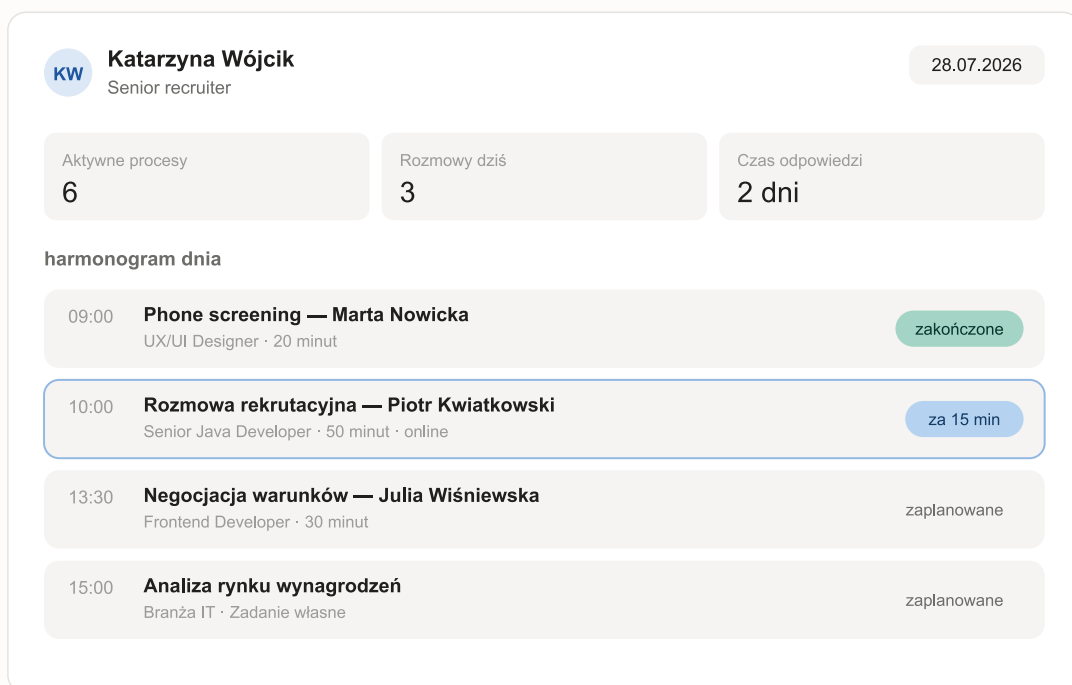
Implementacja i konfiguracja rozwiązań backendowych zgodnie z wymaganiami klienta.

Narzędzia i technologie:

Java, Spring, SQL

Rola rekrutera w procesie zatrudniania

Rekruter odgrywa szczególnie istotną rolę w życiu i rozwoju firmy, stając się jej wizytówką na rynku. To on decyduje, z kim warto rozpocząć współpracę i kto najlepiej wpasuje się w profil prowadzonej działalności. Stanowisko rekrutera wiąże się więc z wielką odpowiedzialnością i wymaga wyróżniania się konkretnymi cechami - odporność na stres, ciekawość, umiejętności analityczne, negocjacyjne, znajomość branży, odpowiednie wykształcenie, dobra organizacja, zdolności interpersonalne, a także chęć rozwoju i poszerzania horyzontów.



Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.



Największe wyzwania w pracy rekrutera

Praca rekrutera potrafi dostarczyć wielu emocji. Z jednej strony tak intensywne kontakty z ludźmi umożliwiają samorozwój, a z drugiej nieobliczalność innych osób niesie ze sobą ciągłe ryzyko. Z jakimi problemami spotykają się rekruterzy w swojej codziennej pracy?

✎ Mała liczba lub brak zgłoszeń

Jednym z głównych problemów rekruterów jest mała liczba aplikacji lub nawet ich brak. Powodem może być oferta, na której niewielką atrakcyjność wpływają: niskie widełki finansowe, niekorzystna lokalizacja firmy, brak szczegółowych informacji w ofercie lub nieodpowiedni dobór kanałów dotarcia do potencjalnych kandydatów. Przyczyna może tkwić także w braku fachowców spełniających wymogi.

O ile na widełki finansowe czy lokalizację firmy rekruter nie ma wpływu, o tyle może zadbać o stworzenie atrakcyjnego ogłoszenia. Podczas pisania oferty warto podkreślić jej mocne strony, umieścić w ogłoszeniu informację np. o możliwości pracy zdalnej, proponowanych benefitach pracowniczych czy udogodnieniach znajdujących się w biurze. Długość ogłoszenia powinna być optymalna – tak aby zawierało ono wszystkie informacje istotne z punktu widzenia kandydata, a przy tym było napisane zwięźle, w sposób zachęcający do przeczytania i zaaplikowania. Przy dłuższych akapitach można zastosować wypunktowania, co korzystnie wpłynie na czytelność tekstu. Warto również regularnie przeglądać oferty konkurencji – aby wiedzieć, czego mogą oczekiwać kandydaci na obecnym rynku pracy. Dobrym zabezpieczeniem na przyszłość przed problemem braku zgłoszeń może być tworzenie własnej bazy kandydatów, zachowując ich CV na poczet kolejnych rekrutacji.

Rekruter powinien również bardzo dobrze znać portale z ofertami pracy, mając rozeznanie, gdzie zamieszczać ogłoszenia skierowane np. dla programistów czy marketingowców. Z innych kanałów skorzysta, poszukując wykwalifikowanych specjalistów, z innych, rekrutując pracowników fizycznych.

✎ Spóźnianie się kandydatów lub niepojawienie się na spotkaniu

Jednym z częstszych wyzwań w procesach rekrutacyjnych są spóźnienia kandydatów, odwoływanie spotkań w ostatniej chwili lub całkowity brak pojawienia się na rozmowie (tzw. ghosting). Zjawisko to nasiliło się szczególnie wraz z upowszechnieniem rekrutacji zdalnej oraz rosnącą dynamiką rynku pracy. Przyczyny takich sytuacji mogą być różne - od problemów organizacyjnych i sytuacji losowych po udział kandydata w wielu równoległych procesach rekrutacyjnych czy przyjęcie innej oferty pracy.

Aby zapobiec błędom komunikacyjnym, po kontakcie telefonicznym i ustaleniu spotkania rekruter powinien pamiętać o kilku istotnych kwestiach, m.in.: o wystaniu kandydatowi wiadomości z informacją o ustalonym miejscu (adres) i terminie spotkania; o przestaniu wskazywać dotyczących sposobu dotarcia pod wskazany adres – nazwa najbliższego przystanku, wskazanie charakterystycznego miejsca w pobliżu czy też podanie numeru piętra; o udostępnieniu linku do spotkania, jeśli odbędzie się ono online; o swoich danych kontaktowych – imię, nazwisko, numer telefonu (w razie gdyby kandydat chciał odwołać spotkanie, uprzedzić o spóźnieniu, miał problem ze znalezieniem biura lub miał ważne pytanie).

➤ **Rezygnacja kandydata w trakcie rekrutacji**

Kolejny problem rekruterów to rezygnacja kandydata w trakcie procesu rekrutacji – po odbytej rozmowie czy zadaniu rekrutacyjnym. Dlaczego tak się dzieje? Powodem mogą być oczekiwania finansowe czy też inne wyobrażenie o stanowisku i zakresie obowiązków. Warto więc umieszczać w ogłoszeniu o pracę szczegółowe informacje, dzięki czemu kandydat wie, czego oczekiwać, i jest mniejsza szansa, że zrezygnuje.

Innym powodem może być także otrzymanie innej, bardziej atrakcyjnej oferty pracy czy sytuacja osobista kandydata. Jak temu zapobiec? W takim przypadku jedyne, co można zrobić, to skontaktować się z kandydatem, zapytać wprost o powód rezygnacji oraz poprosić o feedback dotyczący procesu rekrutacyjnego. Dzięki temu dowiesz się, czy w przyszłych działaniach możesz coś poprawić oraz jak budować atrakcyjne miejsce pracy.

➤ **Masowe aplikacje generowane przez AI**

Coraz więcej kandydatów wykorzystuje narzędzia AI do tworzenia CV, listów motywacyjnych i odpowiedzi rekrutacyjnych. Dzięki temu mogą szybko dopasowywać aplikacje do wielu ofert pracy jednocześnie, co znacząco zwiększa liczbę przesyłanych zgłoszeń.

Z perspektywy kandydatów wykorzystanie sztucznej inteligencji pozwala skrócić czas przygotowania aplikacji oraz zwiększyć szansę przejścia przez systemy ATS analizujące słowa kluczowe i zgodność kompetencji z wymaganiami stanowiska. Jednocześnie dla rekruterów oznacza to trudniejszą ocenę rzeczywistych kompetencji kandydatów i zdecydowanie większe przeciążenie procesów selekcji.

Rekruterzy muszą dziś bardziej zwracać uwagę na praktyczną weryfikację umiejętności, autentyczność doświadczenia oraz dopasowanie kandydata do organizacji. W odpowiedzi na ten trend firmy coraz częściej wykorzystują: zadania praktyczne, rozmowy kompetencyjne, assessmenty, weryfikację portfolio i doświadczenia.

➤ Rekrutacja globalna i praca zdalna

Rozwój pracy zdalnej i hybrydowej sprawił, że firmy prowadzą na większą skalę rekrutacje poza lokalnym rynkiem pracy, globalnie konkurując o kandydatów. Z jednej strony to łatwy dostęp do rozbudowanej puli talentów, ale z drugiej przestrzeń do pojawienia się nowych wyzwań organizacyjnych, komunikacyjnych i prawnych.

Jednym z największych problemów pozostają różnice kulturowe, językowe oraz odmienne oczekiwania kandydatów dotyczące komunikacji, benefitów czy stylu pracy. Rekruterzy muszą także uwzględniać różnice stref czasowych, lokalne przepisy prawa pracy, kwestie podatkowe oraz modele zatrudnienia obowiązujące w różnych krajach.

Wyzwanie stanowi także budowanie zaangażowania i candidate experience w procesach prowadzonych całkowicie online. Do zadań rekruterów należy dbanie o sprawną komunikację, transparentność procesu oraz skuteczny onboarding pracowników pracujących zdalnie lub hybrydowo.

Globalna rekrutacja wymaga również większej znajomości narzędzi HR Tech, platform do rekrutacji online oraz umiejętności prowadzenia rozmów i oceny kompetencji w środowisku cyfrowym, uwzględniając cyberbezpieczeństwo oraz ochronę danych kandydatów i pracowników pracujących zdalnie.

➤ Rekrutacja wielopokoleniowa

Współczesny rynek pracy tworzą przedstawiciele kilku pokoleń funkcjonujących równolegle w organizacjach. W efekcie rekruterzy muszą prowadzić procesy dla kandydatów reprezentujących różne style pracy, sposoby komunikacji oraz oczekiwania wobec pracodawców. W jednej firmie mogą współpracować osoby z pokolenia Baby Boomers, generacji X, Millenialsów oraz generacji Z.

Każda z tych grup zwraca uwagę na inne aspekty zatrudnienia. Dla części kandydatów kluczowe znaczenie mają stabilność zatrudnienia, bezpieczeństwo finansowe i jasno określona ścieżka kariery. Młodsze pokolenia częściej oczekują elastyczności pracy, szybkiego rozwoju, transparentnej komunikacji, work-life balance oraz poczucia wpływu i sensu wykonywanej pracy.

Skuteczna rekrutacja wielopokoleniowa wymaga więc elastyczności, zrozumienia potrzeb różnych grup kandydatów oraz umiejętności budowania procesów rekrutacyjnych odpowiadających na zmieniające się realia rynku pracy.

Rola hiring managera w procesie rekrutacji

W procesach rekrutacyjnych bierze udział szereg osób – przede wszystkim kandydat oraz rekruter odpowiadający za kontakt i przeprowadzenie rozmowy (niekiedy reprezentant zewnętrznej agencji rekrutującej), ale także menedżer ds. zatrudnienia, do którego należy ostateczna decyzja o zaproponowaniu kandydatowi pracy. Jaką rolę w procesie rekrutacyjnym odgrywa ostatnia z wymienionych osób?

Głównym zadaniem menedżera ds. rekrutacji jest pozyskanie najlepszego możliwego kandydata na otwarte stanowisko. Nie oznacza to jednak, że zajmuje się sourcingiem na LinkedIn, wstępną selekcją otrzymanych CV, przeprowadzaniem phone screeningu czy umawianiem terminu rozmowy rekrutacyjnej – takie obowiązki zwykle należą do pracownika działu HR.

Hiring manager jest jednak obecny na rozmowie rekrutacyjnej, starając się poznać kandydata i przekazać mu jak najwięcej informacji na temat pracy w dziale, do którego miałby dołączyć. Co więcej, to właśnie menedżer ds. rekrutacji sprawdza referencje kandydata, ocenia ewentualne zadanie rekrutacyjne oraz podejmuje ostateczną decyzję dot. przyszłości kandydata, którą rekruter przekazuje w ramach feedbacku po rozmowie.

Wszystkie wymienione czynności są niezbędne, by być w stanie ocenić, czy kompetencje oraz doświadczenie, a także osobowość kandydata pozwolą mu sprawdzić się zarówno na stanowisku, jak i w zespole oraz całej firmie. Kto w takim razie może pełnić funkcję hiring menedżera? Najczęściej tę rolę odgrywa osoba będąca szefem działu, do którego prowadzona jest rekrutacja (potencjalnie przyszły przełożony).

Obowiązki hiring menedżera nie ograniczają się jednak do brania udziału w procesie rekrutacyjnym i podejmowania decyzji o przyjęciu lub odrzuceniu kandydata. Wśród jego zadań wymienimy również rozsądne planowanie zasobów w dziale i zgłaszanie potrzeb dot. pozyskania pracownika (z uwagi na wakat po zwolnieniu, konieczność stworzenia nowego stanowiska czy nadmierne obciążenie pracą wśród osób zajmujących się określonym obszarem). To jednak nie wszystko – dodatkowo hiring menedżer:

- konsultuje potrzebę rekrutacyjną ze swoimi przełożonymi (prezesem, właścicielem, dyrektorem operacyjnym firmy) – niekiedy musi również przekonać drugą osobę, że nowy lub uzupełniający pracownik w dziale jest niezbędny;
- przygotowuje job brief (w tym opis stanowiska pracy) – niezbędny, by dział HR mógł skonstruować i umieścić na stronie czy zewnętrznych portalach ogłoszenie o pracę;

- rozsyła informacje na temat otwartej rekrutacji na zewnątrz lub wewnątrz firmy (licząc np. na polecenia);
- uzgadnia warunki zatrudnienia w trakcie negocjacji z wybranym kandydatem (tryb pracy, wynagrodzenie, formę umowy itd.).

Istotne jest to, że rola hiring menedżera nie kończy się po podjęciu wspólnej decyzji o zatrudnieniu. Konieczne jest również utrzymywanie kontaktu z daną osobą przed rozpoczęciem pracy, np. w ramach załatwienia kwestii formalnych, wysyłki sprzętu w przypadku pracy zdalnej itd. Menedżer ma także wpływ na odpowiednie wprowadzenie pracownika do firmy w ciągu pierwszych kilku dni (w ramach procesów onboardingu prowadzonych wspólnie z reprezentacją działu HR).

Z powyższego opisu zadań hiring menedżera możesz wywnioskować, że taka osoba odgrywa istotną rolę w procesie rekrutacji, chociaż jej obowiązki są odmienne od tych, które realizuje rekruter (zwykle specjalista ds. HR). Istotne jest to, by każda z osób biorących udział w procesie zdawała sobie sprawę z tego, jakie są jej kompetencje oraz że wykonywane zadania mają się ze sobą uzupełniać – w końcu obie strony, chociaż pochodzą z różnych działów, grają do tej samej bramki (podobnie jak kandydat, który stawia na znalezienie najbardziej odpowiadającego mu miejsca). Wyszukanie największego talentu wśród wszystkich przesłanych CV oraz odbytych rozmów będzie możliwe jedynie w przypadku odpowiedniej współpracy hiring menedżera oraz rekrutera.



Anna Kowalska

Senior Java Developer

Rozmowa z hiring managerem

Ocena po rozmowie

Kompetencje techniczne

★ 4.5 / 5

Dopasowanie do zespołu

★ 4.0 / 5

Weryfikacja

✓ referencje sprawdzone

✓ zadanie rekrutacyjne ocenione: 8/10

Proponowane warunki

Wynagrodzenie: 15 000 PLN

Forma umowy: B2B

Start: 1.09.2026

Tryb pracy: hybrydowo

zatrudnij

kolejny etap

odrzuć

Job brief od menedżera ds. zatrudnienia

Czy job brief to to samo co opis zadań, za które poszukiwana osoba będzie odpowiedzialna? Odpowiedź brzmi: nie. Zadania na stanowisku to jedynie niewielki wycinek briefu o pracy (choć bez wątpienia bardzo istotny). Celem job briefu nie jest jednak jedynie poinformowanie o tym, jakie umiejętności są poszukiwane (niezbędne do realizacji zleconych zadań), ale kompleksowe wsparcie w pozyskaniu jak najlepszego kandydata na dane stanowisko (nie tylko pod kątem wiedzy, ale również innych elementów, takich jak np. cechy osobowości). Osiągnięcie takiego efektu wymaga z kolei świetnej orientacji m.in. w wymienionych kwestiach:

- Dlaczego dane stanowisko pojawiło się w firmie?
- Jaką rolę zatrudniona osoba będzie odgrywać w swoim zespole?
- Jakich efektów pracy oczekuje się od pracownika (np. po 6-12 miesiącach)?
- Czy stanowisko już wcześniej istniało w firmie (a jeśli tak, to kto na nim wcześniej pracował i jakie były powody zwolnienia), czy ma zostać stworzone z uwagi na pojawienie się określonej potrzeby?
- Jaki jest zakres odpowiedzialności (wyznaczenie uprawnień)?
- Jak można się rozwijać na tym stanowisku (ścieżki i możliwości awansu pionowych lub poziomych)?

Tym samym wśród niezbędnych elementów briefu wymienimy: rolę stanowiska (jaki jest cel istnienia oraz powody, dla których pojawił się wakat), codzienne zadania, wymagane doświadczenie i umiejętności, dodatkowe kwalifikacje oraz kluczowe cechy osobowości i zachowania (niezbędne zarówno na danym stanowisku, jak i w zespole). Odpowiednio skonstruowany brief obejmuje również informacje na temat wynagrodzenia, narzędzi i technologii pracy, a także zespołu i jego trybu działania – dopasowanie firmy oraz potencjalnego pracownika pod kątem kultury organizacyjnej jest niezbędne, by cel został osiągnięty.

Dobrze przygotowany job brief nie powinien koncentrować się wyłącznie na wymaganiach wobec kandydata. Współczesne procesy rekrutacyjne opierają się na wzajemnym dopasowaniu - organizacja poszukuje pracownika odpowiadającego jej potrzebom, ale kandydat również ocenia, czy firma spełnia jego oczekiwania dotyczące rozwoju, kultury organizacyjnej, stylu pracy czy możliwości kariery.

Z tego względu job brief, oprócz zakresu obowiązków i wymaganych kompetencji, musi uwzględniać także mocne strony oferty pracy oraz

wartości, które organizacja może zaoferować kandydatowi. Coraz większe znaczenie mają dziś tzw. selling points oferty, czyli elementy wyróżniające pracodawcę na rynku - m.in. stabilności firmy, jej pozycji na rynku, oferowanych form wsparcia, możliwości rozwoju kariery, osób w zespole, menedżera i innych elementów, które mogą mieć znaczenie z punktu widzenia kandydata. Odpowiednie przygotowanie do rozmowy pod tym kątem na pewno wzbudzi większe zaufanie u rozmówcy.

Dlaczego warto zadbać o to, by otrzymać odpowiednio zaprojektowany brief na temat pracy od menedżera ds. rekrutacji? Doskonała orientacja nie tylko w zadaniach na danym stanowisku i wymaganiach stawianych kandydatom, ale przede wszystkim w roli, jaką zatrudniona osoba miałaby odegrać w firmie, pozwoli szybko odfiltrować kandydatów, którzy nie spełniają specyficznych kryteriów (zarówno merytorycznych, jak i osobowych).

Job brief — Senior Java Developer

gotowe do rekrutacji

Przygotowane przez: Tomasz Nowak, Menedżer ds. zatrudnienia

Rola stanowiska

Nowy wakat — powiększenie zespołu backendu w związku ze wzrostem liczby projektów klienckich. Osoba raportuje bezpośrednio do CTO.

Oczekiwane efekty po 6–12 miesiącach

- Samodzielne prowadzenie modułu płatności
- Wdrożenie 2 nowych członków zespołu

wymagane kompetencje

Java

Spring

SQL

Odporność na stres

Samodzielność

Selling points oferty

- ✓ Stabilna pozycja firmy na rynku od 12 lat
- ✓ Ścieżka awansu na tech leada w 18 miesięcy
- ✓ Budżet szkoleniowy 5 000 PLN rocznie

Warunki zatrudnienia i zespół

Wynagrodzenie: 15 000 – 18 000 PLN

Forma umowy: B2B / UoP

Zespół: 6 osób, scrum

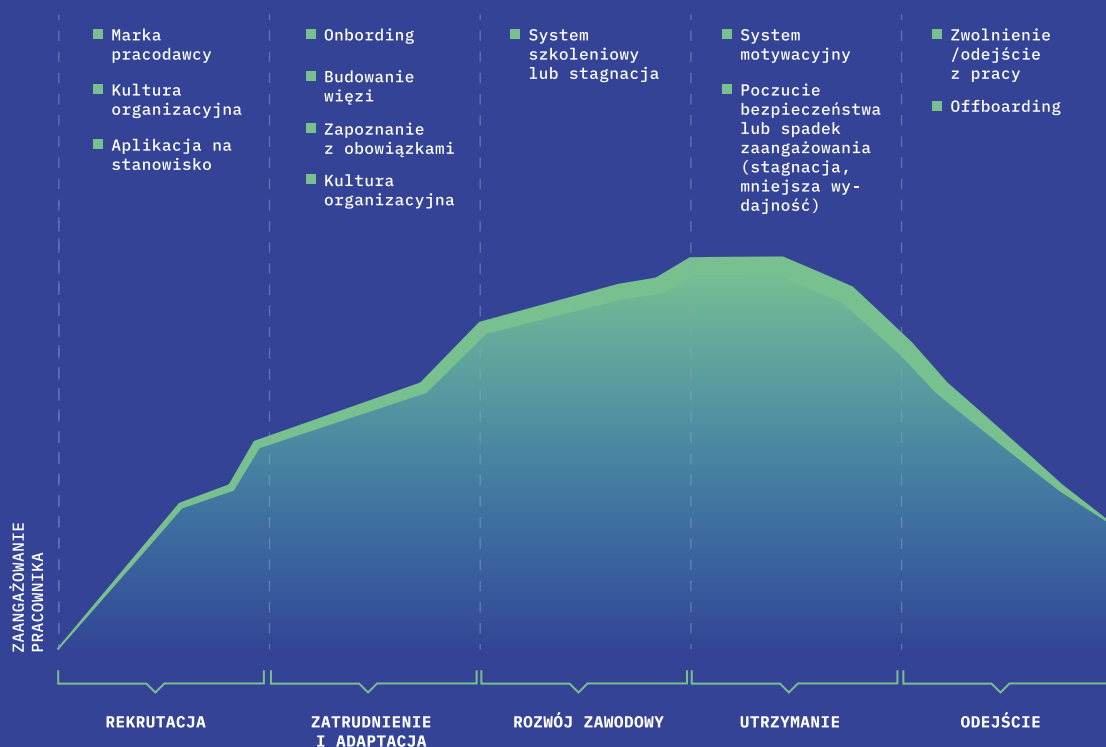
Tryb pracy: Hybrydowo

Cykl życia pracownika

Nowoczesny HR coraz częściej analizuje **employee lifecycle**² w perspektywie employee experience, czyli doświadczeń i potrzeb pracownika na poszczególnych etapach współpracy z firmą. Dzięki temu organizacje mogą skuteczniej projektować procesy rekrutacyjne, onboarding, rozwój kompetencji czy działania wspierające wellbeing pracowników.

Choć modele cyklu życia pracownika mogą różnić się w zależności od organizacji, najczęściej obejmują: rekrutację, zatrudnienie i adaptację, rozwój zawodowy, utrzymanie i odejście.

CYKL ŻYCIA PRACOWNIKA



Schemat cyklu życia pracownika - opracowanie własne

² Zob. Michael Armstrong, Stephen Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2023.

Trendy w HR i HRM

Przyszłość HR wyznaczają nie tylko zmiany na rynku pracy, ale również rozwój technologii i nowe oczekiwania pracowników. Współczesne organizacje muszą mierzyć się z niedoborem talentów, rosnącymi kosztami zatrudnienia, zmianami demograficznymi oraz coraz bardziej złożonymi obowiązkami prawnymi. Jednocześnie standardem stają się elastyczne modele pracy, wykorzystanie analityki HR, dbałość o dobrostan pracowników oraz wdrażanie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji.

Jakie kierunki rozwoju będą więc dominować w najbliższych latach?

Praca hybrydowa i zdalna

Obecnie biznesy dążą do kompromisu pomiędzy pracą online a obecnością w biurze, oferując pracownikom pracę w systemie hybrydowym.

Firma Accenture przygotowała raport³, z którego wynika, że 83% zatrudnionych preferuje hybrydowe środowisko pracy. Opór pracodawców wobec elastycznego sposobu wykonywania obowiązków przez osoby zatrudnione może postawić ich w negatywnym świetle. Bez zapewnienia tego benefitu zarówno kandydaci, jak i obecni pracownicy będą chętniej aplikować na stanowiska w firmach, które podchodzą do kwestii wykonywania obowiązków służbowych bardziej elastycznie.

Employee experience

Zapewne spotkałeś się z określeniem customer experience, które odnosi się do interakcji konsumenta z marką. Employee experience⁴ możemy zdefiniować podobnie, jednak w roli klienta należy postawić pracownika. Na sumę jego doświadczeń składają się wszystkie etapy interakcji z firmą – od rekrutacji, poprzez zatrudnienie, aż po odejście z pracy. Podstawą dobrej współpracy jest umiejętność słuchania i reagowania na potrzeby pracowników.

Odpowiednie dbanie o employee experience może przynieść organizacji wymierne korzyści. Zadowolony pracownik chętniej przykłada się do wykonywania swoich obowiązków, co wpływa na lepszą jakość oferowanych produktów i usług oraz budowanie silnej marki. Skutki te zostaną zauważone również przez klientów firmy.

³ Accenture, The Future of Work: Productive Anywhere, 25 maja 2021 r., [https://www.accenture.com/content/dam/accelture/final/a-com-migration/pdf/pdf-155/accelture-future-of-work-global-report.pdf](https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-155/accelture-future-of-work-global-report.pdf), dostęp: 04.08.2026.

⁴ Zob. Jacob Morgan, The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate, Wiley, 2017.

Employee welfare

Ostatnie lata wpłynęły na to, że wiele osób zdecydowało się zwolnić i przewartościować swoje życie. Priorytetem stało się dbanie o swój komfort psychiczny i dobre samopoczucie. Część firm zdecydowała się wesprzeć w tym swoich pracowników, oferując im przestrzeń i możliwość zadbania o swoje zdrowie zarówno fizyczne, jak i mentalne. Popularnymi praktykami stały się: przeprowadzanie regularnych ankiet, gdzie pracownicy mogą wyrazić swoje opinie, obawy czy problemy, oferowanie elastycznej formy pracy czy też możliwość dołączenia do programów zdrowotnych.

Dbanie o **employee welfare**⁵ jest również korzystne dla pracodawców. Przede wszystkim stawia ich w dobrym świetle, dzięki czemu zmniejsza się rotacja pracowników oraz rośnie liczba kandydatów na oferowane stanowiska. Dobre samopoczucie podwładnych wpływa również na jakość wykonywanych obowiązków, zadowolenie ze współpracy i lojalność.

Stały rozwój

Na rynek pracy wchodzi coraz więcej osób z generacji Millenialsów i pokolenia Z, dla których temat rozwoju osobistego i nauki nowych umiejętności jest bardzo ważny. Podczas pandemii COVID-19 to właśnie ta grupa była poniekąd zmuszona do uczenia się w trybie online. Sposób ten okazał się na tyle przystępny, że wiele osób zaczęło wykorzystywać naukę zdalną również do rozwoju swoich kompetencji zawodowych.

Potrzeba ciągłej nauki determinuje obecne trendy. Wielu pracowników jest skłonnych zmienić pracodawcę, jeśli ten nie jest w stanie zapewnić takich możliwości. Dlatego część firm wychodzi naprzeciw oczekiwaniom, oferując dostęp do biblioteczki firmowej, kursów, warsztatów czy konferencji.

Mobilność wewnętrzna

Jesteśmy obecnie na etapie, na którym starsze pokolenie odchodzi na emeryturę, tym samym pozbawiając firmy doświadczonych i lojalnych pracowników. Przedsiębiorstwa muszą więc zmierzyć się z zapętnieniem powstałej luki. Zadania nie ułatwia fakt, że wielu młodym osobom, mimo że chcą pracować i mają wiedzę wyniesioną ze studiów lub kursów, brakuje praktycznego doświadczenia.

⁵ Zob. Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson (red.), *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*, Palgrave Macmillan, London 2011.

Rozwiązaniem jest wstrzymanie się z rekrutacją nowych pracowników. Zamiast tego warto zaoferować dane stanowisko osobom już pracującym w firmie, np. w ramach awansu, przesunięcia wewnątrz lub na zewnątrz działu czy dodatkowych projektów. Może stanowić to dla nich okazję do rozwoju nowych kompetencji i przekwalifikowania się.

Soft skills

Do niedawna uważano, że tzw. umiejętności twarde mają największe znaczenie wśród kompetencji kandydata i pracownika. Dynamiczny rozwój rynku pracy pokazał jednak, że w pracy i biznesie liczą się również umiejętności miękkie, które są związane z cechami charakteru, zdolnościami interpersonalnymi czy inteligencją emocjonalną. Dzięki temu pracownicy wykazują się większą odpornością na stres oraz zdolnością wyszukiwania potrzebnych informacji. Rekruterzy będą więc musieli nauczyć się, jak dostrzegać kandydatów posiadających umiejętności miękkie oraz w jaki sposób przyciągnąć ich do firmy.

Kultura organizacji

Pod pojęciem **kultury korporacyjnej**⁶ znajduje się osobowość danej organizacji, czyli jej wizje, wartości, przekonania i zachowania. Wpływa ona na interakcję między pracownikami a kierownictwem, co przekłada się na wyniki firmy oraz lojalność i zaangażowanie osób zatrudnionych. Obecnie kandydaci podczas aplikowania na dane stanowisko zwracają dużą uwagę na kulturę organizacji. Szukają miejsca do pracy, które jest tożsame z ich wartościami. Firmy muszą więc nauczyć się, w jaki sposób zaprezentować swoją markę i to, jak wygląda organizacja od środka – jakie ma wizje, jak organizowana jest praca, jakich pracowników szukają i dlaczego warto wybrać ich ofertę.

⁶ Zob. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed., John Wiley & Sons, Hoboken 2017.

Schneider Electric

„Zanim zaczniesz szukać na rynku, sprawdź talenty wewnątrz organizacji”

Impulsem do opracowania materiału przez Gloat stały się wewnętrzne badania firmy Schneider Electric, która zauważyła, że odpowiedzią na potrzebę zatrudnienia nie zawsze musi być poszukiwanie kandydata na zewnątrz. W dużej organizacji odpowiednie kompetencje często już istnieją - problem polega na tym, że menedżerowie nie zawsze wiedzą, gdzie ich szukać, a pracownicy nie mają pełnej wiedzy o możliwościach rozwoju poza własnym zespołem.

Rozwiązaniem stał się Open Talent Market, który łączy informacje o umiejętnościach i aspiracjach pracowników z dostępnymi projektami, stanowiskami i możliwościami mentoringu. Dzięki temu pracownik może łatwiej znaleźć kolejną szansę rozwoju wewnątrz firmy, a menedżer - dobrać do osoby posiadającej potrzebne kompetencje bez automatycznego rozpoczynania rekrutacji zewnętrznej lub angażowania kontraktora.

Według materiałów Gloat uzupełnienie profilu zajmowało około 30 sekund, a pierwsze rekomendacje pojawiały się niemal natychmiast. W ciągu dwóch miesięcy z rozwiązania miało korzystać ponad 60% objętych nim pracowników, czyli ponad 2,3 tys. osób. Pozwoliło to wykorzystać blisko 127 tys. godzin dostępnych kompetencji, które wcześniej pozostawały niewidoczne dla organizacji.

W dłuższej perspektywie Gloat raportował ponad 360 tys. takich godzin oraz ponad 15 mln dolarów oszczędności związanych ze wzrostem produktywności i ograniczeniem kosztów rekrutacji.

60%+

Adopcja w pierwszych
2 miesiącach

2 300+

Pracowników na
starcie

360 000+

Odblokowanych godzin;
15 mln USD deklarowa-
nych oszczędności

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Zanim firma rozpocznie kolejną rekrutację zewnętrzną, warto sprawdzić, czy potrzebne kompetencje nie są już dostępne wewnątrz organizacji - i czy potrafi je skutecznie zidentyfikować i wykorzystać.

Źródło:

Gloat, How Schneider Electric Increased Employee Retention, Gloat, <https://resources.gloat.com/resources/schneider-electric-customer-success-story/>, dostęp: 20.07.2026.

AI i automatyzacja w rekrutacji

Sztuczna inteligencja, dzięki umiejętności gromadzenia dużych ilości danych i ich efektywnemu przetwarzaniu, może wesprzeć dział HR w codziennych obowiązkach, w tym także w procesie rekrutacji. Automatyzacja pozwala na szybką i skuteczną weryfikację kandydatów oraz wyszukiwanie wartościowych dla firmy talentów. Zastosowanie AI przyspiesza więc proces rekrutacji, redukuje związane z nią koszty oraz odciąża rekruterów w wykonywaniu żmudnych, powtarzających się zadań.

W automatyzacji codziennych obowiązków pomagają również programy działające w chmurze, które wspomagają zarządzanie kapitałem ludzkim i projektami online. W procesie rekrutacji przydatne są narzędzia ATS, które udostępniają szablony ogłoszeń o pracę, oferują multiposting i są zintegrowane z komunikatorami pozwalającymi prowadzić rozmowy z kandydatami. Praktyczną funkcją jest również automatyczna sugestia kandydatów, gdzie na podstawie określonych kryteriów system prezentuje listę kandydatów z bazy danych, którzy najlepiej pasują do zdefiniowanych wymagań.

UX/UI Designer
Ogłoszenie aktywne · 3 wakaty

 Dopasowanie AI aktywne

Multiposting

LinkedIn

Pracuj.pl

RocketJobs

+ dodaj portal

Sugerowani kandydaci

MN

Marta Nowicka
7 lat doświadczenia · Figma, Design systems

96% dopasowania

kontakt

PK

Piotr Kwiatkowski
4 lata doświadczenia · UX research, Figma

89% dopasowania

kontakt

JW

Julia Wiśniewska
2 lata doświadczenia · prototypowanie

74% dopasowania

kontakt

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.

FIRMA

WYGODNY PROGRAM DO FAKTUR I KOMPLEKSOWA OBSŁUGA KSIĘGOWA

28

Rekrutacja przyjazna dla urządzeń mobilnych

Rekruterzy coraz częściej stoją przed wyzwaniem przygotowania rekrutacji przyjaznej dla urządzeń mobilnych. Kandydaci niejednokrotnie przeglądają oferty pracy w wolnej chwili, wykorzystując do tego swoje smartfony, dlatego też coraz chętniej aplikują na dane stanowisko z poziomu telefonu. Rozwój tego trendu powiązany jest również z tym, że użytkownicy szukają obecnie pracy także w social mediach, które rzadko kiedy są przeglądane na pulpicie. Dział HR musi więc wziąć pod uwagę takie aspekty, jak np.: przygotowanie prostych i zrozumiałych formularzy zgłoszeniowych, zoptymalizowanie zakładki „Kariera” pod urządzenia mobilne czy uproszczenie procesu aplikacyjnego.

Millenialsi i generacja Z

Jak już wspomnieliśmy, te dwa pokolenia będą dominujące na rynku pracy. Rekruterzy muszą więc podjąć odpowiednie kroki w zrozumieniu osób z tych generacji, które mają odmienne priorytety niż pokolenie X. Poznanie ich potrzeb, zainteresowań i wartości, którymi się kierują, pozwoli lepiej dopasować komunikat umieszczony w opisie stanowiska oraz umożliwi sprawniejsze dotarcie do kandydatów, bazując na tych kanałach, w których rzeczywiście spędzają najwięcej czasu. Dział HR będzie musiał również wykazać się elastycznością, czy to w zakresie kompetencji, czy w formie wykonywania pracy.

Quiet quitting

Gwałtownie wkraczające na rynek pracy pokolenie Z zrewolucjonizowało jego dotychczasową strukturę. Przedstawiciele tej grupy wiernie realizują ideę zachowania jak największej równowagi pomiędzy życiem prywatnym oraz tym zawodowym, popularyzując praktykę „cichego odchodzenia”. Młodzi pracownicy nie żyją już wyłącznie po to, aby pracować, lecz pracują, by móc w pełni żyć, a współcześni pracodawcy nie mogą pozostawać obojętni wobec tego nowego trendu.

Quiet quitting⁷ odnosi się do zjawiska porzucenia sposobu postrzegania pracy jako nadrzędnej wartości życiowej. Zwolennicy tego rozwiązania, świadomi istoty zachowania umiaru podczas rozwijania własnej kariery, zaczynają stawiać coraz wyraźniejsze granice w środowisku zawodowym. Porzucając charakterystyczny dla wcześniejszych pokoleń kult pracy, młodzi pracownicy, którzy dopiero wkraczają na rynek, skupiają się wyłącznie na bezpośrednio zleconych im zadaniach. Tym samym rezygnują z ambicji bycia najlepszym we wszystkich dziedzinach.

⁷ Zob. Gallup, Is Quiet Quitting Real?, 2022, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, dostęp: 4.08.2026; Gallup, State of the Global Workplace 2023 Report, Gallup Press, 2023, <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>, dostęp: 4.08.2026.

Dla przedstawicieli pokolenia Z nadrzędną wartością stało się zachowanie balansu pomiędzy pracą a prywatnym życiem. Ograniczając odpowiedzialność za wykonywanie zleceń, które wykraczają poza ich podstawowe obowiązki, minimalizują oni swoje emocjonalne zaangażowanie w pracę. W ten sposób łatwiej jest zachować bezpieczny dystans, jednocześnie redukując różnego rodzaju stres zawodowy.

Takie podejście sprawia, że pracownicy oprócz budowania kariery mają czas i energię na rozwój własnych pasji, zainteresowań czy po prostu na odpoczynek. Quiet quitting wiąże się ze zmianą priorytetów. Najważniejsze nie jest już samo pracowanie czy ślepe wspinanie się po kolejnych szczeblach kariery. Współcześni pracownicy o wiele bardziej doceniają możliwość zapobiegania wypaleniowi zawodowemu, dbania o zdrowie psychiczne czy zwiększenia satysfakcji z wykonywanego zawodu.

Geneza quiet quitting

Analizując rozwój tego trendu na rynku, trudno jednoznacznie wskazać główną przyczynę jego powstania. Bez problemu można jednak wyróżnić kilka aspektów, które w znacznym stopniu wpłynęły na to, w jakiej formie współcześnie pragną pracować przedstawiciele młodego pokolenia.

Pandemiczne realia zmotywowały społeczeństwo do zatrzymania się oraz zastanowienia nad prawdziwie istotnymi wartościami w życiu. Masowe zwalnianie pracowników często wiązało się z koniecznością przejmowania ich obowiązków przez pozostałych, co w wielu przypadkach nie było jednoznaczne ze zwiększeniem wynagrodzenia. Zatrudniane osoby, oprócz obciążenia psychicznego, musiały więc mierzyć się też z nadmiarem zleconych im zadań. W rezultacie zatarcie granic oddzielających strefę prywatną od tej zawodowej, spotęgowane również wprowadzeniem modelu pracy zdalnej, przyczyniło się do rozwoju zjawiska wypalenia zawodowego.

Młode pokolenie, dopiero rozpoczynające rozwój swojego życia zawodowego, otwarcie mówi o rozmaitych problemach, z którymi musi się zmagać na rynku pracy. Ogromna ilość obowiązków negatywnie wpływa na zdrowie psychiczne pracowników i poziom ich satysfakcji. Współczesny pęd świata kreuje przekonanie, że należy robić jak najwięcej, aby móc coś osiągnąć. Jednak przedstawiciele pokolenia Z coraz częściej poszukują momentów, w których przynajmniej na chwilę mogą się zatrzymać, by celebrować również inne aspekty życia.

Wypromowany głównie przez użytkowników TikToka w Stanach Zjednoczonych trend ma przypominać, jak istotny aspekt stanowi zachowanie umiaru i rozsądne podejście przy rozwijaniu ścieżki zawodowej. „Ciche odejście” nie nawołuje jednak do całkowitego porzucenia pracy.

Bardziej dąży do uświadomienia, że życie zawodowe nie musi opierać się na ciągłym przekraczaniu własnych limitów.

Oczekiwania wobec pracodawców

Zwolennicy „cichego odchodzenia” oczekują od pracodawców większej elastyczności oraz wyrozumiałości. Sprzyjające środowisko pracy powinno zagwarantować wystarczająco długie przerwy, które umożliwią zachowanie świeżego spojrzenia w pracy oraz redukcję poczucie przemęczenia. Młodzi pracownicy często sprzeciwiają się pracy poza wcześniej ustalonymi godzinami. Niekończące się maile czy telefony służbowe stanowią duże utrudnienie podczas dążenia do osiągnięcia upragnionej równowagi pomiędzy życiem zawodowym oraz tym prywatnym.

„Cicho odchodzący” pragną pracować w warunkach, które ich nie ograniczają i zapewniają swobodną komunikację. Współcześni pracownicy potrafią się przyznać, że czegoś nie wiedzą czy nie są pewni. Jednak to właśnie otwarci i wyrozumiali pracodawcy motywują ich do zadawania pytań i samorozwoju.

W obliczu wszelkich przemian zauważalnych w postawach osób zatrudnianych coraz większe znaczenie dla firm zaczyna mieć sprawnie funkcjonujący dział HR. Poza najczęściej badaną wydajnością pomocne okazuje się poświęcenie uwagi również na weryfikację samopoczucia personelu. W rezultacie szczerza rozmowa z pracownikami pozwoli na lepsze zrozumienie ich perspektywy oraz odpowiednie dopasowanie środowiska zawodowego do zidentyfikowanych potrzeb, jednocześnie zwiększając ich ogólną satysfakcję.

Jak powstrzymać quiet quitting?

➤ **Przeprowadzaj regularne rozmowy feedbackowe**

Szczerza rozmowa z pracownikami to najprostszy sposób, by dowiedzieć się, „jak się czują”, „czy są zadowoleni z pracy”, „czy czegoś potrzebują”. Danie przestrzeni do podzielenia się swoją opinią, wysłuchanie potrzeb oraz dostosowanie się do nich (w ramach możliwości firmy) na pewno zostaną docenione. Takie działanie umożliwia zdiagnozowanie, czy kontakt na linii team leader – pracownik jest prowadzony w wystarczający oraz właściwy sposób. Zawsze należy pamiętać, że podwładni odchodzą przede wszystkim od złych szefów – i to nieraz naprawdę bardzo szybko.

➤ **Zorganizuj szkolenia dla pracowników oraz kadry menedżerskiej**

Jakie wyróżniamy fazy wypalenia zawodowego? Jakimi objawami somatycznymi i psychicznymi charakteryzuje się każde z nich? W jaki sposób można zdiagnozować stres i udzielać pomocy członkom zespołu? Team leaderzy po otrzymaniu odpowiedniej wiedzy na pewno będą potrafili – może nie zawsze, ale w większym stopniu – dostrzec niepokojące objawy.

Pracownikom warto z kolei przygotować szkolenia z takich obszarów jak radzenie sobie ze stresem w pracy, przygotowanie do urlopu czy zachowanie work-life balance. Zwiększona świadomość to podstawa, by móc wdrożyć odpowiednie praktyki w swoich codziennych działaniach – a już samo wyjście z taką inicjatywą bez wątplenia zostanie pozytywnie odebrane przez quiet quittersów.

➤ **Promuj dbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne**

Wiele firm decyduje się na to, by w ramach benefitów pracowniczych fundować pierwsze spotkania z poradnią zdrowia psychicznego. Jest to podstawowy sposób, by pokazać pracownikowi, że liczysz się z jego stanem psychicznym i wiesz, że zdrowie jest niezbędne, by możliwe było odpowiednie wykonywanie swoich obowiązków. W tym zakresie pomocne będzie też zapewnienie elastyczności w godzinach i miejscu pracy, dopasowanie benefitów pracowniczych do potrzeb (np. w formie przestrzeni do uprawiania sportu, workation, wydłużonych urlopów itp.) czy dawanie przestrzeni do rozwoju (np. w zakresie ufundowania dodatkowych kursów i szkoleń).

➤ **Nagradzaj zaangażowanie i dawaj perspektywę kariery**

Pracownicy lubią czuć się docenieni i dostrzegani, jeśli wykazują się większym zaangażowaniem niż jest od nich oczekiwane. Możesz okazać swoją wdzięczność za to za pomocą różnego rodzaju nagród (niekoniecznie w formie finansowej). Warto pamiętać również o tych pracownikach, którym wypalenie grozi z uwagi na niepewność co do dalszych kroków w zakresie własnej kariery. W takiej sytuacji pomóc mogą procesy mapowania kompetencji przypisanych do danego stanowiska oraz wytyczenia jasnych ścieżek kariery i awansu w Twojej organizacji. Dokładne wytyczne ułatwiają ustalenie, jaki kolejny krok powinno się postawić w swoim życiu zawodowym, dodatkowo chroniąc przed quiet quittingiem.

Quiet hiring i quiet firing

Oprócz quiet quitting na popularności zyskały także dwa zjawiska: quiet hiring⁸ i quiet firing⁹. Quiet hiring to praktyka realizowana przez dział HR, która pozwala pozyskać potrzebne talenty bez zatrudniania nowych osób w pełnym wymiarze godzin. Może występować w dwóch formach:

- Zewnętrznej – odnosi się zwykle do sytuacji tymczasowego uzupełniania braków kadrowych podwykonawcami pochodzącymi spoza organizacji. Taka osoba nie jest zatrudniona na pełen etat, ale tylko do pomocy np. przy rozpoczynającym się właśnie projekcie. Po jego realizacji firma rezygnuje z oferowanego wsparcia – chyba że pojawią się nowe potrzeby, na które będzie mogła odpowiedzieć.
- Wewnętrznej – odnosi się do tymczasowego korzystania z zasobów obecnych w organizacji w ramach nowych stanowisk lub działań.

Quiet firing występuje wtedy, kiedy kierownicy tworzą nieidealne warunki pracy, zapewniając jedynie absolutne minimum. Chcą przez to dać pracownikom do zrozumienia i niejako zasugerować, że najlepszym krokiem będzie odejście z firmy, bez mówienia tego wprost. Choć można w ten sposób uniknąć bezpośredniej konfrontacji i być może konfliktów, które mogłyby z tego wynikać, to sposób ten jest toksyczny i całkowicie nieakceptowalny. Uznawane jest to za taktykę pasywno-agresywną.

Sygnałami, które mogą wskazywać na quiet firing, są: brak możliwości rozwoju (brak rozmów o ewentualnych awansach, szkoleniach itp.), nieuwzględnianie pracownika w grafiku, unikanie rozmów, niezlecanie ciekawych projektów, brak podwyżki.

⁸ Zob. Mark Marone, „The Real Way to Quiet Hire”, Harvard Business Impact, 28.04.2023, <https://www.harvardbusiness.org/insight/the-real-way-to-quiet-hire/>, dostęp: 5.08.2026.

⁹ Zob. Ayalla Ruvin, Forrest V. Morgeson, „Are You Being Quiet Fired?”, Harvard Business Review, 7.11.2022, <https://hbr.org/2022/11/are-you-being-quiet-fired>, dostęp: 5.08.2026.

IFIRMA

B E N E F I T B 2 B

Założ firmę z korzyścią na start!

Bezpłatne wsparcie
w rejestracji działalności
i pierwszy miesiąc pakietu
standard Biura Rachunkowego za

1zł

Poznaj szczegóły ➡





02.

Rekrutacja po nowemu

Strategie rekrutacyjne

Strategię rekrutacyjną można porównać do formalnego planu określającego sekwencję realizowania poszczególnych zadań. Odpowiednio przemyślana, pozwala zorganizować i usprawnić pracę rekrutera na różnych etapach. W rezultacie łatwiejsze staje się skuteczne zidentyfikowanie aplikacji najlepszych kandydatów i płynne przejście do procedury ich zatrudniania.

Każda strategia rekrutacyjna powinna powstawać, opierając się na realnych danych rynkowych. W ten sposób, nawet pomimo dużej dynamiki niektórych sektorów, firmy zyskują szansę na skuteczniejsze reagowanie również na przyszłe zmiany w swoim otoczeniu biznesowym. Skrupulatna analiza rynku pozwala lepiej zrozumieć jego potrzeby.

W rezultacie możliwe jest dopasowanie własnych działań do obecnych wymagań rynkowych. Taka wiedza przydaje się także podczas tworzenia strategii rekrutacyjnej. Poznanie specyfiki rynku pracy staje się cennym drogowskazem przy planowaniu kolejnych kroków, wskazując prawdziwie istotne aspekty.

Rekrutacja — Frontend Developer

Tablica kanban

+ Nowe zadanie

Do zrobienia	W trakcie	Zakończone
Sourcing Wyszukanie kandydatów na LinkedIn 02.08.2026 KW	Screening Phone screening kandydatów 3/6 wykonane KW	HR Negocjacja warunków zatrudnienia 28.07.2026 ✓
Rekrutacja Przygotowanie zadania technicznego 05.08.2026 MP	Screening Rozmowy z hiring managerem jutro, 10:00 TN	Screening Ustalenie briefu rekrutacyjnego 15.07.2026 ✓
HR Aktualizacja opisu stanowiska bez terminu	HR Sprawdzanie referencji na bieżąco	Sourcing Publikacja ogłoszenia 10.07.2026 ✓
Sourcing Kampania rekrutacyjna na portalach 10.08.2026		

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.



Współcześnie istnieje wiele narzędzi służących do zbierania wiarygodnych informacji zarówno o samej firmie, jak i o jej otoczeniu. Dążąc do lepszego poznania własnej działalności, warto wykorzystać analizę SWOT¹⁰, która pomaga określić mocne i słabe strony biznesu, jednocześnie zwracając uwagę na potencjalne szanse i zagrożenia. Metoda ta pomaga więc w strategicznym planowaniu i włącza do niego również przyszłe trendy rynkowe.

Strengths
Mocne strony

Weaknesses
Słabe strony

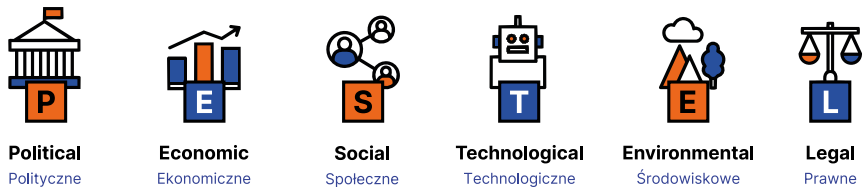
Opportunities
Szanse

Threats
Zagrożenia

Analiza SWOT - opracowanie własne.

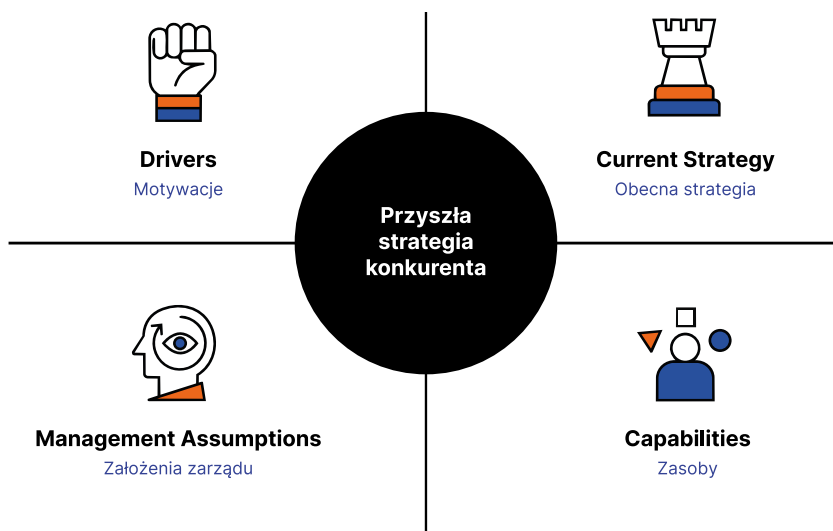
¹⁰ Zob. Albert S. Humphrey, „Getting Management Commitment to Planning—A New Approach”, Long Range Planning, Vol. 7, No. 1, 1974, [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(74\)90078-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(74)90078-8), dostęp: 4.08.2026.

W celu zbadania makrootoczenia można zastosować analizę PEST¹¹. Po zestawieniu podstawowych czynników zewnętrznych – politycznych, ekonomicznych, społeczno-kulturowych, technologicznych – zostają zidentyfikowane obszary mające kluczowy wpływ na funkcjonowanie danej firmy. Narzędzie to pozwala przybrać szerszą perspektywę podczas budowania strategii rekrutacyjnej, a zwiększona wiedza o tak rozległym otoczeniu wzmacnia adekwatność planowanych kroków i minimalizuje ryzyko niepowodzeń. Znany jest także bardziej rozbudowany model PESTEL¹², gdzie dodatkowo analizie poddawane są czynniki środowiskowe i prawne.



Model analizy PESTEL - opracowanie własne.

Tworząc strategię rekrutacyjną, warto mieć też na uwadze działalność konkurencji. Poprzez analizę własnej pozycji w stosunku do innych firm łatwiej wyznaczyć cele umożliwiające zaistnienie na rynku. Aby to osiągnąć, można zastosować Porter's 4 Corners Analysis¹³, która oprócz podstawowego badania aktywności rywali pomaga przewidzieć ich zachowania w przyszłości.



Model czterech rogów M.E. Portera – opracowanie własne.

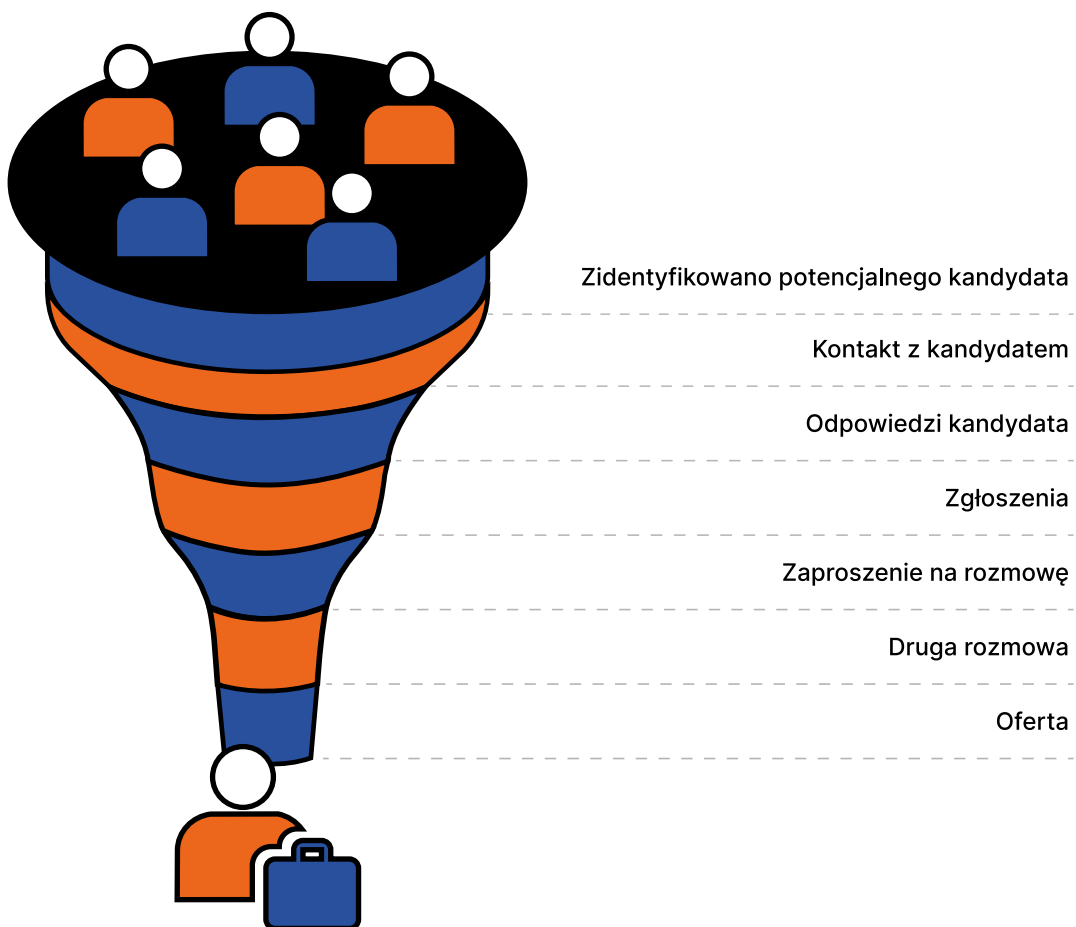
¹¹ Zob. Francis J. Aguilar, Scanning the Business Environment, Macmillan, New York 1967.

¹² Zob. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), PESTLE Analysis Factsheet, <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet>, dostęp: 4.08.2026.

¹³ Zob. Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, New York 1980.

Lejek rekrutacyjny i wskaźniki efektywności rekrutacyjnej

Lejek rekrutacyjny¹⁴ to model pokazujący kolejne etapy marketingu rekrutacyjnego oraz samego procesu rekrutacji – budowanie świadomości, przyciągnięcie i wzbudzenie zainteresowania wśród kandydatów, aplikacje, proces selekcji kandydatów oraz finalnie zatrudnienie. Na każdym z tych poziomów można ocenić efekty wykonywanych działań, korzystając ze wskaźników efektywności. Analiza danych z lejka rekrutacyjnego pomaga zidentyfikować najbardziej efektywne obszary procesu oraz wyróżnić te, które wymagają wprowadzenia usprawnień.



Schemat lejka rekrutacyjnego - opracowanie własne.

¹⁴ Zob. Kevin Wheeler, Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process, Kogan Page, London 2022.

➤ Świadomość

Pierwszym etapem procesu uwzględnionym w lejku rekrutacyjnym są działania marketingowe, które budują świadomość marki nie tylko wśród klientów/użytkowników firmy, ale też potencjalnych przyszłych pracowników. Na podstawie analizy danych demograficznych kandydatów oceń, kogo szukasz, do jakich kandydatów chciałbyś dotrzeć i jak możesz zachęcić ich do pracy w Twojej organizacji.

Budowanie pozytywnego wizerunku na rynku, chociażby za pomocą firmowego bloga, aktywnego prowadzenia kanałów w social mediach czy współpracowania z influencerami, wzmocni pozycję firmy i poprawi opinie o niej na rynku. Warto pokazywać w sieci, jak firma wygląda od środka, jak dba o swoich pracowników i jakie udogodnienia im oferuje.

Wskaźniki powiązane z tym etapem lejka rekrutacyjnego to np. liczba wyświetleń firmowej strony kariery oraz wyniki wyszukiwania dla strony Twojej firmy. Pozwolą one ocenić efekty działań marketingowych i zainteresowanie Twoją organizacją.

➤ Zainteresowanie

Drugim poziomem lejka rekrutacyjnego jest przyciągnięcie – czyli zainteresowanie potencjalnych kandydatów konkretną ofertą. W zależności od branży, stanowiska i profilu kandydata ustal, gdzie i w jaki sposób będziesz reklamował otwarte procesy rekrutacyjne. Pamiętaj o właściwym przygotowaniu opisu stanowiska: tekst powinien być dobrze sformatowany, a sama oferta pracy musi zawierać szczegóły istotne z punktu widzenia kandydata.

Uwzględniając specyfikę grupy docelowej, wystaw oferty na grupach w social mediach, portalach z ofertami pracy czy na własnej stronie kariery. Niezależnie od wybranych kanałów dotarcia do kandydatów – razem z ofertą zamieść dane do kontaktu, aby kandydaci mogli się z Tobą skontaktować w razie dodatkowych pytań czy wątpliwości. Wskaźnikiem, który można zmierzyć na tym etapie, jest współczynnik konwersji, pokazujący, ilu z przeglądających stronę rzeczywiście aplikowało na zamieszczoną ofertę.

➤ Aplikacja

Aplikacja to trzeci poziom lejka rekrutacyjnego, który pozwala zweryfikować, czy działania marketingowe z poprzednich etapów się opłaciły. Aby zapewnić napływanie aplikacji, zadбай o to, by proces aplikacji był dla kandydata szybki i sprawny – nie powinien zajmować więcej niż dziesięć, piętnaście minut. Warto też, aby strona do przesyłania CV była kompatybilna z urządzeniami mobilnymi. Dobrą praktyką jest też wysyłanie powiadomień, że aplikacja została poprawnie przesłana i odebrana.

Współczynnik konwersji, który możemy zmierzyć na tym etapie, to weryfikacja, ilu z tych, którzy rozpoczęli aplikację, rzeczywiście ją ukończyło. Takie działanie pozwoli ocenić, czy proces aplikowania jest sprawny oraz, w którym miejscu kandydaci napotykają trudności i rezygnują.

👉 **Selekcja**

Proces selekcji kandydatów to kolejny poziom lejka rekrutacyjnego. Rozpoczyna się wstępną selekcją kandydatów na podstawie CV, a następnie, w zależności od obranego modelu rekrutacyjnego, rekruter przeprowadza wstępne rozmowy telefoniczne, rozmowy rekrutacyjne i zadania rekrutacyjne aż do wyboru najlepiej dopasowanego kandydata na dane stanowisko. Warto zaplanować wcześniej cały proces i poinformować kandydata, jak będzie przebiegał – ile będzie etapów, czy rekrutacja odbędzie się zdalnie, czy stacjonarnie w siedzibie firmy, czy zaplanowane zostały zadania rekrutacyjne, a jeśli tak, to w jakiej formie.

Poinformuj go także o planowanej dacie zakończenia rekrutacji.

Należy też zadbać o komunikację, informowanie kandydatów o postępach w procesie rekrutacyjnym oraz udzielanie feedbacku po każdym etapie. Po rozmowach kwalifikacyjnych możemy zweryfikować, ilu kandydatów wzięło w nich udział, ilu kandydatów nie stawilo się na umówionej rozmowie, ilu z nich kontynuowało rekrutację po każdym kolejnym etapie, a ilu zrezygnowało w trakcie procesu.

👉 **Zatrudnienie**

Finalna decyzja i przedstawienie kandydatowi oferty zatrudnienia to ostatni poziom lejka rekrutacyjnego. Ostateczny wybór kandydata powinien nastąpić na krótko po ostatnim etapie rozmów rekrutacyjnych. Zbyt długie zwlekanie z decyzją może skutkować tym, że wybrany przez nas kandydat się rozmyśli lub dostanie w tym czasie ofertę pracy od naszej konkurencji.

Na tym etapie przeprowadzane są negocjacje warunków umowy, takie jak wysokość wynagrodzenia, urlop, godziny pracy i świadczenia pozapłacowe. Podczas negocjacji należy pamiętać o panujących w firmie zasadach zatrudniania oraz o budżecie przeznaczonym na zatrudnienie kandydata.

Wskaźnik oceniający efektywność tego etapu to przede wszystkim czas – określenie, jak długo trwał ten krok, ile czasu upłynęło od rozpoczęcia rekrutacji i od poszczególnych jej etapów do zatrudnienia pracownika.

Planowanie zasobów ludzkich

Planowanie zatrudnienia jest elementem polityki kadrowej w organizacji oraz punktem wyjściowym rekrutacji i innych działań realizowanych w ramach funkcji personalnej. Kluczem do sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa są jego pracownicy. Możliwość pozyskania, a następnie utrzymania najbardziej kompetentnego personelu jest determinowana przez właściwe planowanie zasobów ludzkich. Proces ten polega na założeniu, że pracownicy stanowią najważniejszy strategiczny potencjał organizacji. Istotą staje się dopasowanie zasobów kadrowych do potrzeb organizacji oraz jej celów krótko- i długoterminowych.

Planowanie zasobów ludzkich¹⁵ można zdefiniować jako stały proces obejmujący diagnozę ilościową i jakościową personelu, a następnie zaplanowanie zapotrzebowania kadrowego w celu minimalizowania luki pomiędzy podażą a popytem na wewnętrznym rynku pracy.

Planowanie zapobiega bądź redukuje wystąpienie nagłej nadwyżki lub niedoboru personelu, pozwalając na obniżenie kosztów osobowych i społecznych. Umożliwia także optymalizację umiejętności, kwalifikacji i wiedzy oraz maksymalne wykorzystanie ich dla potrzeb organizacji.

W obszarze planowania zasobów ludzkich można wyróżnić tak zwane twarde i miękkie aspekty. Te pierwsze bazują na analizie ilościowej w celu zapewnienia określonej liczby odpowiednich pracowników w czasie, gdy są oni potrzebni. Natomiast aspekty „miękkie” odpowiadają za tworzenie i kształtowanie kultury organizacyjnej, co sprzyja przejrzystej integracji celów organizacji z wartościami, przekonaniem i zachowaniami pracowników. Do głównych celów planowania zasobów ludzkich możemy zaliczyć:

- pozyskanie i utrzymanie w organizacji wymaganej obsady składającej się z kompetentnej i wykwalifikowanej kadry;
- efektywne wykorzystanie zasobów kadrowych;
- zdolność przewidywania problemów związanych z potencjalnymi niedoborami bądź nadwyżkami personelu;
- rozwój i szkolenie kadry w zakresie umiejętności dostosowania się do zmiennego i niepewnego otoczenia zewnętrznego;
- uniezależnienie od zewnętrznych źródeł rekrutacji w momentach zachwiania zatrudnienia poprzez tworzenie planów stabilizacji i strategii rozwoju personelu.

¹⁵ Zob. Monica Belcourt, Kenneth J. McBey, Strategic Human Resources Planning, Nelson Education, Toronto 2018.

Trzy etapy strategicznego planowania zasobów ludzkich

➤ Określenie potrzeb kadrowych

Określenie potrzeb kadrowych¹⁶ jest jednym z pierwszych obszarów, który umożliwia ustalenie popytu na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji. Określenie potrzeb jakościowych determinowane jest przez otoczenie organizacji, jej strukturę wewnętrzną i okres planowania. W zależności od kształtowania tych zmiennych można wyróżnić trzy podejścia w określaniu potrzeb personalnych, które przedstawiono dalej.

Po określeniu profili kompetencyjnych dla poszczególnych pracowników (grup pracowniczych) można przystąpić do oszacowania potrzeb ilościowych w celu ustalenia liczby pracowników niezbędnych do realizacji założonych celów (zadań) organizacji.

ZMIENNE	PODEJŚCIE DO POTRZEB PERSONALNYCH
Relatywnie stałe otoczenie i struktura organizacji.	• Krótkoterminowe planowanie. • Uaktualnianie opisów stanowisk pracy i wymagań kompetencyjnych.
Stale zmieniające się otoczenie i struktura organizacji.	• Planowanie średniookresowe. • Uaktualnianie kluczowych zadań na stanowiskach pracy i wymagań kompetencyjnych.
Przełomowe zmiany strukturalne w otoczeniu i wewnątrz organizacji.	• Planowanie długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. • Sporządzanie opisów stanowisk pracy metodą tradycyjną. • Zastosowanie metod scenariuszowych.

¹⁶ Zob. Henryk Król, Antoni Ludwiczynski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.

Na określenie ilości niezbędnej kadry wpływa wiele czynników, takich jak: program działania ilościowy i jakościowy, oczekiwana produktywność pracy, poziom organizacji, stopień mechanizacji i automatyzacji, przewidywane zdolności produkcyjne, przepisy prawne, a także tych związanych ze stopniem zmienności struktury organizacyjnej, otoczenia zewnętrznego i okresu planowania.

Do szacowania potrzeb ilościowych personelu można wykorzystać różne metody obliczeniowe, takie jak: metody intuicyjne (plan etatyzacji, szacunki ekspertów, diagram funkcji, blokada etatów), metody opierające się na pomiarze czasu pracy oraz metody matematyczno-statystyczne (ekstrapolacja trendu, rachunek korelacji i regresji, modele decyzyjne).

Ustalenie wyposażenia personalnego

Drugim obszarem planowania zatrudnienia w organizacji jest ustalenie wyposażenia personalnego, które oznacza przewidywanie przyszłych zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia w wymiarze ilościowym i jakościowym. Cele jakościowego planowania wyposażenia personalnego obejmują: opracowanie struktury zatrudnienia na początku okresu planowania, prognozę zmian oraz ustalenie pożądanego stanu i struktury zatrudnienia w przyszłości.

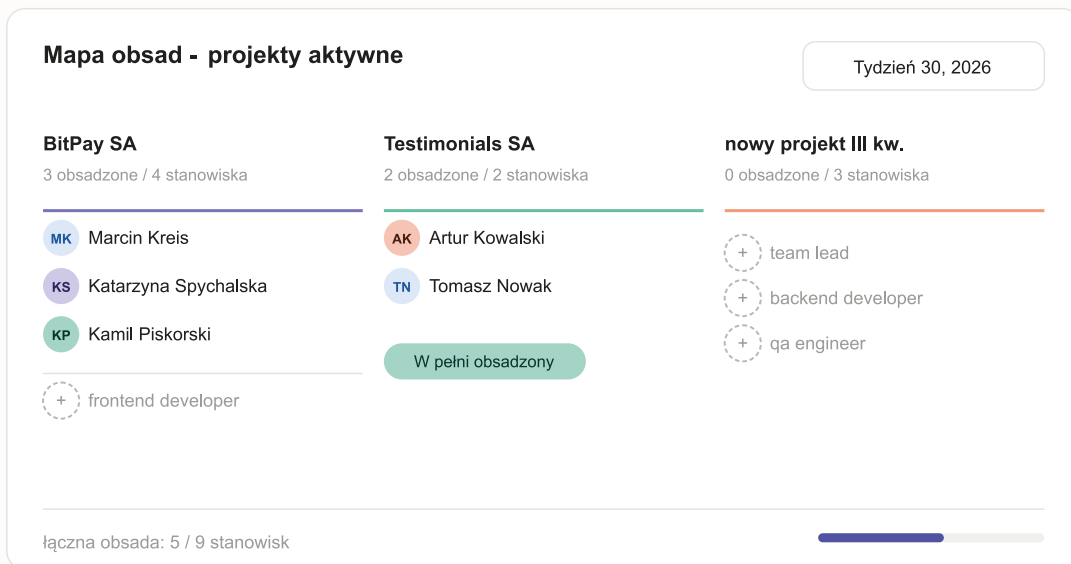
Oznacza to, że przedmiotem planowania podaży pracy są aktualne i przyszłe struktury zatrudnienia sklasyfikowane według następujących kryteriów: wykształcenie, wiek, płeć i inne. Planowanie jakościowego wyposażenia personalnego ułatwia wykorzystanie kompetencyjnych profili zatrudnionych pracowników, które analizuje się w początkowym okresie planowania w odniesieniu do końcowego okresu.

Ilościowe planowanie wyposażenia personalnego ma na celu ustalenie liczby personelu na początku okresu, a następnie ustalenie prognozy na koniec okresu planowania. W oparciu o statystykę w zakresie przyjęć i zwolnień pracowników oraz ich absencji, uwzględniając współczynnik płynności, przyjęty na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz oceny sytuacji na rynku pracy, można określić zmiany ilościowe w stanie i strukturze zatrudnienia.

Planowanie podaży pracy wraz z planowaniem potrzeb personalnych stanowi podstawę do opracowania planu zatrudnienia odzwierciedlającego nadwyżkę bądź niedobór określonego personelu, równocześnie wytyczając kierunki działania w zakresie optymalizacji obsad personalnych na poszczególnych stanowiskach i w ściśle określonym czasie.

👉 Planowanie obsad personalnych

Celem planowania obsad personalnych jest rozdysponowanie zadań pomiędzy poszczególnych pracowników w ramach organizacji poprzez przyporządkowanie osób zatrudnionych do istniejących komórek organizacyjnych, stanowisk pracy i czynności. Można to osiągnąć m.in. poprzez korzystanie z systemu do zarządzania projektami i zespołami, za pomocą którego możliwe jest np. przypisywanie konkretnych zadań do danego użytkownika.



Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.

AI

Planowanie obsad personalnych dąży do minimalizacji kosztów pracy oraz maksymalizacji przydatności personelu w realizacji zadań na określonym stanowisku pracy. Metoda ta umożliwia optymalizację konkretnej funkcji celu, takiej jak na przykład maksymalizacja użyteczności danego pracownika. Natomiast heurystyczne metody planowania obsad personalnych dążą do optymalizacji przyporządkowania personelu i stanowisk pracy na podstawie stopnia przydatności pracowników do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy.

Collaborative hiring

Collaborative hiring¹⁷ polega na tym, że w proces rekrutacji lub jedynie w wybrane jego elementy (np. sourcing, podejmowanie decyzji itp.) zaangażowany jest nie tylko hiring menedżer, ale również inni członkowie zespołu, do którego ma dołączyć nowa osoba. Firmy wykorzystują tę metodę bez względu na rodzaj zespołu czy miejsce otwartego stanowiska w strukturze, przez co można stwierdzić, że stanowi ona niezbędny element strategii rekrutacyjnej.

Cztery korzyści wynikające z collaborative hiring

Krytycy collaborative hiring wskazują, że ta metoda rekrutacji wydłuża proces podejmowania decyzji o zatrudnieniu kandydata na wolne stanowisko, przez co jest mniej efektywna niż dotychczasowe (tradycyjne) praktyki. Nie da się ukryć, że zdecydowanie wymaga więcej czasu oraz zaangażowania, a sam proces rekrutacji może być bardziej skomplikowany z uwagi na liczbę zderzających się ze sobą różnych opinii. Z drugiej jednak strony przekłada się na szereg korzyści dla firmy, które są zauważalne w okresie długoterminowym. Jakże zatem można wymienić zalety?

1. Lepsze dopasowanie nowej osoby do zespołu

W zespołach bardzo często można spotkać się z trudnościami w zaakceptowaniu osoby dołączającej i przejmującej realizację części zadań. Podczas gdy w jednych z czasem poszczególni pracownicy zaczynają się ze sobą dogadywać, w innych może to doprowadzić do pojawienia się problemów oraz konfliktów – zarówno indywidualnych, jak i grupowych. Zapewniając dotychczasowym członkom zespołu możliwość uczestniczenia w procesach rekrutacyjnych (poznania kandydata i wyrażenia swojej opinii o nim), zmniejsza się ryzyko związane z brakiem dopasowania nowej osoby do postaw i wartości reprezentowanych przez innych członków zespołu. W konsekwencji można się nawet spodziewać mniejszej rotacji na stanowiskach, na czym bez wątpienia zależy każdej osobie zajmującej się rekrutacją.

2. Lepsze dopasowanie do kultury organizacyjnej

Istotne jest nie tylko to, by nowa osoba dogadywała się z resztą pracowników, ale również by rozumiała kulturę organizacyjną panującą w firmie, akceptowała wartości istotne dla przedsiębiorstwa oraz reprezentowała podobny styl codziennego działania. Dzięki zapoznaniu się z kilkoma opiniami o danym kandydacie można zyskać większą pewność, że będzie on dobrze dopasowany również pod tymi względami.

3. Zachowanie obiektywizmu w procesie zatrudnienia

¹⁷ Zob. Kevin Wheeler, *Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*, Kogan Page, London 2022.

Im więcej osób bierze udział w procesie rekrutacyjnym, tym mniejsza obawa o stronniczość czy zastosowanie nieświadomych uprzedzeń przy podejmowaniu decyzji – czego często nie da się uniknąć, gdy rozmowę z kandydatem prowadzi tylko jedna lub dwie osoby. Co więcej, zestawienie wszystkich otrzymanych opinii zapewnia bardziej szczegółową ocenę, co ułatwia podjęcie właściwej decyzji.

4. Lepsze candidate experience

Collaborative hiring może pozytywnie wpłynąć również na odczucia osoby biorącej udział w rekrutacji. Dzięki zetknięciu z większą liczbą osób o różnych doświadczeniach kandydat ma szansę na lepsze poznanie firmy, do której aplikuje – w obszarze m.in. jej wartości, wizji i misji, kultury organizacyjnej czy codziennych warunków pracy. Można bowiem zakładać, że w trakcie rozmowy rekrutacyjnej każdy pracownik zwróci uwagę na odmienne elementy, w zależności od tego, co jest dla niego istotne.

Talent pooling w rekrutacji

Talent pooling¹⁸ to zdobywająca coraz większą popularność metoda rekrutacji, która zakłada, że specjaliści ds. HR, którzy odpowiadają za relacje z potencjalnymi kandydatami lub przyszłymi pracownikami, tworzą bazę kontaktów. Taka baza może być prowadzona zarówno w zwykłym pliku w Excelu, jak i dedykowanym programie.

Baza talentów
42 kontakty

+ Dodaj

wszyscy

Java

UX/UI

marketing

dostępni od zaraz

AK

Artur Kowalski
Backend Developer · ostatni kontakt: 3 mies. temu

Java

SQL

dostępny

MN

Marta Nowicka
UX/UI Designer · ostatni kontakt: 1 mies. temu

Figma

UX research

zatrudniona

PK

Piotr Kwiatkowski
UX/UI Designer · ostatni kontakt: 2 tyg. temu

prototypowanie

dostępny

JW

Julia Wiśniewska
Marketing Specialist · ostatni kontakt: 5 mies. temu

content

SEO

do sprawdzenia

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.



¹⁸ Zob. David G. Collings, Kamel Mellahi, „Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, 2009, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>, dostęp: 4.08.2026.

Celem takiego postępowania jest budowanie relacji z osobami, z którymi już nawiązało się kontakt – otrzymało się CV, poznało osobowość, odkryto umiejętności twarde i miękkie – by w przyszłości właśnie od nich rozpoczynać szukanie nowych osób do pracy. Tym samym talent pooling skraca proces rekrutacyjny i zapewnia lepszy efekt końcowy (z uwagi na znajomość oczekiwań, kompetencji i umiejętności danych osób).

➤ **Co obejmuje baza kontaktów?**

Co ciekawe, w bazie potencjalnych kandydatów powinni się znaleźć również obecni pracownicy firmy, ale wówczas wprowadzani są oni pod kątem myślenia o wykorzystaniu ich doświadczenia, umiejętności i cech osobowości w przyszłości, np. w ramach nowych zadań, stanowisk czy ról. W obszarze rekrutacji istotne są jednak tylko zewnętrzne osoby – zarówno takie, które odpowiedziały na ogłoszenie o pracę i przeszły cały proces rekrutacyjny, ale na końcowym etapie nie zostały zatrudnione, jak i znalezione nowe kontakty, np. z polecenia lub w ramach direct searchu na LinkedIn czy portalach rekrutacyjnych.

Do systemu czy pliku wprowadza się wszelkie niezbędne dane i uzupełnia profil osobowy, a także dodaje powiązane z daną osobą dokumenty (CV, portfolio, list motywacyjny, zadanie rekrutacyjne itd.). Dzięki temu przy otwieraniu nowej rekrutacji można najpierw sprawdzić, czy warto może zaprosić na rozmowę osobę z bazy.

Aby posiadanie bazy kandydatów i prowadzenie rekrutacji poprzez korzystanie z dostępnych w niej danych przynosiło oczekiwane korzyści, konieczne jest, by była ona uzupełniana o poszczególne osoby z myślą o potrzebach rekrutacyjnych firmy w przyszłości. Warto różnicować kontakty pod kątem planów rozwojowych firmy (np. ekspansja zagraniczna, wprowadzenie nowego produktu itp.), a także wziąć pod uwagę różne czynniki: ich doświadczenie, znajomość języków obcych, odbyte szkolenia itd. Należy też pamiętać o tym, że osoby w bazie nieustannie się rozwijają, i aktualizować ich profile zgodnie z pozyskanymi informacjami.

➤ **Korzyści talent pooling**

Główną korzyścią jest to, że mając bazę kontaktów, specjaliści ds. HR nie muszą poświęcać tyle czasu na sourcing kandydatów, ponieważ może się okazać, że osoba, którą już znają, idealnie pasuje na dane stanowisko. W konsekwencji zmniejszają się również koszty związane z prowadzeniem rekrutacji. Do innych zalet talent poolingu należą:

- lepsze candidate experience (nawet w przypadku odrzucenia kandydata), co przekłada się na bardziej pozytywną opinię o firmie jako pracodawcy;
- niemal perfekcyjne dopasowanie oferty do kandydata – odzwierciedlając się do osoby, z którą firma zbudowała relację, można mieć pewność, że oczekiwania obu stron będą ze sobą zgodne, co zwiększa prawdopodobieństwo, że prowadzona rekrutacja zakończy się pozytywnie w krótkim czasie;
- szybsze zakończenie rekrutacji w sytuacji nagłego pojawienia się potrzeby zatrudnienia nowej osoby (np. w razie odejścia z pracy osoby na kluczowym stanowisku), co ma istotne znaczenie w kontekście zachowania ciągłości działań w firmie;
- szansa na zatrudnienie osoby o ponadprzeciętnych umiejętnościach czy dopasowanej do kultury organizacyjnej firmy.

Candidate nurturing

Pod wieloma względami można stwierdzić, że osoby zajmujące się rekrutacją czerpią z najlepszych praktyk marketingowych. **Candidate nurturing**¹⁹ polega na utrzymywaniu zaangażowania osoby, z którą firma nawiązała kontakt w celu porozmawiania o ofercie pracy i która sama nie wyraziła zainteresowania lub została na końcowym etapie odrzucona – ale może być zainteresowana ofertą w przyszłości. Podobne działania prowadzą osoby zatrudnione w dziale marketingu w przypadku klientów, którzy w tym momencie nie kupili proponowanych produktów, ale są otwarci na to w przyszłości. Aby zainteresowanie takiego „klienta” nie spadło, konieczne jest odpowiednie zaopiekowanie się nim.

Candidate nurturing można prowadzić, zarówno posiadając otwarte oferty pracy, jak i w okresach przejściowych między zatrudnieniem nowych osób. Jeśli w najbliższym czasie konieczne będzie otwarcie rekrutacji na dane stanowisko, można zacząć nawiązywać relację

z potencjalnym kandydatem ze stworzonej wcześniej bazy kontaktów – wówczas proces obsadzania powinien przebiec szybciej i przy mniejszym wysiłku.

To, na jakie działania zdecyduje się firma w stosunku do danej osoby, zależy oczywiście od indywidualnej sytuacji. Można jednak wskazać kilka podstawowych sposobów, które pozwolą pokazać, że organizacji zależy na potencjalnym pracowniku, jak na przykład podtrzymywanie bezpośredniego kontaktu, prowadzenie działań employer brandingowych w social mediach, budowanie społeczności (grupa na Facebooku czy Discordzie) czy regularna wysyłka newslettera.

¹⁹ Zob. Brian R. Dineen, Isabel O. Williamson, „Screening-Oriented Recruitment Messages: Antecedents and Relationships with Applicant Pool Quality”, *Human Resource Management*, Vol. 51, No. 3, 2012, <https://doi.org/10.1002/hrm.21476>, dostęp: 5.08.2026.

Wren Kitchens

„Własna pula talentów zamiast wiecznego kupowania zasięgu”

W materiale opublikowanym przez Eploy opisano, jak Wren Kitchens przebudowało model direct recruitment w okresie szybkiego wzrostu organizacji. Według przedstawionych danych firma zwiększyła skalę z około 2,5 tys. pracowników w Wielkiej Brytanii w 2017 r. do około 8,5 tys. pracowników w Wielkiej Brytanii i USA. Przy takim tempie każde ogłoszenie traktowane jako jednorazowy start oznaczałoby powtarzanie kosztownego procesu od zera.

Firma zaczęła więc traktować wcześniejszy kontakt z kandydatem jako zasób, do którego można wrócić przy kolejnych potrzebach rekrutacyjnych. Zamiast koncentrować się wyłącznie na bieżących wakatach, systematycznie rozwijała własną bazę potencjalnych pracowników. Według materiałów Eploy z czasem znalazło się w niej ponad 150 tys. osób, a ponad 96% wakatów firma miała obsadzać bezpośrednio, bez korzystania z pośredników.

Kluczowa okazuje się więc zmiana perspektywy: brak dopasowania kandydata do dzisiejszego wakatu nie oznacza końca relacji. Przy szybko rosnącej organizacji osoba, której nie zatrudniamy teraz, może stać się wartościowym kandydatem przy kolejnej potrzebie rekrutacyjnej.

150 000+

Osób w talent poolu

96%+

Wakansów obsadzanych
direct source

ok. 8 500

Pracowników w UK
i USA według case
study

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

W direct sourcingu wartość bazy nie wynika z liczby zgromadzonych profili, lecz z jakości relacji, które można ponownie uruchomić. Pojawia się więc pytanie, ilu kandydatów w Twojej bazie rzeczywiście pamięta kontakt z Twoją firmą i ma powód, by odpowiedzieć na kolejną wiadomość lub telefon?

Źródło:

Eploy, Wren Kitchens: Introducing a Revised Direct Recruitment Model and Adapting to Business Needs, Eploy, <https://www.eploy.com/customers/case-studies/wren-kitchens/>, dostęp: 20.07.2026.

Employer branding

Employer branding²⁰ skupia się na działaniach mających na celu kreowanie wizerunku pożądanego pracodawcy. Zastosowanie tej strategii ma za zadanie przekonać obecnych pracowników i kandydatów, że dana firma oferuje atrakcyjne środowisko pracy z różnorodnymi ścieżkami rozwoju. W rezultacie organizacja jest postrzegana na rynku jako „pracodawca z wyboru”, dzięki czemu nawet najlepsi kandydaci pragną z nią współpracować.

Działania związane z employer brandingiem są podejmowane zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz firmowego środowiska. W ten sposób marka nie tylko sprawia, że kandydaci chętniej aplikują, ale minimalizuje też rotację obecnych pracowników, wzmacniając ich zadowolenie oraz przywiązanie do firmy.

Wewnętrzny employer branding jest budowany poprzez wspieranie pracowników, ich pasji i talentów, rozwijając jednocześnie talent management. Pomocny okazuje się również rozbudowany system motywacyjny, szkoleniowy czy elastyczne podejście do potrzeb zatrudnianych osób. W przypadku employer branding zewnętrznego najważniejszy aspekt stanowi komunikacja pomiędzy pracodawcą a kandydatami, którą kształtują podejmowane przez firmę działania rekrutacyjne.

Rozwinięty employer branding przydaje się szczególnie w branżach wymagających od personelu specjalistycznych kwalifikacji na wysokim poziomie. Dobre opinie o pracodawcy pozytywnie wpływają na postrzeganie danej firmy przez najlepiej wyszkolonych pracowników. Specjaliści poważnie rozważają takie oferty pracy, a często nawet sami próbują stać się częścią działalności, która cieszy się dobrym wizerunkiem. W rezultacie renowa zbudowana za pomocą przemyślanego employer branding okazuje się czynnikiem gwarantującym przewagę konkurencyjną na rynku pracy.

Marketing rekrutacyjny

Firma sprzedaje swoje produkty, specjalista budujący markę osobistą – posiadane umiejętności, a pracodawca ma po prostu siebie – jako najlepsze miejsce do realizacji celów zawodowych, rozwijania się, zarabiania. Właśnie w tym tkwi istota marketingu rekrutacyjnego prowadzonego przez specjalistów ds. HR, pozyskiwania talentów czy employer branding (w zależności od firmy). Korzystając z najlepszych praktyk znanych z marketingu tradycyjnego czy internetowego, rekruterzy starają się dotrzeć do kandydatów (klientów) i zareklamować miejsce pracy (usługę). Celem marketingu rekrutacyjnego nie jest więc pozyskanie kandydata już zainteresowanego ofertą, który sam odpowiedział na ogłoszenie, ale nawiązanie kontaktu z osobami poszukującymi pracy, które mogą się zamienić w kandydatów do konkretnej firmy.

²⁰ Zob. Tim Ambler, Simon Barrow, „The Employer Brand”, Journal of Brand Management, Vol. 4, No. 3, 1996, s. 185–206, <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>, dostęp: 4.08.2026.

Rekrutacja a marketing rekrutacyjny

Chociaż mogłoby się wydawać, że rekrutacja i marketing rekrutacyjny to te same zjawiska, to należy wskazać, że są między nimi bardzo istotne różnice. Przede wszystkim w ramach procesów rekrutacyjnych odpowiadamy na aktualne potrzeby firmy, opierając się na otwartych stanowiskach pracy i poszukując kandydatów np. w ramach sourcingu na LinkedIn czy korzystając z usług agencji rekrutacyjnych. Prowadzenie działań z zakresu marketingu rekrutacyjnego wymaga z kolei holistycznego podejścia i skupienia na reklamowaniu miejsca pracy nawet bez otwartych procesów rekrutacyjnych. Stanowi więc odpowiedź na przyszłe potrzeby w obszarze zatrudnienia, tworząc wizerunek miejsca, w którym zwyczajnie „chce się pracować”.

Co rekrutacja bierze z marketingu?

Do marketingu rekrutacyjnego odnoszą się dwa istotne terminy znane wszystkim osobom zajmującym się na co dzień marketingiem: persona oraz lejek sprzedażowy. Prowadząc działania marketingowe, specjaliści zawsze rozpoczynają m.in. od określenia grupy docelowej i zbudowania persony, czyli sylwetki idealnego klienta (wraz z jego danymi demograficznymi, stylem życia, potrzebami, motywacjami i frustracjami). Cel takiego postępowania stanowi jak najlepsze dopasowanie tworzonych komunikatów i dotarcie do odczuwanych potrzeb. Nie inaczej jest w przypadku rekrutacji – następuje tworzenie opisu idealnego kandydata (wraz z umiejętnościami twardymi i miękkimi, cechami osobowości, podejściem do pracy itd.), a następnie opracowywanie strategii komunikacji, która przemówi do stawianych przez niego wymagań i oczekiwań wobec rynku pracy.

Lejek sprzedażowy z marketingowego punktu widzenia stanowi z kolei drogę konsumenta do dokonania zakupu i obejmuje działania nastawione szczególnie na: zwrócenie uwagi, wzbudzenie zainteresowania, stworzenie potrzeby zakupowej i dokonanie zakupu. W przypadku marketingu rekrutacyjnego skupiamy się na pierwszym etapie lejka – staramy się poprzez nasze aktywności zwiększyć świadomość na temat marki, wywołać zainteresowanie, zachęcić do sprawdzenia naszej oferty i podjęcia decyzji o zmianie zatrudnienia, a przede wszystkim inspirować do poszukiwania idealnego dla siebie miejsca pracy.

Podstawą promowania firmy jako najlepszego miejsca do pracy staje się regularne prowadzenie komunikacji z odbiorcami, przede wszystkim poprzez media społecznościowe, skupione na pokazywaniu kultury organizacyjnej, wartości firmy, obszarów działania, podejścia do pracownika czy benefitów. Istotne znaczenie ma również uczestnictwo w eventach branżowych oraz regularne pozyskiwanie feedbacku od obecnych pracowników, który w szerszej perspektywie pomaga przy wdrażaniu odpowiednich zmian.

Novuna

„Zasięg ma wartość dopiero wtedy, gdy prowadzi do działania”

Jak wynika z materiału opublikowanego przez Gaia, Novuna nie chciała już opierać rekrutacji wyłącznie na reaktywnych ogłoszeniach, job boardach i agencjach, które docierają głównie do osób aktywnie szukających pracy. Wspólnie z Gaia zbudowano roczną kampanię employer brandingową osadzoną w EVP i skierowaną również do ludzi, którzy jeszcze nie zdecydowali się na zmianę pracy. Celem nie było wyłącznie wypromowanie wakatu, ale zmiana tego, czy marka w ogóle pojawia się w głowie potencjalnego kandydata.

Istotny element stanowił również sposób mierzenia efektów. Analizowano całą drogę odbiorcy: od liczby wyświetleń komunikatów, przez kliknięcia, aż po złożone aplikacje. Pozwoliło to zobaczyć nie tylko skalę dotarcia, ale przede wszystkim to, czy zainteresowanie marką przekłada się na konkretne działania kandydatów.

Przykład Novuny pokazuje, że budowanie marki pracodawcy można traktować jako mierzalny element pozyskiwania kandydatów, a nie wyłącznie jako działanie wizerunkowe. Duży zasięg jest początkiem procesu - jego rzeczywistą wartość widać dopiero wtedy, gdy odbiorcy przechodzą od znajomości marki do zainteresowania pracą i aplikacji.

2 151 704

Wyświetlenia kampanii

8 215

Kliknięć; CTR 1,51%

199

Aplikacji przypisanych do kampanii

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Skuteczność marki pracodawcy warto oceniać nie tylko przez zasięg i reakcje, ale przede wszystkim przez to, czy zainteresowanie odbiorców przekłada się na kolejne etapy rekrutacji - aż do aplikacji.

Źródło:

Gaia, How Novuna Strengthened Its Employer Brand and Drove 2.1M Impressions, Gaia, <https://www.iamgaia.com/case-studies/novuna-gaia-employer-branding-recruitment>, dostęp: 20.07.2026.

Social media w procesie rekrutacji

Media społecznościowe w ostatnich latach całkowicie zmieniły sposób prowadzenia procesów rekrutacyjnych. Dziś proces ten nie ogranicza się już wyłącznie do publikowania ogłoszeń na portalach pracy i oczekiwania na zgłoszenia kandydatów. Coraz więcej firm aktywnie wykorzystuje social media do budowania wizerunku pracodawcy, docierania do potencjalnych pracowników oraz nawiązywania z nimi relacji jeszcze przed rozpoczęciem procesu rekrutacji.

Najpopularniejsze portale pomagają kandydatom w poszukiwaniu ofert pracy, jednocześnie dając im szansę na ocenę samej firmy, jej kultury organizacyjnej czy sposobu komunikacji. Z drugiej strony dla rekruterów social media stanowią dziś źródło wiedzy o kompetencjach, doświadczeniu i aktywności zawodowej kandydatów.

👉 LinkedIn

Najpopularniejszym kanałem rekrutacyjnym jest zdecydowanie LinkedIn – stworzona tam przestrzeń pozwala rozbudowywać sieć kontaktów biznesowych, udzielać się na branżowych grupach czy publikować wartościowe treści. Forma LinkedIna umożliwia też udostępnianie na profilu informacji o doświadczeniu, zajmowanych stanowiskach, umiejętnościach, ukończonych kursach i posiadanych certyfikatach – co czyni go swego rodzaju internetowym CV. Rekruter może w ten sposób łatwo wyszukiwać kandydatów pasujących profilem do stanowiska, na które rekrutuje. Użytkownika można znaleźć, wpisując nazwę stanowiska, słowa kluczowe, lokalizację czy konkretną firmę.

LinkedIn pozwala także na nałożenie filtra „open to work” lub „hiring” na zdjęcie profilowe – dzięki temu rekruterzy mogą łatwo zweryfikować osoby aktywnie poszukujące pracy, a kandydaci rekruterów poszukujących pracowników. Warto jednak brać pod uwagę także użytkowników, którzy aktualnie nie poszukują pracy – być może właśnie Twoja oferta ich zainteresuje.

Ręczne dodawanie kandydatów do listy kontaktów jest bardzo czasochłonne. Dzięki integracjom systemów ATS z LinkedInem można znacznie przyspieszyć ten proces. Za pomocą jednego przycisku, dostępnego na profilu kandydata, można stworzyć jego profil w systemie, dodając go automatycznie do posiadanej już bazy kontaktów, a następnie edytować dotyczące go szczegóły.

👉 Facebook

Na Facebooku nie brakuje grup stworzonych dla osób bardziej lub mniej aktywnie poszukujących pracy. Można tam znaleźć grupy z ofertami pracy dla konkretnych stanowisk, branży czy miast. Jeśli jesteś

rekruterem, dobrze dodać się do takich grup (oczywiście w obrębie branży, w której rekrutujesz) i pozostawać ich aktywnym członkiem. Poza publikowaniem ofert na grupach warto rozważyć opublikowanie oferty na firmowym fanpage'u – dzięki temu dotrzemy do osób, które znają już naszą firmę i być może w jakiś sposób się z nią identyfikują, wyznają podobne wartości lub zwyczajnie są zainteresowane naszą działalnością.

Świetnym rozwiązaniem ułatwiającym poszukiwanie kandydatów na Facebooku, jest założenie dedykowanego profilu rekrutera. Stanowi on prywatną stronę osoby odpowiedzialnej za rekrutację w firmie, dlatego musi być kompletny, jawny i bogaty w szczegółowe informacje. Osoby poszukujące pracy prawdopodobnie będą trafiać bezpośrednio na tę stronę. Profil powinien mieć zdjęcie profilowe, zdjęcie w tle oraz opis najistotniejszych cech rekrutera. Dodatkowo ważne jest, by strona zawierała również informacje o ukończonych kursach, szkołach czy zdanych egzaminach. Dzięki temu rekruter, który jest bezpośrednio związany z pracodawcą, będzie bardziej wiarygodny i uczciwy w oczach przyszłego pracownika.

➤ Instagram

Instagram, znany głównie z estetycznych zdjęć z wakacji i postów influencerów, wciąż ewoluuje i z czysto rozrywkowego miejsca w sieci zmienia się w przestrzeń nowych możliwości. Dzisiaj to świetna przestrzeń do reklamy – na firmowym koncie na Instagramie można pokazać „od kuchni” proces powstawania produktu czy usługi, pokazać pracę zespołu, budować świadomość i lojalność wobec marki i wrzucać zajawki pojawiających się nowości, nowych funkcjonalności czy modyfikacji.

Ludzie coraz częściej śledzą na Instagramie marki, które lubią, z których produktów korzystają na co dzień – publikowanie ofert pracy w takim miejscu, podobnie jak w przypadku Facebooka, pozwala więc dotrzeć do osób znających markę/produkt i zainteresowanych jej działalnością. Instagram nie ma możliwości bezpośredniej aplikacji – można tam jednak łatwo umieścić link przenoszący jednym kliknięciem na stronę kariery czy formularz aplikacyjny.

➤ TikTok

Zwrot w stronę budowania komunikacji w realnym czasie sprawił, że stała się ona jeszcze bardziej bezpośrednia. Dodatkowo perspektywa dalszego rozwoju również w VR niesie ze sobą szansę na dostarczenie wciąż mocniejszych odczuć.

Obok tradycyjnych serwisów obecnych na rynku od wielu lat coraz większą popularność zdobywa TikTok, który promuje odmienny

sposób komunikacji oparty na krótkich materiałach wideo. Platforma ta przestała pełnić wyłącznie funkcję rozrywkową i stała się miejscem prezentowania umiejętności, talentów oraz kreatywności użytkowników. W krótkim czasie, często w zabawnej i oryginalnej formie, mogą oni pokazać swoje zdolności szerokiemu gronu odbiorców.

TikTok wpływa również na rynek pracy i sposób działania rekruterów. Dzięki odpowiednim hasztagom osoby zajmujące się rekrutacją mogą łatwo docierać do kandydatów posiadających poszukiwane kompetencje, a jednocześnie od razu ocenić ich umiejętności na podstawie publikowanych materiałów. Młodzi ludzie coraz częściej wykorzystują tę platformę do tworzenia wideoprezentacji, które zastępują tradycyjne CV i pozwalają w atrakcyjny sposób zaprezentować swój potencjał przyszłym pracodawcom. Rozwój tego trendu wspiera program TikTok Resumes, którego celem jest udoskonalenie platformy jako narzędzia rekrutacyjnego i miejsca pozyskiwania pracy.

Rekrutacja przyjazna dla urządzeń mobilnych

Urządzenia mobilne z roku na rok rosną w siłę, pozostawiając daleko w tyle urządzenia stacjonarne. Większość osób poszukujących pracy deklaruje, że urządzenia mobilne są kluczowe w tym procesie. Rekruterzy muszą nadążyć za rozwojem technologii i zmianami w przyzwyczajeniach społeczeństwa, dlatego właśnie forma rekrutacji powinna być dostosowana do urządzeń, z jakich w codziennym życiu korzystają potencjalni kandydaci.

Rekrutacja skoncentrowana na użytkownikach urządzeń mobilnych stanowi odpowiedź sektora HR na potrzeby i wymagania dzisiejszego rynku pracy. Nabór przeprowadzony w takiej formie jest dopasowany do kompaktowych urządzeń i telefonów, a co za tym idzie – odpowiada na potrzeby znacznej większości osób poszukujących pracy.

Dostosowanie się przedsiębiorstwa do bieżących trendów już na etapie rekrutacyjnym zdecydowanie wpływa korzystnie na wizerunek firmy w oczach kandydata. Dzięki takiemu zabiegowi potencjalny pracownik postrzega przedsiębiorstwo jako innowacyjne, prorozwojowe oraz nowoczesne.

Komputery wiodły prym przez lata, jednak coraz szybszy tryb życia i nieustanne dążenie do wygodniejszych i sprawniejszych rozwiązań sprawiło, że nadszedł czas na erę urządzeń mobilnych. Jak wiemy, social media są częścią naszego życia nie od dziś, jednak czy każdy zdaje sobie sprawę, jak istotną rolę odgrywają one również jako kanał służący do rekrutacji?

Połączenie social mediów i urządzeń mobilnych sprawia, że proces rekrutacyjny jest łatwy i przyjemny jak nigdy dotąd. Użytkownik może

przeglądać ogłoszenia o pracę w dowolnym miejscu i czasie, wystarczy, że będzie miał przy sobie telefon. Poza komfortem potencjalnego pracownika i pracodawcy mobilna rekrutacja staje się po prostu wygodna i znacznie skraca cały proces. Dlatego tak ważne jest dostosowanie i zoptymalizowanie wszystkich aspektów procesu pod urządzenia mobilne.

Szacuje się, że do 2030 roku przedstawiciele pokolenia Y oraz generacji Z będą stanowić blisko 70–75% globalnej siły roboczej²¹. Już dziś to właśnie młodsze pokolenia w największym stopniu wpływają na zmiany zachodzące na rynku pracy, oczekując większej elastyczności, możliwości rozwoju oraz lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Ich potrzeba szybkiego rozwoju i natychmiastowego dostępu do informacji sprawia, że chętnie korzystają z najwygodniejszych i najbardziej elastycznych rozwiązań - również w kontekście zmiany pracy. Współcześni kandydaci coraz częściej oczekują prostych procesów rekrutacyjnych, możliwości aplikowania mobilnie oraz szybkiej komunikacji z pracodawcą.

Pięć kroków mobilnej rekrutacji

Skuteczny i atrakcyjny schemat mobilnej rekrutacji wymaga kompleksowości i automatyzacji. W tym celu należy podkreślić kulminacyjne aspekty:

1. Aplikacja formularza

Podstawowa część całego postępowania. Interfejs musi być przyjazny, zrozumiały, a przede wszystkim zoptymalizowany pod urządzenia mobilne, co gwarantuje sprawną obsługę go przez kandydata.

2. Ocena umiejętności

Współczesne rozwiązania udostępniają szereg nowoczesnych narzędzi. Programy umożliwiają realizację interaktywnych zadań, a wszystko pod monitoringiem specjalnego systemu nadzorującego.

3. Spotkanie w formie online

Rozwiązanie generujące znaczne oszczędności dla obu stron, w tym również czasowe, a także eliminuje ograniczenia spowodowane lokalizacją. Wywiad jest również szansą na zapoznanie się z charakterem i charyzmą rozmówcy, a prośba o nagranie krótkiego filmiku testuje motywację oraz kreatywność kandydata.

4. Raport behawioralny

²¹ Deloitte, Deloitte Global's 2025 Gen Z and Millennial Survey, 14 maja 2025 r., <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-2025-gen-z-and-millennial-survey.html>, dostęp: 4.08.2026.

Jest oryginalną formą poznania preferencji oraz zachowania w miejscu pracy. Specjalny test pomaga w określeniu czynników aktywujących produktywność, sprawność i samorealizację.

5. Selekcja najlepszego kandydata

To ostatni etap procesu.

Phone screening

Przeprowadzenie z każdym kandydatem rozmowy kwalifikacyjnej może być utrudnione i czasochłonne, dlatego warto zdecydować się na wdrożenie phone screeningu i selekcję najlepszych z najlepszych. Phone screening przyjmuje formę telefonicznej rozmowy rekrutera z kandydatem trwającej minimum piętnaście, ale nie więcej niż trzydzieści minut.

W jej trakcie powinny paść podstawowe pytania sprawdzające, czy dana osoba jest odpowiednim kandydatem na stanowisko, na które zaaplikowała i czy firma spełni jej oczekiwania. Poruszane kwestie powinny więc dotyczyć m.in. niezbędnych na stanowisku umiejętności, dyspozycyjności czasowej, oczekiwanych warunków pracy (zwłaszcza płacowych) czy doświadczenia w branży.

Korzyści z phone screeningu

Jeśli wdrożysz phone screening do procesu rekrutacji, będzie to pierwszy kontakt z kandydatem po analizie CV. Na podstawie krótkiej rozmowy telefonicznej zdecydujesz, czy zaprosić daną osobę na dalszy etap rekrutacji z HR-em i managerem działu. Phone screening to więc Twoja szansa, by przede wszystkim:

- zweryfikować podstawowe umiejętności zawarte w CV – upewnić się, że zostały podane właściwe informacje i wykluczyć ewentualnie nieścisłości, jeśli takie się pojawiły;
- sprawdzić, czy oferowane przez Ciebie warunki pracy odpowiadają kandydatowi – poznać jego oczekiwania co do płacy, trybu zatrudnienia, formy itd.;
- przedstawić kulturę organizacyjną panującą w firmie – co pozwoli kandydatowi już teraz wyczuć, czy miejsce pracy będzie mu odpowiadać.

Grywalizacja w rekrutacji

Grywalizacja w rekrutacji polega na wykorzystywaniu mechanizmów znanych z gier w procesie pozyskiwania i oceny kandydatów. Coraz więcej firm sięga po quizy, zadania interaktywne, symulacje czy wyzwania online, aby skuteczniej angażować kandydatów i lepiej poznawać ich kompetencje w praktyce.

Nowoczesna rekrutacja nie opiera się już wyłącznie na analizie CV i standardowej rozmowie kwalifikacyjnej. Kandydaci oczekują bardziej dynamicznych i angażujących procesów, a pracodawcy szukają sposobów na szybszą ocenę umiejętności, kreatywności czy sposobu reagowania pod presją. Grywalizacja pozwala obserwować zachowania kandydatów w realistycznych sytuacjach i sprawdzać kompetencje miękkie, takie jak komunikacja, współpraca, podejmowanie decyzji oraz umiejętność rozwiązywania problemów.

Najczęściej grywalizacja przyjmuje formę krótkich gier rekrutacyjnych, case studies, escape roomów online, testów sytuacyjnych lub symulacji związanych z przyszłymi obowiązkami na stanowisku pracy. Dzięki temu proces staje się bardziej atrakcyjny i mniej stresujący dla kandydatów, a firma buduje nowoczesny wizerunek pracodawcy.

Dobrze zaprojektowana grywalizacja może zwiększyć zaangażowanie kandydatów, poprawić candidate experience oraz pomóc wyróżnić firmę na konkurencyjnym rynku pracy. Szczególnie skutecznie sprawdza się w rekrutacji młodszych pokoleń, branży technologicznej, marketingowej czy sprzedażowej.

Background check w rekrutacji

Background check stanowi jeden z najważniejszych etapów rekrutacji. To proces wdrażany przez pracodawców do oceny potencjalnych pracowników. Najczęściej przeświadcane są takie informacje jak: wykształcenie, dotychczasowe zatrudnienie, certyfikaty oraz referencje.

Nie bez znaczenia pozostaje również weryfikacja danych na portalach społecznościowych. Background check pozwala firmom lepiej zrozumieć historię zatrudnienia i osobowość kandydata, zapobiega zatrudnianiu nieuczciwych pracowników z przeszłością kryminalną oraz daje pracodawcom możliwość sprawdzenia, czy poprzedni pracodawcy bądź współpracownicy wnosili skargi przeciwko danej osobie.

W przeszłości background checks były przeprowadzane głównie przez menedżerów ds. zatrudnienia. Obecnie zajmują się tym firmy zewnętrzne, które specjalizują się w tej dziedzinie. Dzięki takiemu rozwiązaniu

można mieć większą pewność, że kandydat nie kłamie odnośnie do swoich preferencji i że dobrze wpisuje się w potrzeby firmy.

Rekrutacja zdalna

Wyzwania i przydatne narzędzia

Określenie rekrutacji zdalnej odnosi się do przeprowadzania rozmowy z kandydatem przez telefon lub wideorozmowę zamiast spotkania osobiście. Taka forma może być stosowana jako wstępna weryfikacja – pierwszy etap rekrutacji, aby określić, czy danego kandydata warto zaprosić na właściwą rozmowę rekrutacyjną w firmie.

Jednak zdalna rozmowa niesie za sobą również nowe wyzwania dla rekrutera, jak na przykład realne poznanie człowieka – towarzyszące jej stres i odległość mogą sprawić, że kandydat będzie zachowywał się zupełnie inaczej niż podczas klasycznego, stacjonarnego spotkania. W związku z tym pierwsze wrażenie, które odgrywa dużą rolę w podjęciu decyzji o zatrudnieniu, w niektórych przypadkach okazuje się niestety mylne. Dochodzi również techniczna strona takiej formy rekrutacji, która wymaga większego przygotowania niż rozmowa stacjonarna: odpowiedniego sprzętu, sprawnego połączenia internetowego oraz narzędzi wspierających cały proces.

Pomocne narzędzia

Pierwszym etapem rekrutacji jest przygotowanie stosownego ogłoszenia i jego publikacja. Powinno ono zawierać widoczną informację o zdalnym trybie rekrutacji. Dla części osób rekrutacja zdalna nadal stanowi coś nieznanego, dlatego warto poinformować o tym kandydata jeszcze przed jego aplikacją. Takie rozwiązanie wymaga dobrej organizacji, którą ułatwi skorzystanie z odpowiedniego narzędzia.

Dla rekruterów z branży IT przydatny może być GlossaryTech pomagający na poziomie weryfikacji kandydata rozszyfrować techniczną terminologię niezrozumiałą dla kogoś spoza branży. Podczas tego pierwszego etapu należy również pamiętać o zgłaszających się kandydatach, informując ich na bieżąco o statusie aplikacji. Oprócz narzędzi do bezpośredniej komunikacji z kandydatami warto rozważyć chatboty, które udzielą szybkiej odpowiedzi na pytania i rozwiążą wątpliwości kandydatów. Główną korzyścią dla rekrutera jest tu oszczędność czasu.

➤ **Przebieg rekrutacji zdalnej**

Po wstępnej selekcji kandydatów pora na pierwszy kontakt telefoniczny, podczas którego rekruter pozyskuje dodatkowe informacje na temat kandydata i wspólnie ustalają dogodny termin rozmowy telefonicznej lub rozmowy wideo. W przypadku rozmowy online kandydat powinien odpowiednio wcześniej otrzymać zaproszenie z linkiem do spotkania – po jego kliknięciu dołącza do rozmowy w ustalonym terminie.

Do najpopularniejszych komunikatorów wykorzystywanych podczas rozmów rekrutacyjnych należą Microsoft Teams, Zoom oraz Google Hangouts – są one bezpłatne w wersji podstawowej i działają zarówno na komputerze stacjonarnym, jak i na urządzeniach mobilnych.

Podczas rozmowy rekruter powinien zebrać informacje o dotychczasowej karierze, zweryfikować umiejętności językowe i wy badać zaangażowanie pracownika. Na koniec spotkania dobrze jest przekazać informacje o terminie finalnej decyzji.

➤ **Przygotowanie rekrutera do rozmowy**

Istotną rolę odgrywa tu odpowiednie przygotowanie do rozmowy. Poza schludnym, reprezentatywnym wyglądem rekruter powinien zadbać również o jednolite tło bez rozpraszaczy, porządek, dobre oświetlenie oraz ciszę i spokój na czas spotkania. Warto także sprawdzić jakość połączenia internetowego. Po dokonaniu ocen kompetencji i cech wymaganych na danym stanowisku następuje podjęcie decyzji o zatrudnieniu i przekazanie feedbacku kandydatom.

Po dopełnieniu formalności niezbędnych przed zatrudnieniem do obowiązków rekrutera należy jeszcze onboarding online, czyli zdalne wdrożenie pracownika: zapoznanie go z misją, wizją, strategią i celami firmy, ustalenie terminu szkolenia BHP i szkoleń wdrażających.

Kluczem do sprawnej rekrutacji online staje się dobór odpowiedniego oprogramowania (które będzie dostępne również dla kandydata), wykorzystanie narzędzi technologicznych, dobra organizacja i przygotowanie do całego procesu.

Obecnie systemy ATS dają możliwość zaplanowania wszystkich kroków rekrutacji, począwszy od przygotowania i opublikowania oferty pracy, poprzez rozmowy z kandydatami, aż po zatrudnienie. Dodatkowo rekruterzy mogą dzielić między sobą zadania, niezbędne dokumenty czy też wymieniać się opiniami i informacjami w komentarzach.

Rozmowa online — Piotr Kwiatkowski

UX/UI Designer · dziś, 10:00

za 12 minut

Checklista przed rozmową

- ☒ jednolite tło bez rozpraszaczy
- ☒ dobre oświetlenie
- ☒ cisza i spokój na czas spotkania
- ☐ test połączenia internetowego
- ☐ otwarcie karty kandydata

Rozmowa



jakość połączenia
stabilne · 45 Mb/s

 Dołącz

 Notatki

Po rozmowie

zatrudnij i uruchom onboarding

wyślij feedback kandydatowi

odrzuć

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.

AI

Plusy i minusy stosowania aplikacji online dla pracodawców

Z jednej strony optymalizacja czasu pracodawców oraz kandydatów, z drugiej – problemy techniczne i wykluczenie cyfrowe, które wbrew pozorom wciąż jest aktualnym problemem. Choć wydawać by się mogło, że rekrutacje prowadzone online są pozbawione wad, nadal można wskazać liczne obszary, które powodują, że nie zawsze jest to najlepsze rozwiązanie. Jakże są więc dobre i złe strony aplikacji online z punktu widzenia pracodawców?

Zalety aplikacji online

➤ Szybszy proces

Wystarczy zaledwie kilka kliknięć, aby oferta pracy pojawiła się na stronie internetowej. Niewiele więcej czasu zajmuje otrzymanie na skrzynkę mailową CV kandydatów – bez ograniczenia geograficznego. Szybki telefon, rozmowa online, decyzja o przyjęciu lub odrzuceniu, a w międzyczasie możliwość edycji ogłoszenia w czasie rzeczywistym. Zdecydowanie należy stwierdzić, że możliwość przeprowadzenia rekrutacji w formie online przyspiesza proces poszukiwania pracownika.

Co więcej, w dzisiejszych czasach powstaje coraz więcej narzędzi cyfrowych oraz platform pozwalających na poszukiwania pracowników, którzy staną się wartością dodaną firmy. Z punktu widzenia pracodawcy bez wątpienia jest to znaczące ułatwienie w organizacji procesów, które pozwala nie tylko zaoszczędzić czas, ale też obniżyć koszty.

➤ **Unikanie błędów**

Spora część zgłoszeń od kandydatów zawiera braki i/lub błędy, które mogą już na starcie przyczynić się do tego, że ich kandydatury zostaną odrzucone. Są to np. brak wyrażenia zgody na przetwarzanie danych osobowych, niezłączenie listu motywacyjnego (jeśli był wymagany) itp. Zaawansowane rozwiązania technologiczne wykorzystywane w procesach aplikacji online pozwalają kandydatom uniknąć tego typu błędów – można je zaprojektować w taki sposób, by formularz nie został wysłany bez właściwego uzupełnienia wszystkich pól. Należy wskazać, że jest to znaczący plus dla obu stron rekrutacji: kandydat nie eliminuje sam siebie, a pracodawca nie traci niepotrzebnie czasu na zapoznanie się z niekompletnym zgłoszeniem.

➤ **Łatwiejsza selekcja aplikacji**

Prostsze sortowanie, wyszukiwanie cyfrowe, porównywanie – dane udostępnione w formie online można przeanalizować dużo sprawniej niż te otrzymane w wersji papierowej. Umieszcza się je zwykle w jednym miejscu, a z uwagi na jednolity format można w krótkim czasie postanowić, których kandydatów zaprosić do kolejnego etapu. Dodatkowo narzędzia ATS automatyzują wiele powtarzających się czynności, w tym m.in. selekcję CV, co znacznie redukuje czas poświęcony na wykonywanie żmudnych zadań.

Wady aplikacji online

➤ **Wykluczenie cyfrowe**

Naturalne jest to, że w momencie, w którym coraz więcej osób zyskuje dostęp do internetu wraz ze sprzętem technologicznym (laptopy i różnego rodzaju urządzenia mobilne), coraz powszechniejsze staje się przenoszenie procesów do sieci. Nie można jednak zapomnieć o tym, że taki sposób funkcjonowania stanowi dla wielu osób barierę, z którą nie są w stanie sobie poradzić – z uwagi na wykluczenie cyfrowe.

W obszarze rekrutacji problem braku swobodnego dostępu do internetu jest widoczny zwłaszcza w przypadku pracowników ubiegających się o najniższe stawki. Jak taki kandydat ma się zgłosić do pracy, gdy nie

ma możliwości wysłania CV pocztą, a co dopiero – odnalezienia oferty w innej formie niż online?

➤ **Problemy techniczne**

W niektórych przypadkach formularze rekrutacyjne spieszą na pomoc kandydatom, pozwalając uniknąć błędów w trakcie wysyłki dokumentów. Co jednak, gdy to technologia popełnia błędy? W sieci dochodzi do różnych sytuacji: strona nie ładuje się lub zawiesza, formularz nie zostaje wysłany, dane znikają, chociaż zostały wprowadzone we właściwy sposób. Może się nawet zdarzyć, że system rekrutacyjny otrzyma zbyt wiele zgłoszeń, przez co dojdzie do jego przeciążenia.

Każda taka awaria wymaga szybkiej reakcji programistów firmy czy dostawcy platformy rekrutacyjnej, ale nie zawsze możliwe jest rozwiązanie problemu technicznego „od ręki”. Bywa również, że firmy nie są odpowiednio wyposażone w narzędzia reagowania na kryzysowe sytuacje (potwierdzenia mailowe, funkcje zapisywania itp.). Z uwagi na takie kwestie istotne jest poniesienie odpowiednich wydatków przy nabywaniu infrastruktury, a także dbanie o właściwą opiekę techniczną, co również generuje dodatkowe koszty.

➤ **Obawa o bezpieczeństwo**

W przypadku procesów przebiegających online nie można nie poruszyć tematu bezpieczeństwa poufnych danych, które stanowią obowiązkowy element CV czy formularzy rekrutacyjnych. Przy braku odpowiednich zabezpieczeń wprowadzonych przez podmioty zbierające dane może dojść do wycieku, a w konsekwencji – kradzieży tożsamości.

Oczywiście takie sytuacje mają miejsce również w przypadku papierowych podań, ale nie da się nie zgodzić z tym, że formę online wyróżnia wyższy poziom bezpieczeństwa z uwagi na większą liczbę osób, które mogą pozyskać dostęp do danych przestanych za pomocą sieci.

Jednocześnie plus i minus

Warto zwrócić uwagę na to, że specjalne oprogramowania do rekrutacji mogą zostać wyposażone w automatyczne filtry słów kluczowych, które zapewniają odsiew kandydatów nieodpowiednich na dane stanowisko – CV nie trafiają nawet w ręce rekrutera. Można podejrzewać, że w 99% przypadków taka funkcja będzie stanowić ułatwienie, oszczędzając osobom zatrudnionym w dziale HR czas przeznaczony na poszukiwanie idealnego pracownika, ale w 1% może się okazać, że w taki sposób odrzucimy kandydata o naprawdę wysokich kompetencjach z uwagi na zbyt małe doświadczenie czy brak jednej z wymaganych umiejętności.

Marka pracodawcy online

Wprowadzenie zdalnej rekrutacji już od początku przenosi kandydatów do wirtualnego świata. To tam znajdują informacje o ofercie pracy czy samej firmie. Internetowa działalność staje się więc wizytówką organizacji, a sprawne działania online jeszcze bardziej zachęcają do aplikowania na poszczególne stanowiska.

Silna marka pracodawcy pozytywnie wpływa na postrzeganie każdej organizacji, jednak łączenie wirtualnego świata z tym rzeczywistym wymusza dodatkowo pewnego rodzaju obowiązek dbania o dobre imię również online. Budowanie świadomości marki online ułatwia stworzenie zaangażowanej społeczności wokół firmy, wzmacniając tym samym jej rozpoznawalność, która może przyciągnąć nowe osoby.

Współczesne społeczeństwo wykorzystuje internet niemal w każdej dziedzinie swojego życia. Wzrastająca popularność różnego rodzaju mediów społecznościowych sprawiła, że nieposiadanie w nich konta jest jednoznaczne z izolacją od społeczeństwa. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku marek. Media społecznościowe są łącznikiem pomiędzy nimi a klientami czy kandydatami. Dostrzegając potencjał błyskawicznego kontaktu z milionami osób, firma może znacznie poszerzyć swoje zasięgi, i to niemal za darmo.

Budowanie marki online opiera się na rozmaitych aktywnościach marketingowych prowadzonych w sieci. Przy czym nie muszą to być skomplikowane, rozbudowane kampanie reklamowe. Czasami wystarczy stworzyć kilka postów czy wstawić relację przybliżającą, jak firma na co dzień funkcjonuje od środka. W ten sposób marka staje się bliższa dla potencjalnych pracowników, którzy jeszcze przed udaniem się na rozmowę kwalifikacyjną mogą zrobić wstępne rozeznanie na temat potencjalnych obowiązków, samej struktury pracy czy nawet panującej w niej atmosfery.

Jak internetowa aktywność może wpłynąć na zdalną rekrutację?

Wszystkie działania prowadzone przez daną firmę w internecie wpływają na jej ogólny wizerunek. W zależności od tego, w jakim kierunku będziemy rozwijać nasz online branding, może on pozytywnie lub negatywnie oddziaływać na sposób postrzegania marki. Zaistnienie organizacji również w wirtualnym świecie przydaje się w wielu obszarach, włączając też zdalną rekrutację. Proces ten opiera się na wykorzystaniu internetu oraz najnowszych technologii. Już samo znalezienie ogłoszenia z ofertą pracy odbywa się online. Pierwsze zderzenie z marką następuje więc w internecie i większość kandydatów nie chce na kolejnych etapach zmieniać tego kanału.

Naturalnym następstwem przeczytania interesującej oferty pracy jest zdobycie jak najwięcej informacji o rekrutującej firmie. Pozytywny

wizerunek oparty na dużej aktywności w mediach społecznościowych czy innych kanałach cyfrowych wzmacnia wiarygodność danej marki. Prawdziwe zagrożenie dla dobrego imienia organizacji oraz pomyślności procesu stanowią jednak wszelkie negatywne opinie o firmie czy informacje odśladające niekorzystne aspekty jej działalności. Istnieje duże ryzyko, że zła sława odstraszy kandydatów bez względu na wszystkie atuty podkreślane w nawet najlepiej sformułowanym ogłoszeniu o pracy.

Ochrona danych osobowych podczas rekrutacji zdalnej

Podobnie jak w przypadku rekrutacji tradycyjnej, rekrutacja zdalna wiąże się z przetwarzaniem danych osobowych kandydatów do pracy. W Polsce zasady przetwarzania tych danych wynikają przede wszystkim z przepisów RODO oraz Kodeksu pracy. Pracodawca, który gromadzi informacje o kandydatach, staje się administratorem danych osobowych i jest zobowiązany do przestrzegania zasad dotyczących ich legalności, celowości, minimalizacji, ograniczenia przechowywania oraz bezpieczeństwa.

Rekrutacja prowadzona za pośrednictwem poczty elektronicznej, portali rekrutacyjnych i narzędzi do wideokonferencji wiąże się również z dodatkowymi ryzykami. W toku procesu mogą być przetwarzane nie tylko dane zawarte w CV lub formularzu aplikacyjnym, ale także wizerunek i głos kandydata, informacje przekazywane podczas rozmowy online czy dane techniczne związane z korzystaniem z określonych platform. Dlatego pracodawca powinien zadbać o odpowiednią organizację procesu oraz właściwe zabezpieczenie wykorzystywanych narzędzi.

Wobec powyższego podpowiemy, na co zwrócić uwagę w kwestii ochrony danych osobowych podczas rekrutacji zdalnej.

Czym jest RODO?

RODO (GDPR) to unijne rozporządzenie o ochronie danych osobowych, które obowiązuje od 25 maja 2018 roku, zastępując wcześniejszą Dyrektywę z 1995 roku o ochronie danych. Dane osobowe stanowią wszelkie informacje dotyczące zidentyfikowanej lub możliwej do zidentyfikowania osoby fizycznej. W kontekście rekrutacji mogą to być przede wszystkim imię i nazwisko, data urodzenia, dane kontaktowe, informacje o wykształceniu, kwalifikacjach zawodowych i dotychczasowym zatrudnieniu. W zależności od sposobu prowadzenia rekrutacji czasami ma również miejsce przetwarzanie m.in. wizerunku i głosu kandydata.

Niektóre informacje należą do szczególnych kategorii danych osobowych, których przetwarzanie jest objęte dodatkowymi ograniczeniami. Dotyczy to m.in. danych dotyczących zdrowia, przekonań religijnych, pochodzenia etnicznego czy orientacji seksualnej. Pracodawca nie

powinien pozyskiwać takich informacji w ramach rekrutacji, chyba że istnieje szczególna podstawa prawna pozwalająca na ich przetwarzanie.

Ochrona danych a rekrutacja zdalna

W momencie rozpoczęcia procesu rekrutacyjnego pracodawca co do zasady występuje jako administrator danych osobowych kandydata. Zakres informacji, których może żądać od osoby ubiegającej się o zatrudnienie, określa art. 22¹ Kodeksu pracy. Pracodawca może żądać od kandydata podania:

- imienia (imion) i nazwiska
- daty urodzenia
- danych kontaktowych wskazanych przez kandydata
- wykształcenia
- kwalifikacji zawodowych
- przebiegu dotychczasowego zatrudnienia

Informacje dotyczące wykształcenia, kwalifikacji zawodowych i przebiegu zatrudnienia mogą być wymagane wtedy, gdy jest to niezbędne do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku. Pracodawca powinien zatem każdorazowo ocenić, jakie dane są rzeczywiście potrzebne do przeprowadzenia konkretnej rekrutacji.

W przypadku danych wymaganych na podstawie przepisów prawa pracy kandydat nie musi udzielać odrębnej zgody na ich przetwarzanie. Zgoda nie jest bowiem uniwersalną podstawą przetwarzania wszystkich danych wykorzystywanych w rekrutacji.

Jeżeli kandydat z własnej inicjatywy przekazuje dodatkowe informacje, których pracodawca nie może od niego żądać, np. zdjęcie, takie dane mogą być przetwarzane na podstawie zgody wynikającej z dobrowolnego działania kandydata, o ile nie należą do szczególnych kategorii danych. W przypadku danych szczególnych kategorii konieczne jest spełnienie dodatkowych warunków określonych w RODO. Odrębna zgoda może być również potrzebna w przypadku przechowywania danych kandydata na potrzeby przyszłych procesów rekrutacyjnych. Zgoda taka powinna być dobrowolna, konkretna, świadoma i jednoznaczna.

Wizerunek i głos kandydata podczas wideorozmowy

Rekrutacja zdalna często odbywa się z wykorzystaniem narzędzi do wideokonferencji. W takim przypadku pracodawca może przetwarzać wizerunek i głos kandydata, jeżeli jest to niezbędne do przeprowadzenia rozmowy rekrutacyjnej i istnieje odpowiednia podstawa prawna takiego przetwarzania. W związku z korzystaniem z platform komunikacyjnych mogą być również przetwarzane określone dane techniczne i metadane. Zakres tych informacji powinien być jednak ograniczony do danych niezbędnych do realizacji celu rekrutacji.

Samo uczestnictwo w wideorozmowie nie oznacza automatycznie zgody kandydata na nagrywanie jej przebiegu. Nagrywanie rozmowy rekrutacyjnej stanowi dodatkową czynność przetwarzania danych i powinno mieć konkretny cel oraz odpowiednią podstawę prawną. Kandydat powinien zostać poinformowany o planowanym nagrywaniu, w szczególności o jego celu, podstawie prawnej, zakresie oraz okresie przechowywania nagrania.

Nagrywanie rozmów „na wszelki wypadek”, bez jasno określonego celu, może naruszać zasady minimalizacji danych oraz ograniczenia celu przetwarzania. Jeżeli utrwalanie przebiegu rozmowy nie jest niezbędne do realizacji konkretnego celu, pracodawca powinien rozważyć przeprowadzenie wideorozmowy bez jej nagrywania.

Podstawy przetwarzania danych kandydata

Kandydat, składając aplikację, nie zawsze musi wyrażać odrębną zgodę na przetwarzanie swoich danych osobowych. Dane, których pracodawca może żądać na podstawie przepisów prawa pracy są przetwarzane na podstawie odpowiednich przepisów prawa, a nie zgody kandydata.

Jeżeli kandydat z własnej inicjatywy przekazuje dodatkowe dane, których pracodawca nie może od niego żądać, np. zdjęcie, ich przetwarzanie może opierać się na zgodzie wynikającej z dobrowolnego działania kandydata. Odrębna zgoda może być również potrzebna, jeżeli pracodawca chce przechowywać dane kandydata na potrzeby przyszłych procesów rekrutacyjnych. Zgoda taka powinna być dobrowolna i dotyczyć konkretnego celu.

Po zakończeniu procesu rekrutacyjnego dane osobowe kandydata powinny być przechowywane nie dłużej niż jest to niezbędne do realizacji celu, dla którego zostały zebrane. Jeżeli kandydat wyraził zgodę na udział w przyszłych procesach rekrutacyjnych, jego dane mogą być przechowywane przez okres wynikający z tego celu. W określonych przypadkach dalsze przechowywanie danych uzasadnia też konieczność ustalenia, dochodzenia lub obrony przed roszczeniami, w tym związanymi z zarzutem dyskryminacji w procesie rekrutacyjnym.

Jeżeli dalsze przechowywanie danych nie znajduje podstawy prawnej, dane powinny zostać usunięte lub zanonimizowane.

Najważniejsze zasady ochrony danych osobowych w rekrutacji

1. Pracodawca powinien pozyskiwać wyłącznie dane niezbędne do przeprowadzenia rekrutacji. Nie może żądać informacji niezwiązanych z oceną przydatności kandydata do pracy, takich jak stan cywilny, pochodzenie etniczne czy orientacja seksualna, chyba że istnieje szczególna podstawa prawna ich przetwarzania.
2. Dane kandydatów mogą być wykorzystywane wyłącznie w konkretnym celu i zgodnie z prawem. Ich udostępnianie innym podmiotom wymaga odpowiedniej podstawy prawnej.
3. Przetwarzanie danych nie zawsze wymaga zgody kandydata. Dane wymagane na podstawie przepisów prawa pracy są przetwarzane na podstawie prawa. Zgoda może być potrzebna w przypadku dodatkowych danych lub przechowywania dokumentów na potrzeby przyszłych rekrutacji.
4. Pracodawca ma obowiązek poinformować kandydata o przetwarzaniu jego danych. Informacja powinna obejmować m.in. cel i podstawę prawną przetwarzania, okres przechowywania danych, odbiorców danych oraz prawa kandydata.
5. Kandydat ma prawa związane z przetwarzaniem jego danych, w tym prawo dostępu do danych, ich sprostowania, usunięcia lub ograniczenia przetwarzania. Jeżeli dane są przetwarzane na podstawie zgody, może ją wycofać w dowolnym momencie.
6. Dane powinny być przechowywane nie dłużej niż jest to niezbędne do realizacji celu rekrutacji. Po jej zakończeniu mogą być przechowywane wyłącznie wtedy, gdy istnieje odpowiednia podstawa prawna, np. zgoda na udział w przyszłych rekrutacjach lub konieczność obrony przed roszczeniami.
7. Pracodawca powinien odpowiednio zabezpieczyć dane kandydatów, również wtedy, gdy korzysta z zewnętrznych platform rekrutacyjnych i narzędzi do wideokonferencji. Jeżeli dostawca platformy działa jako podmiot przetwarzający, przetwarzanie danych powinno zostać uregulowane zgodnie z art. 28 RODO.

ATS i narzędzia do rekrutacji

Proces rekrutacyjny jest bardzo złożony i wieloaspektowy. Selekcja i wybór kandydatów wpłyną na późniejszą realizację celów biznesowych

przedsiębiorstwa, więc dokonanie właściwej decyzji jest ogromną odpowiedzialnością kadr HR. Aby cała procedura zakończyła się powodzeniem, opracowano specjalny system ATS.

Applicant Tracking System²² jest narzędziem dedykowanym wszystkim profesjonalistom z obszaru human resources. ATS automatyzuje szereg wymaganych czynności, co gwarantuje sprawną i efektywną administrację elektronicznych aplikacji ewentualnych pracowników.

Główne zadania systemu ATS to:

- implementacja ogłoszeń i komunikatów o dostępnym stanowisku pracy,
- magazynowanie i segregacja zebranych aplikacji w centralnej bazie,
- komunikowanie się pomiędzy stronami procesu rekrutacyjnego,
- nadzorowanie i monitorowanie przesłanej dokumentacji kandydatów,
- zarządzanie i dysponowanie otrzymanymi zgłoszeniami,
- planowanie spotkań i rozmów kwalifikacyjnych,
- onboarding.

Zalety ATS

Wykorzystanie ATS wspiera działania rekruterów, niosąc korzyści dla całego przedsiębiorstwa. Wiąże się przede wszystkim z oszczędnością czasu i obciążeniem HR z pracy administracyjnej. Rekruter może skorzystać z szablonów ogłoszeń, wykorzystać multiposting zamiast ręcznego publikowania ogłoszeń na różnych portalach oraz szybko komunikować się z kandydatami.

ATS umożliwia również szybką preselekcję kandydatów w oparciu o indywidualnie określone kryteria i porównanie danych aplikujących z wymaganiami na danym stanowisku – dzięki temu rekruter nie traci czasu na przeglądanie wszystkich otrzymanych aplikacji, a skupia się jedynie na tych wyselekcjonowanych przez system. Dzięki takiej automatyzacji rekrutacja przebiega dużo szybciej i czas od rozpoczęcia poszukiwań do zatrudnienia pracownika znacznie się skraca.

System ATS stanowi także centralną bazę danych – zawiera zebrane dokumenty aplikacyjne, wiadomości wymienione z kandydatami, historię

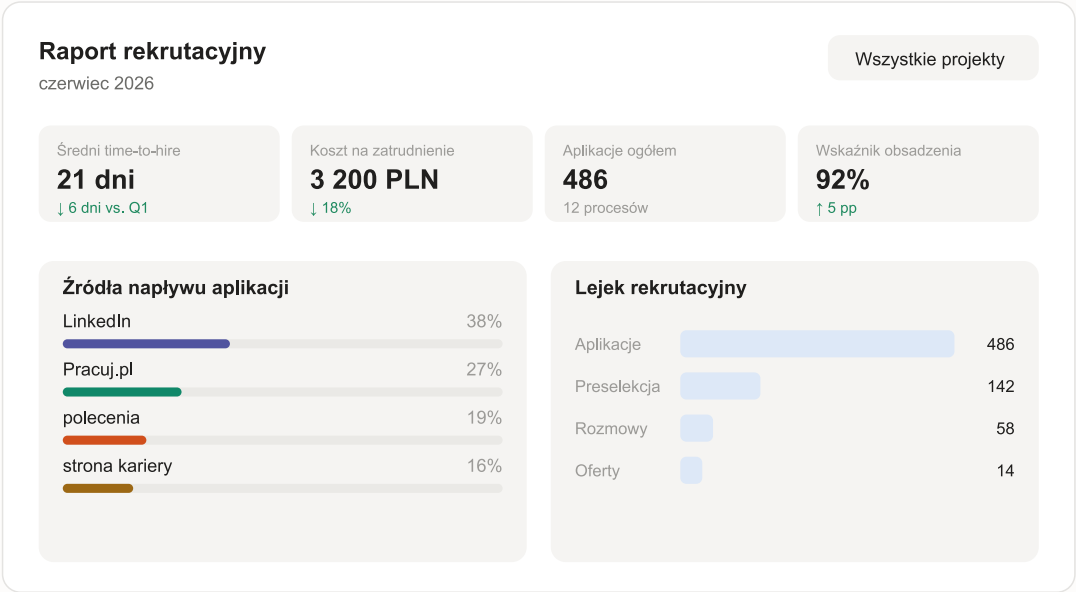
²² Zob. Mohammed Maree, Aseel B. Kmail, Mohammed Belkhatir, „Analysis and Shortcomings of E-Recruitment Systems: Towards a Semantics-Based Approach Addressing Knowledge Incompleteness and Limited Domain Coverage”, Journal of Information Science, Vol. 45, No. 6, 2019, <https://doi.org/10.1177/0165551518811449>, dostęp: 5.08.2026.

przeprowadzonych rozmów wraz z opinią rekrutera i oceną danych umiejętności. W razie ewentualnego przejścia obowiązków przez innego rekrutera dzięki statusom, komentarzom i dostępnym danym szybko można odnaleźć się w rozpoczętym procesie.

ATS umożliwia też monitorowanie i raportowanie wszystkich najważniejszych KPI rekrutacyjnych, co pozwala na przeanalizowanie i optymalizację procesów rekrutacyjnych. Szczegółowe raporty umożliwiają między innymi identyfikację najbardziej efektywnych źródeł napływu aplikacji.

Kolejną korzyścią płynącą z wykorzystania ATS jest oszczędność kosztów – ponieważ większość pracy administracyjnej zostaje zautomatyzowana, nie ma potrzeby powiększania zespołu rekrutacyjnego. Efektywne wykorzystanie budżetu rekrutacyjnego skutkuje szybszą i bardziej wydajną rekrutacją. Dodatkowo każda osoba zaangażowana w proces może na bieżąco śledzić wpływy i wydatki związane z danym projektem HR-owym.

Łatwa aplikacja, przejrzystość w całym procesie rekrutacji, automatycznie wysyłane potwierdzenia przestanej aplikacji, wiadomości i informacje o etapie rekrutacji, szybkie odpowiedzi zwrotne i możliwość sprawdzenia statusu aplikacji online to aspekty ATS, które wpływają na poprawę doświadczeń kandydata w całym procesie rekrutacyjnym i wytworzenie dobrej opinii na temat przedsiębiorstwa. Istotną zaletą ATS jest możliwość korzystania z niego niezależnie od wielkości firmy czy branży, w której działa.



Jakie funkcje powinien zawierać dobry ATS?

System ATS powinien wspierać działania rekrutera, nic mu przy tym nie narzucając. Dlatego istotna jest możliwość personalizacji, dopasowania rozwiązań do własnej firmy, własnych potrzeb, możliwość kreowania własnych szablonów wiadomości czy określenia ścieżek kariery w zależności od stanowiska i branży. Aby system sprawdzał się w danej organizacji, warto go wcześniej przetestować, sprawdzić, czy jest jasny, intuicyjny, prosty i wygodny w obsłudze, oraz czy faktycznie usprawni pracę rekrutera. Dlatego kolejnym ważnym aspektem staje się wersja demo – czyli możliwość bezpłatnego przetestowania ATS w określonym czasie.

Szybkie, bezpłatne i kompetentne wsparcie ze strony działu obsługi klienta to następna przydatna funkcja. Dobrze, gdy kontakt z centrum rozwiązywania problemów jest możliwy za pomocą różnych kanałów – poprzez wygodny formularz kontaktowy, szybki czat czy kontakt telefoniczny. System ATS powinien przechowywać aktualne informacje i dane w chmurze, do której zawsze będzie wygodny dostęp online. Dzięki temu firmowy dział IT nie będzie obciążony instalacją czy serwisowaniem oprogramowania – przekazując ten obowiązek producentowi. To oszczędność zarówno kosztów, czasu, jak i zasobów IT.

Sam wybór oprogramowania ATS zahacza również o aspekt przepisów prawnych. Jako że rekrutacja wiąże się z wrażliwymi danymi kandydatów, oprogramowanie powinno być zgodne z RODO. Musi ono oferować możliwość zaprogramowania automatycznego usuwania aplikacji po pewnym czasie, aby nie przechowywać niepotrzebnie danych osobowych byłych kandydatów.

Przyszłość ATS

Jedną z największych zalet systemu ATS jest automatyzacja całego procesu rekrutacyjnego ułatwiająca pracę rekrutera. Jednak współczesny rynek nieustannie wymaga od wprowadzanych metod większej innowacyjności. Czy system ATS jest w stanie przemienić się w jeszcze silniejszą maszynę rekrutacyjną? Oto kilka prognoz na temat przyszłości ATS.

👉 Inteligentna selekcja

Oprócz oczywistej funkcji śledzenia kandydatów, wykorzystując najnowsze postępy technologiczne, ATS może zmaksymalizować wydajność firmy poprzez odpowiednie algorytmy. Współczesny rynek pracy wymaga wielowymiarowej analizy kandydatów. Zwyczajne przewidywanie, czy dana osoba sprosta wymaganiom i wpasuje się w profil organizacji, nie jest już wystarczająco satysfakcjonującym rozwiązaniem.

Nawet kandydaci wyróżniający się imponującym wykształceniem oraz bogatym doświadczeniem zawodowym w rzeczywistości mogą okazać się nie najlepszym wyborem. Dlatego też, poszukując nowego pracownika, rekruterzy nie powinni skupiać się wyłącznie na identyfikacji jego twardych umiejętności. Równie istotne jest poznanie etyki pracy kandydata, jego pasji, umiejętności współpracy w grupie czy poziomu determinacji podczas dążenia do realizacji założonych celów.

Inteligentna selekcja rozwija zdolność rekrutera do interpretacji cech poszczególnych kandydatów. Oprócz oczywistych umiejętności widocznych w CV mierzone jest dopasowanie do profilu organizacji lub zespołu. W rezultacie, za sprawą inteligentnej selekcji, system ATS bardziej niż na założeniach i przewidywaniach opiera się na realnej analizie dopasowania poszczególnych pracowników do pracy.

➤ **Łowca talentów**

Skupiając się na budowaniu relacji z kandydatami, ciekawą opcją jest połączenie ATS z Candidate Relationship Management software. CRM umożliwia wzmacnianie więzi na trzech poziomach – z obecnymi, byłymi oraz potencjalnymi kandydatami. Technologia ta, wprowadzając automatyzację procesu komunikacji z przyszłymi pracownikami, poprawia ich doświadczenia, zwiększa ich zaangażowanie w poszczególne etapy oraz sprawia, że są oni jeszcze bardziej zainteresowani pracą.

Zintegrowanie ATS z CRM korzystnie wpływa na marketing rekrutacyjny, który w efekcie zaczyna być bardziej zautomatyzowany. Funkcje CRM ułatwiają komunikację z kandydatami, sprawniej dostarczając im ukierunkowane oferty pracy na przykład za pośrednictwem wiadomości SMS. Same relacje z potencjalnymi pracownikami stają się łatwiejsze do kontrolowania, a kandydatom zapewniane są unikatowe formy komunikacji, szczegółowy opis stanowiska oraz personalne podejście do budowania ich pozytywnych doświadczeń.

Takie rozwiązanie wzmacnia wizerunek firmy, przedstawiając ją jako bardziej skupioną na pracowniku i jego odczuciach, co zwiększa napływ zgłoszeń kandydatów i przyciąga tych najbardziej utalentowanych.

Dużym wzmocnieniem dla ATS jest zastosowanie career opportunity software, które pomaga odkrywać i pielęgnować również te wewnętrzne talenty firmy. Wielu pracowników postrzega nowe wyzwania jako szansę na rozwój, dlatego też nie chcą stać w miejscu i czekają na nowe zadania. Korzystanie z career opportunity software daje szansę na lepsze poznanie pracowników i ich talentów, które firma może wykorzystać, zamiast rekrutować nowe osoby. System śledzi poszczególne umiejętności zatrudnionych, pozwalając na odpowiednie dopasowanie ich do zadań oraz stworzenie zrównoważonego zespołu.

8 sposobów na obniżenie kosztów rekrutacji

👉 Strona firmowa

Oficjalna strona firmy może służyć jako źródło aktualnych ofert pracy. Taka strategia zwiększa szansę podjęcia współpracy wśród osób przeglądających serwis. Jeśli biznes nie ma zakładki „Kariera”, warto ją zaprojektować, biorąc oczywiście pod uwagę komfort użytkownika oraz przyjazność dla urządzeń mobilnych. Dzięki temu rozwiązaniu dział HR nie musi korzystać z zewnętrznych domen i portali ogłoszeniowych, co znacznie oszczędza budżet rekrutacyjny.

👉 Media społecznościowe

Potencjał mediów społecznościowych w kontekście poszukiwania i oferowania miejsc pracy jest naprawdę ogromny. Platformy te są darmowe i intuicyjne w użyciu, a publikowanie w nich atrakcyjnych ogłoszeń oznacza również kreowanie wizerunku oraz świadomości potencjalnego partnera.

Doskonałym przykładem jest portal LinkedIn, który w 2025 roku przekroczył poziom 1,2 miliarda użytkowników na całym świecie²³. Szacuje się, że każdego tygodnia nawet 61 milionów osób aktywnie korzysta z platformy w poszukiwaniu pracy i nowych możliwości zawodowych. Warto też zauważyć, że osoby korzystające z tego medium to Millenials (25-34 lat), którzy wraz z generacją Z będą dominować na rynku pracy.

👉 Dbanie o pracowników

Jak najłatwiej zmniejszyć koszty rekrutacji? Nie prowadząc rekrutacji. Brzmi to abstrakcyjnie, jednak proces ten jest znacznie kosztowniejszy niż wydatki związane z zadbaniem o dotychczasowych pracowników. Trzeba do niego doliczyć koszty wdrożenia i szkolenia oraz koszty utraconych możliwości, związane z tym, że nowa osoba może nie-dokładnie wypełniać swoje obowiązki, co przełoży się np. na jakość obsługi klienta lub produkcji. Korzystniejsze dla organizacji będzie więc odpowiedzenie na potrzeby obecnych pracowników zamiast poszukiwania nowego kandydata.

²³ DataReportal (Simon Kemp), LinkedIn Users, Stats, Data & Trends for 2025, opracowanie na podstawie danych publikowanych przez LinkedIn, aktualizacja: 12 marca 2025 r., <https://datareportal.com/essential-linkedin-stats>, dostęp: 4.08.2026.

Workday

„Największe oszczędności nie zawsze leżą w selekcji, czasem znajdują się w kalendarzu”

Jak wynika z materiału Paradox, w Workday zespół talent acquisition obsługiwał ponad 1 900 otwartych stanowisk na całym świecie w tym samym czasie. Najbardziej kosztownym elementem nie była sama rozmowa, ale manualne ustalanie jej terminu: potwierdzenie zajmowało od dwóch do czterech dni, a pełny cykl rozmów od ośmiu do dziesięciu dni. Firma podłączyła automatyzację konwersacyjną do obecnego ekosystemu, żeby kandydat mógł szybko przejść przez aplikację, dopasowanie i rezerwację terminu.

Według opublikowanego opisu wdrożenia czas potrzebny na potwierdzenie rozmowy skrócił się do sześciu-dziewięciu godzin, a cały etap rozmów do czterech-pięciu dni. W ciągu dwóch lat rozwiązanie miało pozwolić zespołowi odzyskać ponad 23 tys. godzin pracy.

Przypadek Workday pokazuje, że automatyzacja w rekrutacji nie musi oznaczać zastępowania człowieka w kontakcie z kandydatem. Jej wartość może być znacznie bardziej praktyczna: przejąć organizacyjne czynności wokół rozmowy, aby rekruter miał więcej czasu na samą rozmowę i ocenę kandydata.

1 900+**Otwartych stanowisk
równolegle****2-4 dni
-> 6-9 h****Czas potwierdzenia
rozmowy****23 000+****Godzin odzyskanych
w 2 lata**

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

**Co warto
zapamiętać?**

Wartość automatyzacji najłatwiej zobaczyć tam, gdzie technologia przejmuje powtarzalne zadania organizacyjne i oddaje rekruterom czas na pracę, która rzeczywiście wymaga ich zaangażowania

Źródło:

Paradox, Saving 23,000 Hours in 2 Years with Hiring Automation, Paradox, <https://www.paradox.ai/case-studies/workday>, dostęp: 20.07.2026

➤ Automatyzacja działań

Nie każdy zdaje sobie sprawę z tego, jak dużo żmudnej pracy ma do wykonania rekruter. Zebranie wszystkich CV, następnie ich analiza i segregacja zajmują dużo czasu – a przecież czas to pieniądz. Zamiast marnować energię na wykonanie powtarzających się czynności, można zainwestować w narzędzie, które odciąży rekrutera z tego obowiązku. Niektóre systemy ATS mają funkcję automatycznego sugerowania kandydatów. Polega ona na tym, że narzędzie wyszukuje z bazy danych i proponuje kandydatów, którzy najlepiej pasują do kryteriów na dane stanowisko.

➤ System poleceń

System poleceń pracowniczych to skuteczna metoda pozyskiwania kandydatów, ponieważ pracownicy posiadają własne sieci kontaktów i często znają osoby, które mogą dobrze pasować do firmy oraz konkretnego stanowiska. Warto jednak pamiętać, że nie zawsze sami wyjdą z inicjatywą polecenia kandydata, dlatego kluczowe jest informowanie zespołu o prowadzonych rekrutacjach, np. poprzez e-mail, komunikatory firmowe czy ogłoszenia w biurze. Dodatkową motywacją mogą być premie lub bonusy za skuteczne polecenie pracownika. Dobrze wdrożony program poleceń pozwala szybciej znaleźć wartościowych kandydatów, skrócić proces rekrutacji oraz zwiększyć szanse na zatrudnienie osób dopasowanych do kultury organizacyjnej firmy.

➤ Sprawne zarządzanie

Aby proces rekrutacji przebiegał szybko i efektywnie, każdy uczestnik powinien dokładnie znać swoje zadania i zakres odpowiedzialności. W organizacji pracy pomocne są tablice kanban, które pozwalają zespołowi na bieżąco monitorować postępy, realizowane działania oraz kolejne etapy procesu. Dzięki temu łatwiej zarządzać zadaniami, ustalać priorytety i koordynować pracę całego zespołu. Dobrze zorganizowany proces rekrutacji skraca czas działań i pomaga ograniczyć koszty.

➤ Efektywna rozmowa rekrutacyjna

Zarówno rekruterowi, jak i kandydatowi zależy na efektywnym wykorzystaniu czasu podczas rozmowy rekrutacyjnej. Dlatego kluczowe jest odpowiednie przygotowanie do spotkania. Rekruter powinien mieć przygotowane nie tylko pytania do kandydata, ale również odpowiedzi na kwestie, które mogą pojawić się ze strony osoby aplikującej. Podczas rozmowy omawiane są m.in. warunki zatrudnienia, wymagania stanowiska oraz oczekiwania obu stron. Dobra znajomość potrzeb firmy i możliwości organizacji pozwala rekruterowi szybciej ocenić,

czy kandydat jest odpowiednio dopasowany do stanowiska i czy warto kontynuować proces rekrutacyjny.

👉 Współpraca z freelancerami

Zanim firma zdecyduje się na rozpoczęcie procesu rekrutacji, warto przeanalizować, czy zatrudnienie pracownika na pełen etat jest rzeczywiście konieczne. W przypadku pojedynczych projektów lub zadań czasowych dobrą alternatywą może być współpraca z freelancerami. Platformy takie jak Usemę czy Fiverr ułatwiają znalezienie specjalistów z różnych branż, bez konieczności tworzenia i publikowania ofert pracy. Dzięki temu firma może szybciej pozyskać potrzebne kompetencje, jednocześnie ograniczając koszty i czas związany z rekrutacją.

Znajdź specjalistę

Projekt: redesign strony internetowej

🔍 UI designer

Dostępni od zaraz

ocena 4.5+

do 150 PLN/h

zdalnie

MN

Marta Nowicka · UI/UX Designer

★ 4.9 (128 zleceń)

120 PLN/h

dostępna

PK

Piotr Kwiatkowski · Product Designer

★ 4.7 (64 zlecenia)

140 PLN/h

dostępny

JW

Julia Wiśniewska · Frontend Developer

★ 5.0 (41 zleceń)

160 PLN/h

zajęta do 05.08

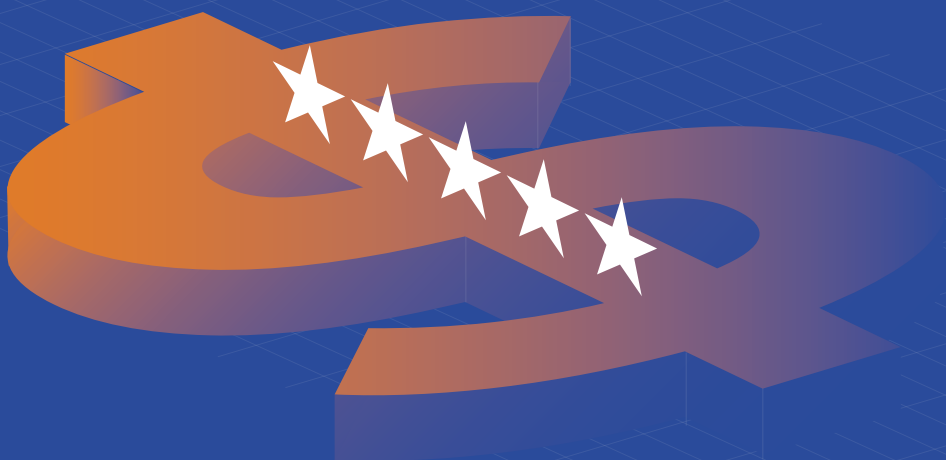
Porównaj z zatrudnieniem na etat

zobacz kalkulację kosztów →

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.



IFIRMA



Dobre rekomendacje się opłacają!

Polecaj sprawdzone usługi
księgowe IFIRMA i zarabiaj.

Poznaj szczegóły ➡



03.

Sztuczna inteligencja w HR

Wykorzystanie AI w działach HR

Połączenie automatyzacji technologicznej oraz czynnika humanistycznego gwarantuje skuteczność i wydajność realizowanych zadań. Cały proces opiera się na gromadzeniu ogromnych ilości danych, a następnie przetwarzaniu informacji oraz tworzeniu specjalnych algorytmów. Taka kombinacja sprawia, że oprogramowanie „uczy się”, wykorzystując poznane wzorce.

Sztuczna inteligencja staje się częścią naszej codzienności. Samochody, cyberbezpieczeństwo, wirtualne zakupy, a także oprogramowanie tłumaczące - to tylko kilka przykładów pokazujących, jak AI wpływa na poprawę warunków życia. Sztuczna inteligencja okazuje się także idealnym wsparciem dla wszystkich specjalistów kadr HR.

Według raportu **Deloitte Global Human Capital Trends 2025**²⁴ aż 79% liderów spodziewa się, że sztuczna inteligencja znacząco przekształci ich organizacje w ciągu najbliższych trzech lat. Z kolei, jak pokazuje **Microsoft Work Trend Index**²⁵, już 75% pracowników wykonujących pracę umysłową korzysta z narzędzi generatywnej AI, a większość z nich deklaruje wzrost produktywności oraz szybsze wykonywanie codziennych obowiązków.

W efekcie kompetencje związane z wykorzystaniem AI stają się również istotnym kryterium podczas rekrutacji i rozwoju pracowników.

Skupiając się na aspektach kadrowych, podstawowym zadaniem AI jest automatyzacja zadań niewymagających bezpośredniego podejścia. Dzięki temu eksperci otrzymują więcej wolnego czasu oraz możliwość skierowania uwagi na ważniejsze obowiązki.

➤ **Rekrutacja**

Jest wspierana poprzez redukcję wszelkich czynności organizacyjnych oraz administracyjnych. AI usprawnia cały proces - od tworzenia ogłoszeń o pracę, przez analizę aplikacji, aż po organizację rozmów kwalifikacyjnych i komunikację z kandydatami. Dzięki automatyzacji rutynowych zadań specjaliści HR mogą skupić się na budowaniu relacji z kandydatami oraz podejmowaniu trafniejszych decyzji.

Nowoczesne narzędzia AI analizują dokumenty aplikacyjne, identyfikują kandydatów najlepiej odpowiadających wymaganiom stanowiska oraz pomagają planować kolejne etapy rekrutacji. Chatboty odpowiadają na pytania kandydatów, umawiają spotkania i przekazują informacje o przebiegu procesu, ułatwiając samą komunikację i skracając czas rekrutacji.

Coraz częściej AI wspiera również przygotowanie pytań do rozmów kwalifikacyjnych, tworzy ich podsumowania oraz analizuje dane dotyczące skuteczności prowadzonych rekrutacji. Ostateczna decyzja o zatrudnieniu powinna jednak zawsze należeć do człowieka. Sztuczna inteligencja stanowi narzędzie wspierające pracę rekruterów, zwiększając efektywność, jakość i szybkość procesów rekrutacyjnych.

²⁴ Deloitte, 2025 Global Human Capital Trends: Turning Tensions into Triumphs, 24 marca 2025 r., <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>, dostęp: 4.08.2026.

²⁵ Microsoft i LinkedIn, 2024 Work Trend Index Annual Report: AI at Work Is Here. Now Comes the Hard Part, 8 maja 2024 r., <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part>, dostęp: 4.08.2026.

➤ Onboarding

Przyjęcie oferty pracy to dopiero początek współpracy. Odpowiednio zaplanowany onboarding pomaga nowym pracownikom szybciej odnaleźć się w organizacji, poznać jej kulturę, obowiązujące procedury oraz zakres obowiązków. Sztuczna inteligencja usprawnia ten proces, zapewniając spersonalizowane i łatwo dostępne wsparcie już od pierwszego dnia pracy.

Narzędzia AI mogą automatycznie przygotowywać plany wdrożenia, udostępniać materiały szkoleniowe, odpowiadać na najczęściej zadawane pytania oraz przypominać o kolejnych etapach onboardingu. Wirtualni asystenci są dostępni przez całą dobę, dzięki czemu nowi pracownicy mogą szybko uzyskać potrzebne informacje bez angażowania zespołu HR.

Sztuczna inteligencja pomaga również monitorować postępy wdrożenia, identyfikować obszary wymagające dodatkowego wsparcia oraz personalizować proces adaptacji do potrzeb konkretnego pracownika. Dzięki temu onboarding staje się bardziej efektywny, zwiększa zaangażowanie nowych osób i ułatwia szybsze osiągnięcie pełnej samodzielności.

➤ Szkolenie

Rozwój kompetencji pracowników jest jednym z kluczowych zadań działów HR. Sztuczna inteligencja wspiera planowanie i realizację szkoleń, pomagając tworzyć spersonalizowane ścieżki rozwoju dostosowane do stanowiska, poziomu wiedzy oraz celów zawodowych pracownika.

Nowoczesne narzędzia AI analizują luki kompetencyjne, rekomendują odpowiednie kursy oraz pomagają tworzyć materiały szkoleniowe, testy i quizy. Mogą również pełnić rolę wirtualnego asystenta, odpowiadając na pytania uczestników i wspierając ich podczas nauki. Dzięki temu proces szkoleniowy staje się bardziej angażujący i efektywny.

Johnson Controls

„Kandydat nie powinien czekać na odpowiedź dłużej niż na zmianę zdania”

Informacje zebrane przez Paradox pokazują, że w Johnson Controls problemem nie był brak kandydatów, lecz rozproszony proces: rekruterzy przeskakiwali między systemami i ręcznie zapisywali odpowiedzi kandydatów. W skali organizacji działającej w około 150 krajach takie opóźnienia nie są drobną niedogodnością, ale realnym źródłem utraty kandydatów.

Firma zdecydowała się więc usprawnić przede wszystkim komunikację. Wdrożony asystent Emma, zintegrowany z systemem Workday, przejął część powtarzalnych zadań i umożliwił prowadzenie rozmów tekstowych z kandydatami. Automatyzacja nie miała zastępować rekrutera w podejmowaniu decyzji o człowieku, lecz zredukować czas oczekiwania i zapewnić ciągłość kontaktu.

Według danych Paradox czas odpowiedzi skrócił się z 10 godzin do 10 minut, a deklarowany poziom satysfakcji kandydatów zbliżył się do 100%. Firma odnotowała również 14-procentowy wzrost liczby zatrudnień.

Przykład Johnson Controls zwraca uwagę na często pomijany element rekrutacji: nie wystarczy pozyskać zainteresowanie kandydata - trzeba jeszcze odpowiedzieć na niego w odpowiednim momencie. W rekrutacji czas odpowiedzi może być tak samo ważnym KPI jak koszt pozyskania aplikacji.

10h -> 10min

Czas odpowiedzi
kandydatowi

ok. 100%

Satysfakcji kandydatów
wg case study

+14%

Wzrost zatrudnień
deklarowany przez
źródło

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Zanim zaczniemy usprawniać ocenę kandydatów, warto sprawdzić podstawy procesu, bo czasem największą barierą nie jest brak odpowiednich osób, lecz zbyt długi czas reakcji firmy.

Źródło:

Paradox, Lowering Candidate Response Time from 10 Hours to 10 Minutes, Paradox, <https://www.paradox.ai/case-studies/johnson-controls>, dostęp: 20.07.2026.

Dodatkowo AI umożliwia monitorowanie postępów uczestników oraz ocenę skuteczności programów rozwojowych. Analiza wyników pozwala lepiej dopasowywać kolejne działania szkoleniowe do potrzeb pracowników i organizacji. W efekcie firmy mają szansę na jeszcze skuteczniejsze rozwijanie kompetencji swoich zespołów, jednocześnie ograniczając czas i koszty związane z przygotowaniem oraz prowadzeniem szkoleń.

Przygotowanie do wdrożenia AI

Skuteczne wdrożenie sztucznej inteligencji w dziale HR wymaga odpowiedniego planowania. Sam zakup narzędzia nie wystarczy - kluczowe jest dopasowanie technologii do potrzeb organizacji, przygotowanie pracowników oraz monitorowanie efektów. Proces wdrożenia dobrze podzielić na kilka etapów.

➤ Analiza potrzeb firmy

Pierwszym krokiem jest określenie, które procesy HR wymagają usprawnienia. Warto zidentyfikować zadania najbardziej czasochłonne i powtarzalne, takie jak rekrutacja, onboarding, szkolenia czy tworzenie dokumentacji.

➤ Dane wysokiej jakości

Skuteczność systemów AI zależy od jakości danych, na których pracują. Dane powinny być kompletne, aktualne, uporządkowane i zgodne z rzeczywistością. Im lepsza jakość informacji, tym trafniejsze analizy i rekomendacje generowane przez sztuczną inteligencję.

➤ Zgodność z RODO i AI Act

Wykorzystanie AI w HR wiąże się z przetwarzaniem danych osobowych, dlatego organizacja powinna zadbać o zgodność z przepisami RODO oraz wymaganiami wynikającymi z unijnego AI Act. Szczególnie istotne jest zapewnienie bezpieczeństwa danych, przejrzystości działania systemów oraz zachowanie nadzoru człowieka nad decyzjami dotyczącymi pracowników i kandydatów.

➤ Szkolenia pracowników

Efektywne wykorzystanie AI wymaga odpowiednich kompetencji. Pracownicy powinni znać możliwości i ograniczenia narzędzi, potrafić formułować skuteczne polecenia (prompty) oraz weryfikować otrzymane odpowiedzi. Regularne szkolenia zwiększają bezpieczeństwo i efektywność pracy z AI.

➤ Wybór odpowiednich narzędzi

Na rynku dostępnych jest wiele rozwiązań wykorzystujących sztuczną inteligencję. Przy wyborze warto uwzględnić potrzeby organizacji, możliwości integracji z wykorzystywanymi systemami HR, poziom bezpieczeństwa danych, dostępne funkcje oraz koszty wdrożenia i utrzymania.

➤ Kontrola i ocena efektów wdrożenia

Wdrożenie AI powinno być regularnie monitorowane. Analiza takich wskaźników jak czas realizacji procesów, jakość pracy, satysfakcja użytkowników czy oszczędność kosztów pozwala ocenić skuteczność zastosowanych rozwiązań oraz wskazać obszary wymagające dalszych usprawnień. Dzięki temu organizacja może stale rozwijać wykorzystanie sztucznej inteligencji i osiągać coraz lepsze rezultaty.

Data Science w HR

Data Science to dziedzina badań łącząca specjalistyczną wiedzę, umiejętności programistyczne oraz wiedzę z zakresu matematyki, ekonometrii i statystyki. Ogólnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że jest to nauka o danych, która, przy wykorzystaniu różnych metod badawczych, algorytmów i procesów oraz w oparciu o dużą ilość informacji, umożliwia wysnucie istotnych wniosków i postawienie prognoz przez analityka.

Data Science bazuje na specjalnych algorytmach eksploracji danych, modelach uczenia maszynowego oraz sztucznej inteligencji. Zadaniem algorytmów jest odpowiednie oczyszczenie i ustrukturyzowanie zbioru danych, a następnie zbadanie zależności i korelacji zachodzących pomiędzy nimi.

Dzięki zaawansowanym metodom wchodzącym w skład Data Science możliwe staje się znalezienie ukrytych wzorców, których nie dałoby się zaobserwować w inny sposób. Ich umiejętne wdrożenie pozwala przedsiębiorstwom na wytworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej. Data Science znajduje szerokie zastosowanie w organizacjach,

wspierając identyfikację nowych źródeł zysków, optymalizację kosztów i zapobieganie potencjalnym stratom.

Proces, jakiemu poddawane są dane, określa się mianem cyklu życia Data Science. Stanowi on zazwyczaj oparty na powtarzalności operacji proces iteracyjny, złożony z sześciu lub siedmiu etapów.

- Zdefiniowanie problemu organizacyjnego, określenie celów i zaplanowanie działań.

- Poszukiwanie i przygotowanie danych poprzez sprawdzenie podstawowych właściwości, szczegółową identyfikację i rozwiązywanie problemów w zakresie ponownego formatowania, przekodowania, grupowania i łączenia.

- Reprezentacja danych (w tym o charakterze specjalnym, np. dane akustyczne, obraz) i ich transformacja polegająca na wdrożeniu i przekształceniu w bardziej „przyswajalną” formę, taką jak pliki tekstowe, arkusze kalkulacyjne do baz danych SQL i NoSQL.

- Obliczanie za pomocą danych w oparciu o języki danych, takie jak np. R i Python. Ten etap umożliwia uruchomienie ogromnej ilości zadań w klastrach i przetwarzanie w chmurze oraz opracowanie pakietów, które zawierają abstrakcyjne elementy workflow.

- Modelowanie danych generatywne i predykcyjne. Modelowanie generatywne proponuje model stochastyczny, który mógłby wygenerować dane i wprowadzać metody pozwalające na prawidłowe wnioskowanie. Modelowanie predykcyjne opiera się na metodach, które dobrze przewidują niektóre dane, wskazując na konkretny ich zbiór.

- Wizualizacja i prezentacja wyników za pomocą histogramów, wykresów szeregów czasowych i punktowych.

- Budowanie doświadczenia w oparciu o naukę danych poprzez wykorzystanie informacji o częstotliwości ich występowania w systemie oraz mierzenie skuteczności standardowych przepływów pracy.

Jak Data Science jest wykorzystywane w działach HR?

Funkcjonowanie działów HR w coraz większym stopniu opiera się na wykorzystywaniu danych i ich analizie. Najważniejsze decyzje personalne są podejmowane w oparciu o raporty Data Science. Jednak, aby było to możliwe, należy zrozumieć, że Data Science to proces,

a nie jednorazowe działanie. Dlatego tak ważne jest uporządkowanie i przygotowanie danych, które będą stanowić pewne i wiarygodne źródło analizy.

Dobrze przeprowadzona analiza wspiera realizację strategii biznesowej i buduje wiarygodność działu HR. Data Science jest nieodzowne w takich obszarach jak rekrutacja, employer branding, zarządzanie rotacją personelu, ocena potencjału kompetencyjnego pracowników oraz ewaluacja efektów zarządzania menedżerów.

Łączenie danych z różnych źródeł przy wykorzystaniu odpowiednich algorytmów pozwala np. na zaplanowanie, gdzie i jakich pracowników trzeba szukać, jak ich przyciągnąć do firmy, jakie są szanse zainteresowania ich nową ofertą i jaki to będzie miało wpływ na realizowane cele biznesowe. Tylko Data Science umożliwia tak szczegółową analizę zasobów ludzkich, przybliżającą lepsze zrozumienie potrzeb pracowników zarówno na poziomie całej organizacji, jak i zespołu lub indywidualnego pracownika.

Wyniki w postaci raportów determinują proaktywne zarządzanie programami szkoleniowymi oraz zwiększają retencję pracowników, m.in. oferując zmianę stanowiska wewnątrz organizacji. Z kolei możliwość wglądu do raportów przez pracowników umożliwia im kształtowanie własnej ścieżki rozwoju zawodowego i podejmowanie decyzji w zakresie swojej kariery.

Interview Intelligence w rekrutacji

Interview Intelligence pozwala udoskonalić procesy rekrutacyjne prowadzone w formie wideokonferencji, podnosząc ich skuteczność i jakość. Oczywiście już wcześniej wykorzystywano metodę nagrywania rozmów z kandydatami, by później do nich wrócić, porównać ze sobą odpowiedzi i na podstawie powtórzonych doświadczeń podjąć ostateczną decyzję o zatrudnieniu lub odrzuceniu danego kandydata.

Interview Intelligence pozwala jednak na dużo więcej – za pomocą tej metody można nie tylko nagrać rozmowę z potencjalnym pracownikiem, ale również przepisać ją (automatyczna transkrypcja), wybrać najważniejsze fragmenty (np. w celu przedstawienia innym osobom z zespołu), a nawet przeanalizować sylwetkę kandydata pod kątem najważniejszych cech czy zdolności. To rozwiązanie zmienia więc dotychczasowy sposób prowadzenia spotkań rekrutacyjnych.

Jak działa Interview Intelligence?

Interview Intelligence powstała po to, by zapewnić spójne doświadczenie dla kandydata i rekrutera. Dlatego też jest wykorzystywana zarówno przed, w trakcie, jak i po spotkaniu.

- Przed rozmową rekruter przenosi do narzędzia przygotowane pytania i ustala cel, jaki chce osiągnąć. AI generuje gotową agendę, którą warto wykorzystać również w przypadku innych spotkań. W ten sposób zagwarantowane zostaje sprawiedliwe i jednakowe podejście wobec każdego kandydata, zapewniając także możliwość uczenia się i unikania dotychczas popełnianych błędów.
- W trakcie rozmowy, dzięki opcji nagrania i transkrypcji, można całkowicie skupić się na kandydacie, otrzymując jednocześnie wskazówki dotyczące tego, co zrobić, aby przeprowadzić jak najbardziej efektywne spotkanie rekrutacyjne.
- Po rozmowie istnieje szansa na łatwe przekazanie materiałów innym osobom zaangażowanym w proces rekrutacji, by następnie na podstawie najważniejszych momentów z każdej z rozmów na dane stanowisko podjąć ostateczną decyzję.

Korzyści z wykorzystania Interview Intelligence w rekrutacji

Wykorzystanie Interview Intelligence przekłada się (z punktu widzenia firmy i pracowników działu HR) na szereg korzyści w obszarze usprawnienia procesów rekrutacyjnych. Dzięki temu rozwiązaniu przede wszystkim:

- skraca się proces pozyskiwania kandydata - za sprawą dostępności nagrań i analiz nie trzeba zbyt długo zastanawiać się nad tym, kogo należy zatrudnić;
- wybierani są najlepsi kandydaci - na podstawie zebranych, bezstronnych danych porównawczych rekruter zyskuje pewność, że w sprawiedliwy i obiektywny sposób podejmuje decyzję, bez opierania się wyłącznie na osobistych przeczuciach;
- zmniejsza się obciążenie pracowników działu HR – taki efekt jest naturalną konsekwencją wykorzystania technologii oraz AI w celu wprowadzenia automatyzacji niektórych zadań i dania możliwości przesunięcia pracownika do innych obszarów.

Wykorzystanie Interview Intelligence odsuwa potrzebę tradycyjnego wykonywania notatek, a rekruter może skupić całą uwagę

na kandydacie. Dzięki temu aplikant ma większą pewność, że jego kandydatura nie została odrzucona w oparciu o wspomnienia rekrutera z rozmowy, lecz o rzeczywiste słowa i prawdziwy przebieg spotkania.

Rekrutacja wspierana sztuczną inteligencją

Sztuczna inteligencja staje się standardowym elementem procesów rekrutacyjnych, co potwierdza wciąż wzrastający odsetek organizacji wykorzystujących AI w działaniach HR. Nowoczesne narzędzia wspierają specjalistów z tej branży na każdym etapie - od przygotowania ogłoszenia o pracę, przez pozyskiwanie kandydatów i analizę aplikacji, aż po organizację rozmów kwalifikacyjnych oraz ocenę kompetencji. Dzięki AI proces rekrutacji staje się szybszy, bardziej efektywny i oparty na danych, dostarczając rekruterom rzetelnych analiz i rekomendacji wspierających podejmowanie świadomych decyzji personalnych.

➤ Automatyczna selekcja CV

Jednym z najczęstszych zastosowań AI w rekrutacji jest analiza dokumentów aplikacyjnych. Narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję potrafią w krótkim czasie przeanalizować setki, a nawet tysiące CV, porównując kwalifikacje kandydatów z wymaganiami stanowiska. AI identyfikuje kluczowe kompetencje, doświadczenie zawodowe i umiejętności, porządkując zgłoszenia według stopnia dopasowania. Pozwala to znacząco skrócić czas wstępnej selekcji, jednak ostateczna decyzja o zaproszeniu kandydata do kolejnego etapu powinna należeć do rekrutera.

➤ AI sourcing kandydatów

Sourcing kandydatów polega na aktywnym wyszukiwaniu osób posiadających odpowiednie kompetencje. Narzędzia AI analizują profile zawodowe, bazy talentów oraz publicznie dostępne informacje, aby wskazać kandydatów najlepiej odpowiadających wymaganiom stanowiska. Dzięki temu rekruterzy zyskują szansę na szybsze dotarcie do specjalistów, którzy nie poszukują aktywnie pracy, ale mogą być zainteresowani atrakcyjną ofertą.

➤ Tworzenie wiadomości z wykorzystaniem AI

Generatywna sztuczna inteligencja pomaga przygotowywać spersonalizowane wiadomości do kandydatów. Na podstawie opisu stanowiska i profilu odbiorcy AI tworzy profesjonalne zaproszenia do udziału w rekrutacji, wiadomości follow-up oraz odpowiedzi na najczęściej

zadawane pytania. Personalizacja komunikacji zwiększa szanse na nawiązanie kontaktu i pozytywne doświadczenia kandydatów.

👉 **Chatboty rekrutacyjne**

Chatboty wykorzystujące AI są dostępne przez całą dobę i wspierają kandydatów na każdym etapie procesu rekrutacyjnego. Mogą odpowiadać na pytania dotyczące oferty pracy, wymagań stanowiska, terminów spotkań czy kolejnych etapów rekrutacji. Coraz częściej pomagają również umawiać rozmowy kwalifikacyjne oraz zbierać podstawowe informacje od kandydatów, odciążając zespół HR od rutynowych zadań administracyjnych.

👉 **Generowanie ogłoszeń o pracę**

AI znacząco usprawnia przygotowywanie ofert pracy. Już na podstawie kilku informacji dotyczących stanowiska narzędzia generatywne potrafią stworzyć jego kompletny opis, zakres obowiązków, wymagania oraz informacje o oferowanych benefitach. Mogą także dostosować styl ogłoszenia do grupy docelowej oraz wskazać sformułowania sprzyjające bardziej inkluzywnej komunikacji i budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy.

👉 **Analiza kompetencji i dopasowania kandydatów**

Sztuczna inteligencja wspiera ocenę kompetencji kandydatów poprzez analizę ich doświadczenia zawodowego, umiejętności, wyników testów oraz odpowiedzi udzielanych podczas rozmów kwalifikacyjnych. Narzędzia AI pomagają porównywać kandydatów według wcześniej określonych kryteriów i identyfikować osoby najlepiej dopasowane do wymagań stanowiska. Takie analizy powinny jednak stanowić wyłącznie wsparcie dla rekrutera, a nie zastępować jego profesjonalnej oceny.

👉 **Video recruitment i analiza odpowiedzi**

Coraz więcej organizacji wykorzystuje platformy do rekrutacji online wyposażone w funkcje sztucznej inteligencji. Systemy te automatycznie tworzą transkrypcje rozmów, przygotowują podsumowania spotkań oraz pomagają uporządkować informacje o kandydatach. AI może również wskazywać obszary wymagające pogłębienia podczas rozmowy i ułatwiać porównywanie odpowiedzi różnych kandydatów.

➤ **Awatary AI i wirtualni asystenci HR**

Stosunkowo nowym trendem są awatary AI oraz wirtualni asystenci wspierający komunikację z kandydatami. Mogą oni prowadzić wstępne rozmowy informacyjne, prezentować ofertę pracy, odpowiadać na pytania dotyczące organizacji oraz pomagać kandydatom w przygotowaniach do kolejnych etapów rekrutacji. Często wspierają również wewnętrznie pracowników działu HR, pomagając tworzyć dokumenty, przygotowywać raporty, planować spotkania i odpowiadać na powtarzające się pytania.

AI w onboardingu i rozwoju pracowników

Sztuczna inteligencja wspiera nie tylko rekrutację, ale również proces wdrażania nowych pracowników oraz ich rozwój zawodowy. Nowoczesne rozwiązania AI pomagają automatyzować onboarding, personalizować ścieżki rozwoju i analizować kompetencje pracowników, dzięki czemu organizacje mogą skuteczniej rozwijać talenty oraz szybciej reagować na zmieniające się potrzeby biznesowe.

➤ **Automatyzacja onboardingu**

Onboarding to kluczowy etap budowania zaangażowania nowego pracownika. Narzędzia AI automatyzują wiele zadań administracyjnych, takich jak przygotowanie planu wdrożenia, udostępnianie materiałów szkoleniowych, przypomnianie o wymaganych działaniach czy odpowiadanie na najczęściej zadawane pytania. Wirtualni asystenci dostępni przez całą dobę pomagają nowym pracownikom szybciej odnaleźć się w organizacji, odciążając jednocześnie dział HR i przełożonych.

➤ **Personalizowane ścieżki rozwoju**

Każdy pracownik posiada inne doświadczenie, kompetencje i cele zawodowe. Wykorzystując dane dotyczące stanowiska, wyników pracy oraz preferencji pracownika, AI może rekomendować indywidualne ścieżki rozwoju. Systemy proponują odpowiednie szkolenia, certyfikacje, projekty czy materiały edukacyjne, wspierając rozwój kompetencji zgodnie z potrzebami pracownika i organizacji.

➤ **Platformy szkoleniowe AI**

Coraz więcej platform e-learningowych wykorzystuje sztuczną inteligencję do personalizacji procesu nauki. AI dostosowuje poziom trudności materiałów, rekomenduje kolejne kursy, tworzy quizy i testy wiedzy oraz monitoruje postępy uczestników. Generatywna AI

umożliwia także szybkie przygotowywanie materiałów szkoleniowych, scenariuszy ćwiczeń i symulacji, co znacząco skraca czas tworzenia programów rozwojowych.

👉 **Analiza kompetencji i luk kompetencyjnych**

Jednym z najcenniejszych zastosowań AI w HR jest analiza kompetencji pracowników. Narzędzia wykorzystujące sztuczną inteligencję porównują wymagania stanowisk z aktualnymi umiejętnościami zespołu, identyfikując luki kompetencyjne oraz obszary wymagające rozwoju. Na tej podstawie organizacja może skuteczniej planować szkolenia, programy reskillingu i upskillingu, ścieżki kariery oraz sukcesję na kluczowych stanowiskach.

Wyzwania związane z AI

Choć sztuczna inteligencja znacząco usprawnia procesy składające się na zarządzanie zasobami ludzkimi, jej wykorzystanie niesie za sobą również nowe wyzwania. W obszarze HR szczególnego znaczenia nabierają kwestie związane z przejrzystością działania algorytmów, ochroną danych osobowych, ograniczaniem ryzyka dyskryminacji oraz zachowaniem nadzoru człowieka nad decyzjami dotyczącymi kandydatów i pracowników. Dodatkowym wyzwaniem jest coraz powszechniejsze wykorzystywanie narzędzi generatywnej AI przez samych kandydatów, którzy wspierają się nimi podczas przygotowywania dokumentów aplikacyjnych i rozmów kwalifikacyjnych.

Na sposób projektowania i prowadzenia procesów HR wpływają również nowe regulacje prawne. Unijny AI Act wprowadza obowiązki dla organizacji wykorzystujących systemy sztucznej inteligencji, zwłaszcza w procesach związanych z zatrudnieniem, oceną pracowników czy podejmowaniem decyzji kadrowych.

Organizacje powinny więc zadbać nie tylko o skuteczność wdrażanych narzędzi, ale także o ich zgodność z przepisami prawa, zasadami etyki oraz ochroną danych osobowych. Odpowiedzialne wykorzystanie AI wymaga zachowania nadzoru człowieka i regularnej oceny wpływu technologii na podejmowane decyzje.

Kandydaci korzystający z AI

Generatywna sztuczna inteligencja zmieniła sposób, w jaki kandydaci przygotowują się do rekrutacji. Narzędzia takie jak ChatGPT, Microsoft Copilot czy Gemini pomagają tworzyć CV, listy motywacyjne, przygotowywać odpowiedzi na pytania rekrutacyjne oraz ćwiczyć rozmowy

kwalifikacyjne. Coraz częściej AI wspiera również budowę portfolio czy optymalizację profili zawodowych.

Dzięki funkcjom AI kandydaci mogą przeprowadzać symulacje rozmów, otrzymywać informacje zwrotne dotyczące swoich odpowiedzi oraz analizować pytania najczęściej pojawiające się podczas rekrutacji na określone stanowiska. Dostępne są również narzędzia analizujące mowę, tempo wypowiedzi czy sposób prezentacji, pomagając lepiej przygotować się do spotkania.

Silniejsze kontrowersje budzi wykorzystywanie AI podczas samej rozmowy kwalifikacyjnej. Pojawiają się rozwiązania, które w czasie rzeczywistym podpowiadają kandydatom odpowiedzi, generują sugestie na podstawie zadawanych pytań lub automatycznie tworzą notatki. Choć korzystanie z takich narzędzi nie zawsze jest zabronione, może podważać wiarygodność mechanizmu zatrudniania i utrudniać ocenę rzeczywistych kompetencji kandydata.

Dla pracodawców oznacza to konieczność dostosowania procesu rekrutacji. Obecnie większego znaczenia nabierają zadania praktyczne, rozmowy o rzeczywistych doświadczeniach zawodowych oraz ocena umiejętności, których nie można zweryfikować wyłącznie na podstawie dokumentów aplikacyjnych.

Bias i dyskryminacja

Jednym z największych wyzwań związanych z wykorzystaniem sztucznej inteligencji w rekrutacji staje się ryzyko wystąpienia tzw. biasu algorytmicznego (ang. algorithmic bias), czyli systematycznych błędów prowadzących do nierównego traktowania kandydatów. AI nie jest obiektywna sama z siebie – jakość jej działania zależy od danych, na których została wytrenowana oraz sposobu jej wdrożenia i wykorzystania.

Jeżeli model uczy się na historycznych danych rekrutacyjnych, może powielać wcześniejsze schematy zatrudnienia. Przykładowo, jeśli w przeszłości na określonych stanowiskach zatrudniano głównie osoby o podobnym profilu zawodowym lub z określonych środowisk, istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że algorytm uzna taki wzorec za pożądany, przez co będzie częściej rekomendować kandydatów o zbliżonych

cechach. W efekcie może dochodzić do nieświadomego ograniczania różnorodności w procesie rekrutacji.

Źródłem biasu bywają również nieodpowiednio przygotowane dane wejściowe, błędnie zdefiniowane kryteria oceny lub zbyt duże zaufanie do rekomendacji generowanych przez AI. Ryzyko zwiększa się także wtedy, gdy decyzje podejmowane są wyłącznie na podstawie automatycznej analizy, bez udziału człowieka.

Aby ograniczyć możliwość wystąpienia dyskryminacji, organizacje powinny:

- korzystać z wysokiej jakości, reprezentatywnych danych,
- regularnie testować narzędzia AI pod kątem równego traktowania kandydatów,
- analizować wyniki pod względem potencjalnych nierówności,
- dokumentować sposób działania systemów wykorzystywanych w rekrutacji,
- zapewnić, aby ostateczne decyzje dotyczące zatrudnienia były podejmowane przez człowieka.

Warto również pamiętać, że AI Act uznaje systemy wykorzystywane do rekrutacji, selekcji kandydatów, podejmowania decyzji o zatrudnieniu, awansach czy rozwiązaniu stosunku pracy za systemy wysokiego ryzyka. Oznacza to, że organizacje korzystające z takich rozwiązań są zobowiązane do wdrożenia odpowiednich mechanizmów zarządzania ryzykiem, zapewnienia jakości danych, prowadzenia dokumentacji oraz sprawowania skutecznego nadzoru człowieka nad działaniem systemów.

Etyka wykorzystania AI

Wykorzystanie AI w procesach HR wiąże się z odpowiedzialnością za sposób podejmowania decyzji dotyczących kandydatów i pracowników. Choć sztuczna inteligencja może znacząco usprawnić analizę danych i automatyzację procesów, nie powinna zastępować człowieka w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu, awansie, wynagrodzeniu czy rozwiązaniu umowy o pracę. Rolą AI jest wspieranie specjalistów HR poprzez dostarczanie analiz i rekomendacji, natomiast odpowiedzialność za ostateczną decyzję zawsze powinna spoczywać na człowieku.

Jedną z podstawowych zasad etycznego wykorzystania AI²⁶ jest transparentność. Kandydaci i pracownicy muszą być informowani, że w procesie są wykorzystywane narzędzia oparte na sztucznej inteligencji, przybliżając również sam zakres, w jakim wpływają one na ocenę ich aplikacji lub wyników pracy. Buduje to zaufanie do organizacji i zwiększa przejrzystość procesów kadrowych.

Równie ważna staje się ochrona prywatności i danych osobowych. Systemy AI często analizują CV, wyniki testów kompetencyjnych, nagrania rozmów kwalifikacyjnych czy dane dotyczące aktywności pracowników. Organizacja powinna zadbać o zgodność z przepisami RODO, ograniczyć zakres przetwarzanych danych do niezbędnego minimum oraz stosować odpowiednie środki bezpieczeństwa chroniące informacje przed nieuprawnionym dostępem.

Istotną rolę odgrywa tu też kwestia wiarygodności wyników generowanych przez AI. Modele językowe mogą popełniać błędy, tworzyć nieprecyzyjne odpowiedzi lub przedstawiać informacje, które nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości. Z tego względu wszystkie rekomendacje, analizy i treści przygotowane przez AI należy dokładnie zweryfikować.

Organizacje powinny także przeciwdziałać dyskryminacji algorytmicznej. Jeżeli system został wytrenowany na danych odzwierciedlających historyczne nierówności, może nieświadomie preferować określone grupy kandydatów lub pomijać osoby o porównywalnych kompetencjach. Dlatego warto regularnie monitorować działanie wykorzystywanych narzędzi, analizować wyniki rekrutacji oraz przeprowadzać audyty pod kątem równego traktowania kandydatów.

Dobłą praktyką jest opracowanie w organizacji polityki korzystania z AI, która określi zasady odpowiedzialnego wykorzystania tej technologii. Dokument ten powinien wskazywać, do jakich zadań można wykorzystywać AI, jakie dane można wprowadzać do narzędzi, kto odpowiada za weryfikację wyników oraz w jaki sposób zgłaszać i analizować potencjalne błędy lub nieprawidłowości. Jasne procedury pomagają ograniczyć ryzyko prawne i organizacyjne oraz zwiększają zaufanie pracowników do nowych technologii.

Dokumentowanie procesu

Wykorzystanie sztucznej inteligencji w procesach HR wymaga odpowiedniej dokumentacji. Jest to nie tylko dobra praktyka organizacyjna, ale również element zarządzania ryzykiem oraz spełnienia wymagań wynikających z RODO i unijnego AI Act. Dokumentowanie wykorzystania AI zwiększa przejrzystość procesów, ułatwia wykazanie zgodności z przepisami oraz pozwala szybciej identyfikować i eliminować potencjalne błędy.

²⁶ Zob. Anna Lena Hunkenschroer, Christoph Luetge, „Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda”, *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>, dostęp: 5.08.2026.

W praktyce organizacja jest odpowiedzialna za określenie, na jakim etapie procesu rekrutacyjnego wykorzystuje się sztuczną inteligencję, jakie zadania wykonuje oraz kto odpowiada za nadzór nad jej działaniem. Warto również wskazać, które decyzje są podejmowane automatycznie, a które wymagają akceptacji rekrutera lub menedżera.

Istotnym elementem dokumentacji staje się również opis wykorzystywanych danych. Firma musi wiedzieć, z jakich źródeł pochodzą informacje wykorzystywane przez system AI, jak długo są przechowywane, kto ma do nich dostęp oraz w jaki sposób są zabezpieczone. Pozwala to ograniczyć ryzyko naruszenia ochrony danych osobowych oraz zwiększa wiarygodność procesu.

Coraz więcej biznesów opracowuje także rejestr wykorzystania AI, który obejmuje wszystkie narzędzia stosowane w organizacji. Taki dokument może zawierać informacje o nazwie systemu, jego producencie, obszarze zastosowania, osobie odpowiedzialnej za nadzór, przetwarzanych danych, potencjalnych ryzykach oraz sposobie ich ograniczania. Rejestr ułatwia zarządzanie rozwiązaniami AI i stanowi cenne źródło informacji podczas audytów lub kontroli.

W kontekście AI Act szczególnego znaczenia nabiera możliwość wykazania, że organizacja stosuje odpowiednie procedury zarządzania ryzykiem i zapewnia nadzór człowieka nad systemami wykorzystywanymi w HR. Dlatego dokumentacja powinna obejmować nie tylko informacje techniczne, ale również wewnętrzne procedury, politykę korzystania z AI, szkolenia pracowników oraz okresowe przeglądy skuteczności i bezpieczeństwa wykorzystywanych narzędzi.



04.

Zmiany prawne i compliance w HR

Compliance w procesie rekrutacji

Podpisanie umowy o pracę jest ważnym etapem zatrudnienia, ale legalność całego procesu zaczyna się znacznie wcześniej, już na etapie przygotowania ogłoszenia i rekrutacji. Zgodnie z art. 18³ca ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. - Kodeks pracy. Kodeksu pracy pracodawca powinien zapewnić przejrzystość wynagrodzenia, stosować obiektywne kryteria jego ustalania oraz prowadzić rekrutację w sposób neutralny i niedyskryminujący.

Legalność zatrudnienia obejmuje zatem nie tylko prawidłowo sporządzoną umowę o pracę, ale także zgodne z prawem ogłoszenie o pracę, równe traktowanie kandydatów, właściwe przetwarzanie danych osobowych oraz, w razie korzystania z takich rozwiązań, zgodne z prawem wykorzystywanie narzędzi sztucznej inteligencji. Dlatego zgodność procesu zatrudnienia z prawem powinna być zapewniona od pierwszego kontaktu z kandydatem, a nie dopiero w momencie podpisania umowy o pracę.

Transparentność wynagrodzeń

Jednym z najważniejszych elementów legalnego procesu zatrudnienia jest wynagrodzenie. Kandydat powinien otrzymać informację o wynagrodzeniu lub jego przedziale albo jasny komunikat, że zostanie ona przekazana na dalszym etapie rekrutacji, najpóźniej przed nawiązaniem stosunku pracy. Należy zadbać, aby taka informacja obejmowała wszystkie istotne składniki wynagrodzenia, jeżeli występują. Może to być wynagrodzenie zasadnicze, premia, dodatek lub inne świadczenia związane z pracą, zarówno pieniężne, jak i niepieniężne.

Przykładowy tekst do ogłoszenia: „Wynagrodzenie: 7.000–8.500 zł brutto”. Jednak jeżeli wynagrodzenie składa się z kilku elementów, informacja powinna być bardziej szczegółowa:

„Wynagrodzenie za pracę na stanowisku specjalisty ds. marketingu obejmuje:

- wynagrodzenie zasadnicze w kwocie od 7.000 zł brutto;*
- dodatek stażowy w zależności od długości stażu pracy;*
- premię regulaminową w maksymalnej wysokości 10% wynagrodzenia zasadniczego.”*

Wynagrodzenie powinno być ustalane na podstawie obiektywnych i neutralnych kryteriów, takich jak doświadczenie, kwalifikacje, zakres odpowiedzialności czy poziom stanowiska. Podane widełki muszą odpowiadać rzeczywistemu budżetowi przewidzianemu na dane stanowisko.

Należy unikać ogólnych sformułowań typu „atrakcyjne wynagrodzenie”, „wynagrodzenie do uzgodnienia” czy „wynagrodzenie adekwatne do doświadczenia”, jeżeli nie towarzyszy im konkretna informacja o wynagrodzeniu lub jego przedziale.

Z punktu widzenia pracodawcy istotne jest również zachowanie dowodu przekazania informacji, nawet w formie wiadomości e-mail, zapisu w systemie rekrutacyjnym lub dokumentu elektronicznego.

Przykładowa informacja może brzmieć:

„W związku z prowadzonym procesem rekrutacji informujemy, że proponowane wynagrodzenie na stanowisku specjalisty ds. administracji wynosi 6.000–8.000 zł brutto miesięcznie.”

Regulamin wynagradzania i układ zbiorowy pracy

Przed rozpoczęciem rekrutacji pracodawca powinien zweryfikować, czy w zakładzie pracy obowiązuje układ zbiorowy pracy lub regulamin wynagradzania. Jeżeli takie dokumenty występują, należy przygotować szczegóły na temat postanowień mających zastosowanie do danego stanowiska. Kandydat musi otrzymać informacje dotyczące warunków wynagradzania, które będą wiążące w przypadku zatrudnienia.

Równe traktowanie kandydatów

Legalny proces rekrutacyjny powinien się opierać na jednolitych i obiektywnych kryteriach. Przed rozpoczęciem rekrutacji pracodawca odpowiada za ustalenie, jakie kwalifikacje są wymagane na stanowisku, jakie doświadczenie będzie oceniane, jakie kompetencje są istotne dla wykonywania pracy oraz według jakich kryteriów kandydaci będą porównywani. Wszystkich należy oceniać według tych samych zasad. Decyzja o wyborze powinna wynikać z kwalifikacji i kompetencji, a kryteria wyboru nie mogą odnosić się do cech niezwiązanych z wykonywaną pracą.

Warto również zachować dokumentację potwierdzającą prawidłowy przebieg rekrutacji. Może ona mieć znaczenie w przypadku konieczności wykazania, że kandydaci byli oceniani według jednolitych i obiektywnych zasad.

SAP Autism at Work

„Inkluzja zaczyna się od przeprojektowania rozmowy, nie od hasła na stronie kariery”

W publikacji SAP News Center Latinoamérica opisano, jak SAP potraktował neuroróżnorodność nie jako temat pojedynczej kampanii, ale jako obszar wymagający trwałej zmiany w sposobie rekrutowania i rozwijania pracowników. Uruchomiony w 2013 roku program Autism at Work objął nie tylko zatrudnianie osób w spektrum autyzmu, lecz także dostosowanie procesów, które wcześniej mogły utrudniać im pokazanie rzeczywistych kompetencji.

Jednym z takich obszarów były rozmowy rekrutacyjne. Firma zaczęła modyfikować ich przebieg tak, aby ograniczyć znaczenie zachowań społecznych, które nie zawsze mają związek z późniejszą skutecznością na stanowisku. Dzięki temu ocena kandydata mogła w większym stopniu koncentrować się na jego umiejętnościach i potencjale, a nie na tym, jak dobrze odnajduje się w tradycyjnej formule rozmowy kwalifikacyjnej.

Zmiany nie kończyły się wraz z podpisaniem umowy. Program obejmował również wdrożenie do organizacji, dalszy rozwój zawodowy i rozwiązania wspierające pracowników w dłuższej perspektywie. Z czasem doświadczenia SAP zaczęły być wykorzystywane także poza firmą jako punkt odniesienia dla innych pracodawców tworzących własne programy.

W 2024 roku SAP informował o ponad 240 pracownikach uczestniczących w programie w 16 krajach, a doświadczenia firmy miały zainspirować ponad 125 innych organizacji.

2013

Globalny start programu

240+

Pracowników w programie globalnie

16

Krajów, w których program był obecny

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Inkluzywność procesu rekrutacyjnego nie polega wyłącznie na deklarowanej otwartości, ale na konkretnych rozwiązaniach, które pozwalają różnym kandydatom pokazać swoje kompetencje i skutecznie funkcjonować w organizacji.

Źródło:

SAP Noticias, SAP avanza en la inclusión laboral: Introduce una Red de inclusión del Autismo para potenciar el talento y la diversidad en Colombia, SAP News Center Latinoamérica, 1 kwietnia 2024, <https://news.sap.com/latinamerica/2024/04/sap-avanza-en-la-inclusion-laboral-introduce-una-red-de-inclusion-del-autismo-para-potenciar-el-talento-y-la-diversidad-en-colombia/>, dostęp: 20.07.2026.

Zatrudnianie osób z niepełnosprawnościami

Za kreowanie i przestrzeganie polityki dotyczącej osób z niepełnosprawnościami odpowiedzialne są poszczególne państwa, a jej kierunek jest adekwatny do aktualnej sytuacji społecznej. Można wyodrębnić trzy ogólne sposoby interwencji państw w zakresie wspomagania zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami.

Pierwszym sposobem są regulacje, które działają w oparciu o nakazy, zakazy oraz środki ochrony. W ramach regulacji wyróżniamy: system kwotowy polegający na obowiązkowym zatrudnieniu określonej liczby (wyrażonej najczęściej procentowo) osób z niepełnosprawnościami, opodatkowanie pracodawców jako karę za niewywiązanie się ze wskazanego zalecenia, ochronę przed zwolnieniem z pracy, programy przeciwdziałania dyskryminacji oraz powołanie instytucji rzecznika osób z niepełnosprawnościami.

Kolejny sposób wspomagania zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami stanowią rekompensaty przybierające postać środków finansowych, materialnych lub bezpośredniego wsparcia. Do tej formy pomocy możemy zaliczyć rehabilitację zawodową i społeczną, dotowanie i wspaganie zatrudnienia oraz dostosowanie stanowiska pracy.

Ostatnim sposobem jest zastępowanie, czyli tworzenie miejsc pracy dla osób z niepełnosprawnościami w specjalnie dostosowanych instytucjach publicznych oraz ośrodkach zatrudnienia chronionego.

Wyzwania i obawy związane z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami.

Polityka państw związana z zatrudnianiem osób z niepełnosprawnościami ma na celu zmierzenie się z takimi wyzwaniami jak zwiększenie zatrudnienia takich osób, walka z ubóstwem i wykluczeniem społecznym, promowanie nauki i szkolnictwa wyższego i co najważniejsze: walka z dyskryminacją. Skuteczne działania w tym obszarze wymagają wypracowania odpowiednich postaw u pracodawców, aby chętniej przyjmowali do pracy osoby z niepełnosprawnościami. Jest to o tyle trudne, o ile obawa przed zatrudnieniem takich osób wynika ze stereotypowego traktowania wszelkich ułomności i odmienności.

Brak wiedzy o specyfice poszczególnych schorzeń powoduje, że osoby z niepełnosprawnościami traktowane są jako jedna zbiorcza kategoria. W efekcie tacy pracownicy postrzegani są jako gorsi, niewygodni, problematyczni, mniej wydajni, których zatrudnienie wymaga wysokich nakładów finansowych, a nie przynosi wymiernych

korzyści. Pracodawcy, oceniając szanse i bariery w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami, skupiają się zazwyczaj na barierach, bagatelizując potencjalne korzyści.

Bariery te mają wydźwięk zarówno obiektywny, jak i subiektywny. Subiektywne dotyczą zazwyczaj samej niechęci podjęcia pracy przez osobę z niepełnosprawnościami, negatywnego podejścia pracodawców i nieefektywnych działań w zakresie aktywizacji zawodowej. Natomiast do czynników obiektywnych zalicza się przede wszystkim niewystarczającą promocję zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami, niedostosowanie warunków zatrudnienia do ich potrzeb oraz preferencje rynku pracy w zakresie zatrudniania zdrowych pracowników.

Korzyści wynikające z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami

Mówiąc o korzyściach wynikających z zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami w wymiarze ekonomicznym, należy przede wszystkim wskazać na dofinansowania, ulgi oraz kary, jakie muszą zapłacić zakłady pracy za brak zatrudnienia wymaganej liczby osób z niepełnosprawnościami. Nie można jednak zapominać o aspekcie społecznym, który często staje się ważniejszy od korzyści materialnych.

W systemie wartości osób z niepełnosprawnościami praca zawodowa zajmuje wysoką pozycję, często jest dla nich podstawowym celem i sensem istnienia. Praca stanowi ich główny rodzaj aktywności, będąc nie tylko źródłem utrzymania, ale także ważnym elementem podnoszącym poczucie własnej wartości. Umożliwia im współzycie w grupie, kontakty interpersonalne i integrację z innymi pracownikami. Osoby z niepełnosprawnościami, świadome swoich ograniczeń, bardziej doceniają szansę zatrudnienia niż osoby sprawne. Ich atutem jest to, że praca sprawia im rzeczywistą radość i w swoich działaniach starają się być jak najbardziej efektywni.

Dlatego ważną rolę w procesie zatrudniania osób z niepełnosprawnościami odgrywają pracodawcy oraz dział HR. Ich zadaniem jest nie tylko przeprowadzenie niedyskryminacyjnego procesu rekrutacji, ale również zapewnienie odpowiednich warunków pracy, dostosowanie stanowiska do indywidualnych potrzeb pracownika oraz wspieranie jego integracji z zespołem. Istotne staje się również przeciwdziałanie stereotypom i budowanie kultury organizacyjnej opartej na różnorodności i równym traktowaniu.

Sztuczna inteligencja w rekrutacji

- aspekty prawne

Współczesne procesy rekrutacyjne coraz częściej wykorzystują narzędzia sztucznej inteligencji. Mogą one służyć między innymi do analizy CV lub wsparcia selekcji aplikacji. Jeżeli pracodawca korzysta takich narzędzi, powinien poinformować kandydatów o ich użyciu, wskazując zakres działania AI.

Kluczowe znaczenie ma tu fakt, jaką dokładnie funkcję pełni system w firmie, jaki jest zakres przetwarzanych danych oraz kto podejmuje ostateczną decyzję o zatrudnieniu lub odrzuceniu kandydata. Potencjalny pracownik powinien mieć możliwość uzyskania informacji o wykorzystaniu AI w procesie rekrutacji, a także zgłoszenie ewentualnego sprzeciwu wobec wykorzystania narzędzia AI, jeżeli wymagają tego obowiązujące przepisy.

Przykładowa informacja ze strony zatrudniającego może brzmieć:

„W procesie rekrutacji wykorzystujemy narzędzia wspierające analizę aplikacji. Ostateczna decyzja dotycząca wyboru kandydata jest podejmowana przez osoby prowadzące proces rekrutacyjny.”

Bezpieczne wdrożenie wymaga więc sprawnego poruszania się na styku trzech obszarów prawnych, tj. unijnego AI Act, RODO oraz przepisów Kodeksu pracy.

AI Act a systemy rekrutacyjne

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1689 (AI Act) wprowadza klasyfikację systemów sztucznej inteligencji opartą na poziomie ryzyka, jakie mogą stwarzać dla zdrowia, bezpieczeństwa i praw podstawowych. Ma to szczególne znaczenie w obszarze zatrudnienia, ponieważ systemy AI wykorzystywane w rekrutacji wpływają na dostęp osób fizycznych do zatrudnienia i ich sytuację zawodową.

Zgodnie z przepisem art. 6 w związku z załącznikiem III do AI Act systemy wykorzystywane m.in. do ukierunkowywania ogłoszeń o pracę, filtrowania aplikacji oraz oceny kandydatów kwalifikują się do kategorii systemów wysokiego ryzyka.

Korzystanie z takich systemów wiąże się w szczególności z obowiązkami dotyczącymi zarządzania ryzykiem, jakości danych, dokumentacji technicznej, rejestrowania zdarzeń, przejrzystości działania oraz zapewnienia skutecznego nadzoru człowieka (por. art. 9-14 AI Act).

Pracodawca korzystający z systemu AI jako podmiot stosujący system jest zobowiązany do zapewnienia zgodności jego wykorzystywania z obowiązującymi przepisami prawa. Odpowiedzialność ta nie może zostać w całości przeniesiona na dostawcę oprogramowania.

RODO - minimalizacja danych i zautomatyzowane decyzje

Wykorzystanie narzędzi AI do analizy i selekcji aplikacji kandydatów łączy się z przetwarzaniem danych osobowych kandydatów. Przed wdrożeniem systemu należy zweryfikować, czy zakres wykorzystywanych danych jest zgodny z zasadą minimalizacji określoną w przepisie art. 5 ust. 1 lit. c RODO, zgodnie z którą dane powinny być adekwatne, stosowne i ograniczone do tego, co niezbędne do celów ich przetwarzania.

Szczególne ryzyko wiąże się również z art. 22 RODO, który ogranicza możliwość podejmowania decyzji opartych wyłącznie na zautomatyzowanym przetwarzaniu, jeżeli wywołują one wobec osoby skutki prawne lub w podobny sposób istotnie na nią wpływają. Prawdopodobna staje się zatem sytuacja, że automatyczne odrzucenie kandydatury bez rzeczywistego udziału człowieka doprowadzi do naruszenia tej regulacji. Udział człowieka w procesie decyzyjnym nie może mieć charakteru wyłącznie formalnego. Osoba nadzorująca system powinna mieć rzeczywistą możliwość oceny, zakwestionowania i zmiany rekomendacji algorytmu.

Kodeks pracy - równe traktowanie i zakaz dyskryminacji

Stosowanie narzędzi AI w rekrutacji podlega również ocenie z perspektywy art. 11³ i art. 18^{3a} Kodeksu pracy. Ryzyko naruszenia tych przepisów wynika z wykorzystania danych historycznych odzwierciedlających istniejące nierówności lub uprzedzenia.

System AI może zatem prowadzić do dyskryminacji pośredniej, jeżeli opiera ocenę kandydatów na pozornie neutralnych kryteriach, takich jak przerwy w zatrudnieniu, miejsce zamieszkania czy określony format CV.

Pracodawca powinien weryfikować nie tylko techniczne działanie systemu, ale również jego rzeczywiste skutki dla kandydatów, w tym stosowane kryteria i rezultaty procesu rekrutacyjnego pod kątem ryzyka nierównego traktowania lub dyskryminacji.



Darmowe wsparcie w rejestracji firmy

Masz pomysł? IFIRMA oferuje darmowe wsparcie w szybkiej rejestracji działalności.

Poznaj szczegóły 

45 min.
konsultacji
online

0 opłat

Rejestracja
w CEIDG oraz
zgłoszenie do US,
ZUS-u i VAT-u



05.

Metody rekrutacji pracowników a rynek usług HR

Metody doboru personelu

Dobór personelu to nic innego jak zbiór działań skutkujący pozyskaniem odpowiednich pracowników na nieobsadzone stanowiska. Główne cele doboru to: określenie profilu kandydata, zdefiniowanie jego cech, predyspozycji i wymaganych umiejętności, selekcja zgłoszeń poprzez określenie przydatności kandydatów oraz podjęcie decyzji o zatrudnieniu wybranego kandydata.

Sam doboru powinien bezpośrednio korelować z celami strategicznymi organizacji i wpływać na efektywność jej działania. Proces ten składa się z trzech zasadniczych faz: rekrutacji, selekcji i adaptacji nowego pracownika. Działania podejmowane w związku z pozyskaniem nowych pracowników obejmują weryfikację życiorysów zawodowych, listów motywacyjnych, kwestionariuszy osobowych i referencji, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, testów kompetencji i wiedzy oraz innych związanych z potwierdzeniem przydatności kandydata na dane stanowisko, a także wyłonienie najlepszego kandydata, przedstawienie mu warunków zatrudnienia i podpisanie z nim umowy.

Metody doboru personelu należy konstruować w sposób umożliwiający pozyskanie jak największej liczby osób chętnych do pracy, odpowiadających określonym wymaganiom. Metody te uzależnione są od tego, czy rekrutacja ma być skierowana na szeroki rynek, czy też tylko na jego wybrany segment.

W przypadku rekrutacji szerokiej ogłoszenia powinny być umieszczane w prasie o ogólnym zasięgu lub na portalach internetowych związanych z ofertami pracy. W przypadku segmentowego naboru ofertę należy kierować do takich kanałów informacyjnych, z których korzystają zainteresowane segmenty rynku pracy. Na przykład gdy poszukiwani są analitycy komputerowi, dobrze najpierw sprawdzić, jakie pisma i portale internetowe są czytane przez tę grupę zawodową, i dopiero tam umieścić ogłoszenie. Metody i techniki rekrutacji są też uzależnione od wyboru źródła rekrutacji.

DOBÓR WEWNĘTRZNY	DOBÓR ZEWNĘTRZNY
Ogłoszenia na tablicy ogłoszeń, w internecie, podczas zebrań pracowniczych.	Ogłoszenia w mediach.
Korzystanie z rezerwy kadrowej.	Korzystanie z bazy CV pozostawianych przez kandydatów w firmie.
Korzystanie z listy sukcesorów (tablicy następstw).	Biura pośrednictwa pracy, biura karier i urzędy pracy.
Rekomendacje wewnętrzne.	Rekomendacje osób zatrudnionych w organizacji.
Zgłoszenia samoistne.	Targi pracy i dni otwarte.

Wewnętrzny dobór personelu może mieć charakter otwarty bądź zamknięty. Rekrutacja otwarta polega na rozpowszechnianiu w szerokim zakresie informacji o wolnych stanowiskach pracy, na przykład poprzez umieszczenie oferty pracy na tablicy ogłoszeń bądź przesłanie jej pocztą elektroniczną. Natomiast rekrutacja zamknięta ma miejsce wówczas, gdy informacje o wolnym stanowisku kierowane są w sposób nieformalny bezpośrednio do potencjalnych kandydatów. Podstawę ich wyboru stanowią wyniki ocen okresowych, plany rozwoju ścieżki kariery zawodowej, zaliczone szkolenia oraz osiągnięte sukcesy²⁷.

Ogłoszenia o pracę

Tworzenie ogłoszeń o pracę jest jednym z najważniejszych elementów procesu rekrutacji. Aby otrzymać odpowiedzi od właściwych kandydatów, należy dobrze przygotować się do pisania ogłoszenia. Ważne jest, aby osoba (np. copywriter), która zajmuje się tym kluczowym zadaniem, znała zasady poprawnej pisowni i potrafiła konstruować jasne komunikaty, a także dokładnie rozumiała wymagania na danym stanowisku. Osoba ta powinna również znać wszystkie obowiązki, jakie czekają na nowego pracownika.

Co powinno się znaleźć w treści ogłoszenia o pracę?

➤ Informacje o firmie

Jednym z największych błędów w ofertach pracy jest niepodawanie nazwy firmy. Takie działanie może skutecznie odstraszyć kandydata, który pomyśli, że firma ma np. złe opinie na rynku, dlatego utrzymuje swoją nazwę w tajemnicy. Oprócz samej nazwy przedsiębiorstwa warto umieścić także krótką informację o jego działalności – od ilu lat działa na rynku, w jakich krajach, czym się zajmuje, jakie oferuje produkty czy usługi, czym wyróżnia się na rynku.

Pozwól kandydatowi zapoznać się z marką, zanim zaaplikuje na Twoją ofertę – dzięki temu będzie mógł ocenić, czy identyfikuje się z marką i czy jest to miejsce, w którym chciałby pracować. Dla rekrutera z kolei jest to zaoszczędzony czas, który musiałby poświęcić na przeglądanie aplikacji i wstępne rozmowy z osobami, które mogą zrezygnować z procesu rekrutacji w jego trakcie – gdy nagle dowiedzą się, dla kogo mają pracować.

²⁷ Zob. Beata Jamka, Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka, Difin, Warszawa 2001.

👉 **Kreatywna nazwa stanowiska**

Zacznij ogłoszenie od nazwy stanowiska, która wyróżni się spośród innych ofert i zainteresuje potencjalnego kandydata. Nazwa powinna być adekwatna do wykonywanych na stanowisku obowiązków i nawiązująca do doświadczenia (np. junior, senior, specjalista, stażysta). Spraw, by brzmiała interesująco – np. zamiast „pracownik działu marketingu” zawęż zakres wykonywanych obowiązków i określ wymagane doświadczenie. Użyj np. nazwy „Social Media Ninja”, „Marketing Specialist”, „Senior PR Manager”, „Junior Content Specialist”. Kreatywna nazwa, która od razu daje obraz stanowiska, zachęci kandydata do kliknięcia ogłoszenia i zapoznania się z ofertą.

👉 **Szczegółowy opis stanowiska**

Kolejnym ważnym aspektem jest umieszczenie opisu stanowiska i obowiązków, za które będzie odpowiedzialny nowo zatrudniony pracownik. Warto stworzyć szczegółowy opis stanowiska wraz z menedżerem lub klientem, dla którego zatrudniamy, ustalić, jakie cechy, umiejętności i doświadczenie powinien posiadać kandydat. Opis stanowiska i powiązanych z nim obowiązków pozwoli kandydatowi ocenić, czy jego profil pasuje do danej funkcji, oraz sprawi, że będzie on świadomy, czego może się spodziewać. Dzięki temu unikniemy nieprzyjemnych niespodzianek w postaci szybkiej rezygnacji nowego pracownika, który nie miał wcześniej pełnego obrazu stanowiska lub zorientuje się, że przedstawione w trakcie rekrutacji obowiązki mijają się z faktycznym zakresem jego pracy.

👉 **Widetki wynagrodzenia**

Coraz więcej ofert zawiera widetki wynagrodzenia – zabieg ten pozwala zaoszczędzić czas rekrutera, ponieważ osoby z wygórowanymi oczekiwaniami finansowymi zwyczajnie nie wyślą aplikacji na daną ofertę. Oferowane widetki powinny być maksymalnie atrakcyjne dla kandydata, ale równocześnie realne z punktu widzenia przedsiębiorstwa i jego możliwości finansowych. Przed ich ustaleniem warto zrobić research i porównać wynagrodzenia oferowane na podobnych stanowiskach w innych firmach. Dzięki temu będzie można dopasować ofertę do aktualnych wymagań na rynku pracy.

👉 **Warunki zatrudnienia**

Poza widetkami wynagrodzenia w ofercie powinny znaleźć się inne elementy dotyczące warunków zatrudnienia, takie jak rodzaj umowy, informacje o trybie pracy (zdalna, stacjonarna czy hybrydowa) czy szczegóły dotyczące udogodnień w miejscu pracy i oferowanych przez pracodawcę benefitów.

➤ Prosty przekaz

Ofertę należy napisać prostym, przyjaznym i zrozumiałym językiem. Ogłoszenie powinno być przejrzyste, warto więc wykorzystać punktory – długie, jednolite teksty mogą odstraszyć potencjalnego kandydata. Warto także sprawdzić, jak ogłoszenie będzie się prezentować na urządzeniach mobilnych.

Podgląd ogłoszenia

[Edytuj](#)[Opublikuj](#)

FA

FutureApp Sp. z o.o.

Na rynku od 12 lat · Oprogramowanie dla biznesu · Wrocław

Nazwa stanowiska

Backend Ninja — Senior Java Developer

Developer (IT) · Hybrydowo · 3-5 lat doświadczenia

Widelki wynagrodzenia

15 000 – 18 000 PLN

Forma umowy

B2B / UoP

Opis stanowiska

Dołączysz do zespołu backendu, który rośnie razem z liczbą projektów naszych klientów. Będziesz raportować bezpośrednio do CTO i odpowiadać za rozwój kluczowych modułów systemu.

- samodzielne prowadzenie modułu płatności
- wdrażanie nowych członków zespołu
- współpraca z zespołem scrumowym (6 osób)

Wymagane umiejętności

Java

Spring

SQL

Odporność na stres

Samodzielność

Co oferujemy

- ✓ ścieżka awansu na tech leada w 18 miesięcy
- ✓ budżet szkoleniowy 5 000 PLN rocznie
- ✓ praca hybrydowa

Jakość, nie ilość

Dobre ogłoszenie może skutkować mniejszym napływem zgłoszeń, ale jednocześnie ich lepszą jakością. Podanie szczegółów dotyczących stanowiska, wynagrodzenia dopasowanego do doświadczenia i umiejętności, informacji o warunkach zatrudnienia, a także przyjazna forma pozwolą przyciągnąć najlepiej dopasowanych kandydatów. Zwiększa to szanse na zatrudnienie świetnego pracownika i pozwala zaoszczędzić czas rekrutera. Po napisaniu dobrego, skutecznego ogłoszenia kolejnym etapem jest wybór odpowiednich kanałów dotarcia do kandydatów.

➤ Czego unikać w ogłoszeniu o pracę?

Ogromnym błędem spotykanym w ogłoszeniach o pracę jest używanie niejasnych sformułowań lub zwrotów, które nie niosą ze sobą żadnego realnego znaczenia z perspektywy pracownika, takich jak np.: „bardzo atrakcyjne wynagrodzenie” czy „świetne warunki pracy”. Brak wystarczających informacji na temat zakresu obowiązków zwiększa prawdopodobieństwo rozczarowania nową pracą, a to z kolei często prowadzi do przedwczesnego rozwiązania umowy. W ogłoszeniu należy zatem przedstawić rzeczywistą specyfikę pracy. Nie podając wszystkich informacji, sprawiamy, że firma będzie postrzegana jako mało wiarygodna i niegodna zaufania.

Dobrze napisane ogłoszenie o pracę zwiększa zainteresowanie kandydatów i zachęca do aplikowania na dane stanowisko. Firmy, które chętnie dzielą się wszystkimi ważnymi szczegółami dotyczącymi zatrudnienia, wzbudzają większe zaufanie wśród potencjalnych pracowników, a oferty pracy zawierające precyzyjnie sformułowane oczekiwania mają szansę trafić do kandydatów doskonale dopasowanych do stanowiska, mających specjalistyczne kwalifikacje. Warto stworzyć profesjonalną ofertę pracy już na początku procesu rekrutacji, gdyż przyspiesza to całą procedurę i pozwala dotrzeć do właściwych kandydatów.

Gdzie zamieszczać ogłoszenia o pracę?

Przy chęci znalezienia pracowników na dane stanowisko kluczowy jest wybór odpowiednich kanałów dotarcia. Inne portale są dedykowane programistom, inne marketingowcom, inne doświadczonym menedżerom, a inne osobom, które szukają pierwszej pracy w zawodzie – np. studentom czy absolwentom. Przy wybieraniu kanałów dotarcia do kandydatów należy ustalić budżet rekrutacyjny oraz czas przewidziany na cały proces.

➤ Social media

Coraz więcej firm decyduje się na publikowanie ofert pracy w mediach społecznościowych, co pozwala na uzyskanie dużych zasięgów i dotarcie do większej liczby potencjalnych kandydatów. Jest to też darmowa metoda publikacji ogłoszeń. Poza LinkedInem, specjalizującym się w kontaktach zawodowo-biznesowych, oferty pracy publikowane są już także na Facebooku czy Instagramie. Można umieszczać je na fanpage'u firmy jako post lub story, które mogą wyświetlać się przypadkowym obserwatorom. Z jednej strony zwiększa to zasięgi, z drugiej jednak może skutkować zbyt dużym napływem aplikacji od niekompetentnych kandydatów.

Drugą możliwością jest opublikowanie ogłoszenia w dedykowanej grupie: z ofertami lokalnymi czy też z ofertami z konkretnej branży, np. dla HR-owców, marketingowców czy programistów. Zwiększa to szanse na dotarcie do osób faktycznie zainteresowanych ofertą, a przy tym odpowiednio wykwalifikowanych i kompetentnych.

Publikowanie ofert pracy w social mediach umożliwia również wykupienie reklamy: zwiększającej zasięg i dającej pewność, że ogłoszenie nie zniknie między innymi licznymi ofertami na rynku. Dodatkowym atutem szukania pracownika tym sposobem okazuje się łatwe i szybkie pozyskanie informacji na temat kandydata – ukończone szkoły i uczelnie, poprzednia lub aktualna praca, zainteresowania – o ile skontaktuje się z nami bezpośrednio przez social media.

➤ Portale z ofertami pracy

Inną formą dotarcia do kandydatów jest publikacja ogłoszenia na popularnych portalach z ofertami pracy. Mogą to być serwisy typu: praca.pl, infopraca.pl, aplikuj.pl, jober.pl, goldenline, szukampracy.pl, indeed.pl czy gowork.pl.

Jednym z najpopularniejszych polskich portali jest pracuj.pl, gdzie poza samymi ofertami pracy kandydaci mają okazję skorzystać z kreatora CV, sprawdzić średnie zarobki na danych stanowiskach, przejrzeć profile pracodawców czy skorzystać z dostępnych porad dotyczących między innymi napisania listu motywacyjnego, przebiegu rozmowy rekrutacyjnej czy rozwoju kariery. Kandydat może więc nie tylko zaaplikować na wybrane ogłoszenie, ale też przygotować się do całego procesu rekrutacji.

Poszukując specjalisty, warto postawić na portal dedykowany danej branży, jak np. rocketjobs.pl dla marketingowców, linguajob.pl dla specjalistów językowych czy fachpraca.pl dla fachowców. Wielu portali doczekali się też specjaliści IT. Do najbardziej znanych należą: JustJoin IT, No Fluff Jobs, Bulldog Job, Mind Workers, The Protocol IT, Teamquest, Pracuj w IT. Z kolei poszukując studentów, absolwentów

i młodych specjalistów, można zamieścić ofertę na portalu absolvent.pl lub w biurach karier zlokalizowanych na uczelniach wyższych.

Zmiany w przepisach w zakresie ogłoszeń

Pierwszym kontaktem kandydata z potencjalnym pracodawcą jest najczęściej ogłoszenie o pracę. To ono przedstawia podstawowe warunki zatrudnienia i decyduje o tym, jakie osoby zdecydują się wziąć udział w rekrutacji.

Dlatego ogłoszenia nie należy traktować wyłącznie jako narzędzia marketingowego. Jest ono również źródłem informacji o oferowanym zatrudnieniu, mającym za zadanie rzetelnie przedstawiać rzeczywiste warunki pracy.

W ogłoszeniu powinny się znaleźć podstawowe informacje dotyczące pracodawcy i stanowiska, w szczególności nazwa pracodawcy lub podmiotu zatrudniającego, miejsce wykonywania pracy, rodzaj umowy oraz wymiar czasu pracy. Jeżeli praca będzie realizowana w określonym modelu organizacyjnym, warto również wskazać, czy jest to praca stacjonarna, hybrydowa czy zdalna.

Znaczenie ma nie tylko to, jakie informacje zostały zawarte w ogłoszeniu, ale także sposób ich przedstawienia. Sama treść musi być jasna, profesjonalna i zgodna z rzeczywistością. Pracodawca nie powinien obiecywać warunków, które realnie nie zostaną zaoferowane osobie zatrudnionej.

👉 Nazwa stanowiska i neutralność ogłoszenia

Jednym z elementów, na które należy zwrócić szczególną uwagę jest nazwa stanowiska. Powinna być neutralna pod względem płci i nie może sugerować, że pracodawca poszukuje osoby określonej płci, wieku lub posiadającej inne cechy niezwiązane z wykonywaną pracą. W praktyce dopuszcza się stosowanie zarówno formy żeńskiej i męskiej nazwy stanowiska, jak i neutralnych określeń opisujących osobę wykonującą pracę.

Przykładowo można poszukiwać „specjalisty / specjalistki ds. HR”, „księgowego / księgowej”, „prawnika / prawniczki”, „doradcy / doradczyni klienta” czy „kierownika / kierowniczkę zespołu”.

Opcją staje się również zastosowanie oznaczenia „M/K”, jak w przypadku stanowisk: „programista (M/K)”, „operator maszyn (M/K)”, „technik utrzymania ruchu (M/K)”, „inspektor ds. ochrony środowiska (M/K)” czy „pracownik biurowy (M/K)”.

Innym rozwiązaniem jest zastosowanie neutralnej formy opisującej osobę wykonującą określone zadania. Ogłoszenie może dotyczyć na przykład „osoby odpowiedzialnej za obsługę klientów”, „osoby na stanowisku ds. księgowości”, „osoby wspierającej dział prawny”, „osoby odpowiedzialnej za prowadzenie projektów” lub „osoby zajmującej się analizą danych finansowych”.

Czasami opisuje się też sam rodzaj wykonywanej pracy, bez wskazywania konkretnej nazwy stanowiska. Przykładami takich sformułowań są: „praca związana z obsługą procesów księgowych”, „praca polegająca na przygotowywaniu dokumentacji prawnej”, „wsparcie procesów sprzedażowych i kontakt z klientami”, „praca polegająca na koszeniu trawy i pielęgnacji terenów zielonych” oraz „realizacja zadań związanych z analizą danych biznesowych”.

Szczegółnej ostrożności wymagają natomiast określenia takie jak „sekretna”, „kadrowa”, „prawnicza”, „magazynier” czy „asystentka zarządu”, jeżeli w konkretnym kontekście mogą sugerować, że oferta jest skierowana wyłącznie do osób określonej płci.

Sam fakt użycia formy żeńskiej lub męskiej nie przesądza automatycznie o naruszeniu prawa. Istotne jest to, czy całe ogłoszenie wskazuje na preferowanie określonej płci albo zniechęca osoby innej płci do udziału w rekrutacji.

➤ **Opis stanowiska odpowiadający rzeczywistości**

Opis stanowiska to kolejny kluczowy aspekt. Powinien on przedstawiać rzeczywisty zakres obowiązków, które będą wykonywane przez zatrudnioną osobę. Opis musi być jasny, precyzyjny i neutralny, aby kandydat na jego podstawie miał szansę ocenić, czy posiada odpowiednie kwalifikacje i kompetencje.

Prawidłowo sformułowany opis może brzmieć „Poszukujemy osoby odpowiedzialnej za prowadzenie dokumentacji pracowniczej, przygotowywanie umów oraz wsparcie procesów kadrowych.”

W przypadku stanowiska w dziale prawnym warto wskazać „Poszukujemy osoby do wsparcia zespołu prawnego w przygotowywaniu opinii prawnych, analizie umów oraz sporządzaniu projektów dokumentów procesowych.”

Z kolei przy stanowisku księgowym „Do obowiązków osoby zatrudnionej będzie należało prowadzenie ewidencji księgowej, weryfikacja dokumentów finansowych, przygotowywanie deklaracji podatkowych oraz wsparcie w sporządzaniu sprawozdań finansowych.”

Nieprawidłowe są natomiast opisy, które wskazują na preferowany wiek, płeć lub wygląd kandydata. Należy unikać takich sformułowań

jak: „Szukamy młodej dziewczyny do pracy w biurze i do wykonywania pracy typowo biurowej”, „Szukamy młodego prawnika z dużą odpornością na stres”, „Praca dla energicznego mężczyzny w magazynie” czy „Praca dla atrakcyjnej i komunikatywnej dziewczyny do obsługi klientów firmy doradczej”.

➤ **Benefity i warunki zatrudnienia**

Ogłoszenie powinno zawierać wyłącznie informacje o rzeczywiście oferowanych benefitach i warunkach zatrudnienia. Pracodawca ma prawo wskazać na przykład prywatną opiekę medyczną, kartę sportową, dostęp do szkoleń i konferencji branżowych oraz elastyczne godziny pracy.

Może również poinformować:

„Gwarantujemy zatrudnienie na podstawie umowy o pracę, możliwość pracy hybrydowej, dofinansowanie rozwoju zawodowego oraz pakiet benefitów dostępny dla wszystkich pracowników.”

Benefity trzeba zapewnić na równych zasadach, niezależnie od płci, wieku, sytuacji rodzinnej lub innych cech chronionych. Należy unikać sformułowań takich jak „pakiet benefitów dla mężczyzn”, „oferta idealna dla osób bez zobowiązań rodzinnych” czy „elastyczny grafik dla osób z dziećmi”.

Takie zwroty sugerują, że określone warunki zatrudnienia są kierowane wyłącznie do osób posiadających konkretne cechy.

➤ **Wymagania wobec kandydata - obiektywne i proporcjonalne**

Naturalnym jest, że pracodawca określa wymagania dotyczące kwalifikacji, doświadczenia i kompetencji kandydata, jednak powinny one wynikać z charakteru stanowiska i być proporcjonalne do zakresu obowiązków.

Można zatem wymagać określonego doświadczenia, wykształcenia czy znajomości konkretnych narzędzi lub przepisów, jeżeli są one rzeczywiście potrzebne do wykonywania pracy.

Należy jednak unikać kryteriów niezwiązanych ze stanowiskiem, takich jak wiek, sytuacja rodzinna, preferowana płeć czy cechy wyglądu. Sformułowania typu „osoba do 30 roku życia”, „kandydat bez dzieci”, „zatrudnimy kobietę” czy „atrakcyjna osoba do kontaktu z klientem” mogą naruszać zasadę równego traktowania i prowadzić do dyskryminacji w rekrutacji.

Sourcing kandydatów

Sourcing kandydatów²⁸ w rekrutacji polega przede wszystkim na docieraniu do osób, które w danym momencie nie myślą o zmianie pracy (tzw. kandydatów pasywnych), ale których konkurencyjna oferta być może nakłoni do wzięcia udziału w procesie rekrutacyjnym. Metoda stanowi więc jeden z pierwszych etapów prowadzonych przez dział HR procesów rekrutacyjnych. Opiera się na wykorzystaniu danych i informacji, które udostępniane są publicznie w internecie i mogą dać rekruterom wskazówki na temat kompetencji i zdolności danej osoby.

Korzyści sourcingu kandydatów

Głównym efektem sourcingu jest pozyskanie najlepszego pracownika na dane stanowisko. Dodatkowo specjaliści HR mogą zbudować bazę kontaktów składającą się z osób o zróżnicowanych kompetencjach, które być może w przyszłości będą chciały wziąć udział w procesie rekrutacyjnym, np. z uwagi na pojawienie się nowego stanowiska, wdrażanie innowacyjnego narzędzia czy otwarcie aplikacji na stanowisko kierownicze. Nawiązywanie relacji ze specjalistami z interesującej branży to również sposób na to, by budować employer branding.

Jak przeprowadzić sourcing?

W pierwszej kolejności należy wyznaczyć kluczowe cechy, które powinien mieć poszukiwany pracownik (w obszarze m.in. doświadczenia, umiejętności twardych i miękkich czy cech osobowości), aby odpowiednio realizował zlecone mu zadania. Przydatnym narzędziem może być również stworzenie persony, czyli sylwetki idealnego kandydata. W tym zakresie warto skonsultować się z hiring menedżerem, który jest najlepiej zorientowany w oczekiwaniach na danym stanowisku.

Podczas sourcingu nie wolno zapominać także o przeprowadzeniu researchu rynku w celu opracowania konkurencyjnej oferty pracy. W następnym kroku należy określić, gdzie specjaliści HR będą szukać nowego pracownika. Rekruterzy stawiają tu przede wszystkim na social media (z uwagi na możliwość nawiązania bezpośredniego kontaktu), a zwłaszcza LinkedIna, który charakteryzuje się zaawansowanymi możliwościami w obszarze wyszukiwania potencjalnych pracowników.

Nie jest to jednak jedyny sposób dotarcia do kandydatów pasywnych – równie często rekruterzy wykorzystują inne media społecznościowe (Facebook, Instagram, Behance), wyszukiwarkę Google (po odpowiednich słowach kluczowych dzięki zastosowaniu komend X-Ray Search oraz Boolean Search), serwisy rekrutacyjne (np. GoldenLine) czy wyszukiwarki potencjalnych pracowników (takie jak TalentBin lub Hiretual). Sourcing możliwy jest również na specjalnych portalach stworzonych

²⁸ Zob. Michael Armstrong, Stephen Taylor, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 16th ed., Kogan Page, London 2023.

dla osób o specjalistycznych kompetencjach do wymieniać się wiedzą oraz doświadczeniem (np. GitHub dla programistów).

Inbound vs. outbound recruiting

Wydajne i optymalne przedsiębiorstwo bazuje na zaangażowaniu prawdziwych specjalistów. To właśnie dział HR odpowiada za nawiązanie wartościowej współpracy, a wykorzystuje do tego celu dwie strategie. Każda charakteryzuje się odmiennymi priorytetami oraz inną specyfiką działania, ale cel jest wspólny – rekrutacja najlepszych kandydatów.

👉 Inbound recruiting

Rekrutacja przychodząca²⁹ (inbound recruiting) polega na zbudowaniu takiego zainteresowania i świadomości kandydatów, aby sami chcieli współpracować z firmą. Strategia ta nie jest zarezerwowana wyłącznie dla dużych i rozpoznawalnych marek. Również mniejsze organizacje mogą postawić sobie za cel uatrakcyjnienie firmy z punktu widzenia kandydatów. Inbound recruiting stanowi długoterminowe rozwiązanie, na którego wyniki należy trochę poczekać. W dłuższej perspektywie strategia ta może być bardzo opłacalna dla organizacji, zarówno pod względem kosztów, jak i jakości pozyskiwanych pracowników. Rekrutacja przychodząca niejako wymusza na firmie konieczność zadbania o widoczność i wizerunek online. Dzięki temu kandydaci mogą łatwiej znaleźć organizację w wynikach wyszukiwania.

👉 Outbound recruiting

Rekrutacja wychodząca³⁰ (outbound recruiting) polega na aktywnym szukaniu kandydatów spełniających wymagania na dane stanowisko. Jest to strategia krótkoterminowa, ponieważ znajduje zastosowanie w sytuacjach, w których firma zgłasza zapotrzebowanie na pracownika, a wakat należy szybko obsadzić. W tym modelu to rekruterzy inicjują kontakt z kandydatem, publikując oferty pracy oraz wysyłając stosowne wiadomości. Zaletą tego rozwiązania jest stosunkowo mniej pracy podczas sortowania CV. Zamiast przeglądać stos aplikacji kandydatów o różnych kompetencjach, skupia się tylko na tych, które napłynęły w ramach konkretnej oferty, czyli teoretycznie powinny spełniać określone wymagania.

²⁹ Zob. Lin Grensing-Pophal, Human Resource Essentials: Your Guide to Starting and Running the HR Function, Society for Human Resource Management (SHRM), Wiley, 2020.

³⁰ Zob. Kevin Wheeler, Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process, Kogan Page, London 2022.

Inbound czy outbound recruiting – co wybrać?

Oczywiście to zależy przede wszystkim od celów i charakteru działalności przedsiębiorstwa. Firmy nastawione na pozyskiwanie konkretnych specjalistów bardziej doceniają tradycyjną formę rekrutacji wychodzącej. Wiele organizacji decyduje się jednak na połączenie obu strategii, dzięki czemu mogą zrealizować zarówno cele krótko-, jak i długookresowe.

Model sita i model kapitału ludzkiego

Rekrutacja nie jest jedynie spontanicznym działaniem, lecz procesem o charakterze ciągłym. Składa się z rozpoznania oraz przyciągania potencjalnych pracowników do firmy. Do jego prawidłowego przeprowadzenia niezbędne jest odpowiednie rozpoznanie rynku oraz stosowanie różnorodnych modeli, które są dopasowywane do bieżącej sytuacji. Podstawowy podział stanowi ten na rekrutację wewnętrzną oraz zewnętrzną. Dana organizacja może obsadzić wakat pracownikiem, który jest już w niej zatrudniony, lub kimś spoza firmy.

Rekrutacja wewnętrzna występuje, kiedy proces rekrutacji kierowany jest do obecnego personelu. To on tworzy grupę potencjalnych kandydatów. Pod uwagę brane są osoby, które pragną awansu, zmiany kwalifikacji lub stanowiska. Rekrutacja wewnętrzna to dobry sposób na docenienie pracowników oraz udowodnienie im, że zasoby ludzkie są najcenniejszą częścią organizacji. Proces ten pomaga zatrzymać najlepszych pracowników w firmie. Rekrutacja zewnętrzna polega natomiast na wykorzystaniu odpowiednich metod, które mają na celu przyciągnięcie kandydatów z zewnątrz danej organizacji.

Model sita

Model sita³¹ zakłada, że każda dorosła osoba jest jednostką ukształtowaną, która nie podlega dalszym istotnym zmianom. W związku z tym podczas procesu rekrutacji pracodawca kierujący się tym modelem poszukuje kompetentnych pracowników, którzy mają kwalifikacje zgodne z wymaganiami danego stanowiska. Oznacza to dotarcie jedynie do najlepszych kandydatów oraz rozpoznanie wśród nich tych najbardziej dopasowanych. Podczas tego rodzaju rekrutacji najważniejsza jest historia danego kandydata, czyli jego doświadczenie, wykształcenie oraz dokonania. To dość specyficzne założenie, gdyż według większości modeli najlepszym rozwiązaniem jest stałe doskonalenie pracowników oraz inwestowanie w ich rozwój.

³¹ Zob. Jeffrey Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston 1994.

ZALETY	WADY
Przedsiębiorstwo zyskuje wykształconych pracowników, najlepszych na rynku.	Metoda może powodować niskie przywiązanie pracowników do firmy, co przyczynia się do dużej rotacji i konieczności ponoszenia kosztów na kolejne rekrutacje.
Przedsiębiorstwo nie ponosi kosztów szkolenia pracowników.	Metoda powoduje atmosferę ciągłej rywalizacji, co może być negatywnie odebrane przez pracowników oraz potencjalnych kandydatów.
Istnieje możliwość ustalenia przejrzystych zasad rekrutacji, co daje perspektywę na automatyzację działań.	

Model kapitału ludzkiego

Model kapitału ludzkiego³² zakłada, że człowiek zmienia się oraz uczy przez całe życie. Jest to więc zupełne przeciwieństwo modelu sita. Przedsiębiorstwo wykorzystujące ten model stawia na ludzi młodych, często niewykształconych, ale wykazujących potencjał. Dużą uwagę przywiązuje się do predyspozycji oraz cech charakteru kandydata, mniejsze znaczenie ma natomiast zdobyty dyplom oraz tytuły. Cechy poszukiwane wśród kandydatów na pracowników, to: lojalność, pozytywne nastawienie do działania oraz skłonność do współpracy. Grupą, do której adresowany jest proces rekrutacji, są studenci, absolwenci, a także obecni pracownicy wykazujący potencjał do awansu.

ZALETY	WADY
Pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa i stabilności w firmie oraz pozytywną atmosferę w pracy.	Przedsiębiorstwo ponosi koszty związane ze szkoleniami pracowników.
Przedsiębiorstwa skupiają się na pracowniku – jego rozwoju oraz reagowaniu na potrzeby. Taka więc przyczynia się do zmniejszenia rotacji.	Proces jest długoterminowy, a efekty mogą nie być zadowalające.

³² Zob. Gary S. Becker, Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, 3rd ed., The University of Chicago Press, Chicago 1993.

Przyjazna atmosfera sprzyja zaangażowaniu, produktywności, efektywności i kreatywności pracowników.	Ustalenie predyspozycji kandydata może okazać się błędne, nawet pomimo przeprowadzenia odpowiednich testów i wywiadów.
	Istnieje ryzyko, że po procesie szkolenia pracownik postanowi odejść z firmy.

X-ray Search i Boolean Search

Rekrutacja jest jednym z najważniejszych procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji. Współcześnie, gdy czas i szybkość reakcji są wyznacznikami przewagi konkurencyjnej, jedną z najczęściej używanych metod rekrutacji jest sourcing. Polega on na aktywnym poszukiwaniu wykwalifikowanych kandydatów do pracy. Sam sourcing w istotny sposób zwiększa ich liczbę, skracając tym samym cały proces rekrutacji. Za pomocą wyszukiwarek internetowych, np. Google, oraz narzędzi wyszukiwania i filtrowania różnych baz potencjalnych kandydatów rekruterzy mają możliwość zidentyfikowania, dotarcia i zbudowania relacji wyłącznie z tymi osobami, które spełniają określone kryteria. W tym celu rekruterzy decydują się na zastosowanie X-ray Search i Boolean Search w rekrutacji.

Wyszukiwanie booleankie (Boolean Search)

Podstawą działania Boolean Search³³ są operatory logiczne: AND, OR i NOT. Najczęściej umieszcza się je pomiędzy wyszukiwanymi słowami kluczowymi. Można je również łączyć, co sprawia, że wyszukiwanie jest dokładniejsze.

Operator AND (=i) zawęża wyszukiwanie do podanych słów. W wyszukiwarce Google AND możemy zastąpić spacją. Przykład „architekt AND krajobrazu” lub „architekt krajobrazu”. Wynik wyszukiwania będzie zawierał podane łącznie dwie frazy.

Operator OR (=lub) natomiast rozszerza wynik wyszukiwania poprzez rozdzielenie dwóch warunków. Przykład „architekt OR developer”. W taki sposób znajdziemy osoby, które mają wpisaną przynajmniej jedną z podanych fraz.

Operator NOT wykorzystujemy w przypadku, gdy chcemy wykluczyć podaną frazę z wyszukiwania. Przykład „architekt NOT krajobrazu”. W taki sposób wyszukamy wszystkich architektów poza architektami

³³ Zob. Glen Cathey, The Boolean Black Belt Sourcing/Recruiting, <https://booleanblackbelt.com>, dostęp: 5.08.2026.

krajobrazów. Operator NOT nie jest wspomagany przez Google, dlatego należy zastąpić go znakiem „-” (minus).

W wyszukiwaniu przydatne są również znaki nawiasu () oraz cudzysłów „”. Nawiasy umożliwiają tworzenie wieloskładnikowych zapytań. Przykład (architekt OR projektant) AND (krajobrazu OR wnętrz).

Cudzysłów natomiast wyszukuje konkretną frazę. Przykład „architekt krajobrazu”. Gdybyśmy wpisali architekt krajobrazu bez cudzysłowu, pojawiłyby się jedynie osoby, które wpisały takie słowa w swoim profilu, niekoniecznie w tej kolejności. W przypadku użycia cudzysłowu wyszukiwarka znajdzie nam całą frazę.

Dodatkowym operatorem ułatwiającym pracę rekrutera jest łącznik site, który umożliwia zastosowanie odnośnika do konkretnej wskazanej strony lub portalu społecznościowego. Przykład: site:goldenline.pl.

Przykład

Używanie operatorów logicznych przez rekruterów w znacznym stopniu przyspiesza wyszukanie właściwych kandydatów o pożądanych kwalifikacjach i umiejętnościach. Warunkiem jest dokładne określenie kryteriów wyszukiwania odpowiadających profilowi kompetencyjnemu.

W przypadku konieczności zatrudnienia np. architekta krajobrazu możemy posłużyć się następującym schematem:

1. Wyszukując dane stanowisko, w pierwszej kolejności należy wykluczyć strony z ogłoszeniami o pracę, ponieważ są one w tym procesie nieistotne. Możemy to zrobić, stosując operator NOT (-): NOT praca lub -praca.
2. Cennym źródłem informacji o specjalistach są CV, dlatego warto uwzględnić je jako kryterium. Można również wziąć pod uwagę poszczególne słowa, które używane są w CV, np. doświadczenie w projektowaniu. Pomocne jest też uwzględnienie portali, na których publikowane są CV, np. meetup.com.
3. W przypadku poszukiwania architekta warto poszerzyć zakres wyników poprzez dodanie pokrewnego określenia zawodu: OR projektant.
4. Warto też dodać wyrażenia dotyczące wymaganych kompetencji w celu zawężenia otrzymanych wyników. W tym przypadku AND krajobrazu.
5. Jeżeli pożądane jest określone doświadczenie zawodowe, to również warto je sklasyfikować jako kryterium.
6. Ostatnim z istotniejszych czynników może być miejsce zamieszkania. Jeżeli proponowana przez nas praca nie będzie mobilna, tylko stacjonarna, to możemy zawęzić poszukiwania do danego miasta lub miejscowości.

PNC

„Boolean nie był trikiem, a elementem nowej funkcji sourcingowej”

Jak wynika z **relacji ERE z wystąpienia przedstawicieli PNC** podczas konferencji SourceCon, firma mierzyła się nie tylko z wyzwaniem dotarcia do odpowiednich kandydatów. Problem miał również wymiar operacyjny: wysokie koszty współpracy z agencjami oraz ograniczony czas rekruterów, którzy przy dużej liczbie prowadzonych procesów nie mogli w wystarczającym stopniu angażować się w aktywny sourcing.

Firma zbudowała od zera centralny zespół, który miał działać jak wewnętrzna agencja dla jednostek biznesowych. Specjalistów szkolono nie tylko z ATS, LinkedIna, job boardów i Boolean search, ale także z cold callingu, komunikacji oraz pracy według określonych SLA.

Najważniejsza zmiana nastąpiła wtedy, gdy pasywne rozmowy przestały być notatkami w skrzynkach rekruterów, a zaczęły być mierzone w CRM jako leady i konwersje. Warto zauważyć, że sourcing został wpuszczony do intake meetings, dzięki czemu zespół wcześniej poznawał konkurencję, argumenty sprzedażowe stanowiska i oczekiwania hiring managera.

97%

Zatrudnionych
uznanych za właściwe
dopasowanie w 2010 r.

ok. 3 lata

Budowania funkcji
od zera

0

Odejść z działu
sourcingu

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Skuteczny sourcing to nie kwestia narzędzi, a miejsca, jakie zajmuje w organizacji procesu rekrutacyjnego - dlatego warto zadać sobie pytanie: czy w Twojej organizacji sourcing jest odrębną kompetencją z dostępem do danych i rozmowy intake, czy tylko dodatkowym zadaniem rekrutera wykonywanym między spotkaniami?

Źródło:

Amybeth Quinn, PNC Case Study at SourceCon: Four Steps to Developing a Successful Sourcing Team, ERE, 17 października 2011, <https://www.ere.net/articles/pnc-case-study-at-sourcecon-four-steps-to-developing-a-successful-sourcing-team>, dostęp: 20 lipca 2026.

X-ray Search

Podobnie jak przy Boolean Search technika ta opiera się na wykorzystaniu operatorów logicznych, za pomocą których tworzy się pewien ciąg znaków będących kodem wyszukiwania. W przypadku **X-ray Search**³⁴ po operatorach nie stawia się spacji. Komendy (operatory) należy wpisać w dowolną wyszukiwarkę internetową, np. Google, następnie zastosować dwukropek oraz frazy kluczowe.

Operator `site` umożliwia przeszukanie wskazanej domeny i generuje wyniki wyłącznie z nią związane. Adres strony internetowej, którą chcemy przeszukać, wpisujemy bez „`www`” i „`http`”. Przykład: `site:pl.linkedin.com` lub `site:de.linkedin.com`. Wpisując taką komendę, otrzymamy wszelkie treści dostępne na tym portalu. W celu zawężenia wyników i dostępu do samych profili interesujących nas kandydatów należy dodać jakiś wyróżniający element. W przypadku LinkedIn będzie to katalog `/in/`.

`Intitle` jest komendą, która pozwala na wyszukanie w tytule strony `www` informacji, które mogą różnić się w zależności od adresów stron. W wynikach wyszukiwania w Google tytuł zapisany jest na niebiesko. Przykład: `grafik.net intitle:cv`. Uzyskamy informacje zawierające frazę `grafik.net`, ale tylko ze słowem `CV` w tytule strony.

Operator `inurl` generuje informacje zawarte w adresie URL strony. Po wyszukaniu w Google link do strony zapisywany jest w kolorze zielonym. Na początku linku występuje nazwa domeny. Przykład: `grafik.net inurl:cv`. Otrzymamy wszystkie frazy „`grafik.net`”, ale tylko ze słowem `CV` w adresie strony.

Komenda `filetype` pozwala na przeszukiwanie dokumentów. Przykład: `(intitle:resume OR cv) (filetype:pdf OR filetype:doc OR filetype:docx OR filetype:txt) „it grafik”`. Zostaną przeszukane dane w zakresie plików zawierających `CV`.

👉 X-ray Search w LinkedIn, StackOverflow i Github

Najbardziej popularne portale dostarczające informacji o interesujących kandydatach do pracy to LinkedIn, StackOverflow i GitHub. Należy pamiętać, że samo wpisanie adresu strony „`site:linkedin.com`” spowoduje, że otrzymamy wyniki związane z artykułami branżowymi, ofertami pracy oraz profilami ludzi. Żeby uniknąć zbędnych informacji, warto skorzystać z gotowych wskazówek.

LinkedIn używa dwóch nazw na określenie profili publicznych: „`pub`” albo „`in`”. Dlatego, aby uzyskać informacje tylko z samych profili, należy wpisać formułę: `site:pl.linkedin.com (inurl:com/pub | inurl:com/in)` lub `site:pl.linkedin.com/in/ OR site:pl.linkedin.com/pub/`.

³⁴ Zob. Karolina Latus, Kasia Tang, Super Source Me. Podręcznik rekrutera z ćwiczeniami, Super Source Books, 2021.

W przypadku StackOverflow najlepsza gotowa formuła to: `site:stackoverflow.com/users -"Keeping a low profile."` Dzięki X-ray Search uzyskamy informacje odnośnie do profili, które są zawarte również w zakładce „kariera” dostępnej na tej stronie. Aby je zobaczyć, wystarczy wpisać: `site:careers.stackoverflow.com -inurl:jobs|meetup|company|cities`.

Jeżeli chcemy uzyskać informacje z GitHub, należy wyeliminować możliwość wyszukiwania stron, które nie są związane z profilami kandydatów. Gotowa formuła do wpisania to: `intitle:"at master" -inurl:"tab" -inurl:"jobs." -inurl:"articles"`. Warto też dodać sformułowanie „joined on” – umożliwia to wyświetlanie tylko stron z informacjami o potencjalnych kandydatach.

Połączenie X-ray Search z Boolean Search

W wyszukiwaniu informacji o potencjalnych kandydatach najlepiej sprawdzi się połączenie dwóch technik: X-ray Search z Boolean Search. Dzięki X-ray Search będziemy mieć dostęp do zasobów umieszczonych na konkretnych stronach internetowych, natomiast Boolean zawęży i precyzuje potrzebne informacje i dokładnie dopasowuje je do naszych oczekiwań.

W pierwszej kolejności należy wybrać domenę, z której będziemy czerpać informacje, np. wspomnianą już wcześniej stronę LinkedIn, która jest doskonałym źródłem sourcingu. Skorzystamy z wyszukiwarki Google oraz operatorów X-ray. Warto eksperymentować i łączyć komendy, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki.

Szukając profesjonalistów z konkretnych dziedzin, można zawęzić wyniki do uczestników z określonych wydarzeń. Chociaż wydaje się to na pierwszy rzut oka skomplikowane, to warto prześledzić komendy i spróbować różnych kombinacji. Im dłuższy i bardziej szczegółowo określony jest ciąg operatorów, tym bardziej precyzyjne i dokładne będą otrzymane wyniki. To w efekcie znacznie skróci czas poświęcony przez rekrutera na poszukiwanie kandydatów z pożądanymi cechami i kompetencjami.

System rekomendacji pracowników (employee referral)

Dążąc do zredukowania ryzyka rekrutacyjnego, coraz więcej firm decyduje się na wprowadzenie programu poleceń pracowniczych. **Employee referral**³⁵ wykorzystuje sieć kontaktów obecnych pracowników rekomendujących organizacji poszczególne osoby, którymi warto według nich się zainteresować. To oni informują znajomych po fachu o rozpoczęciu naboru i często przekazują też firmie ich CV. Tym samym

³⁵ Zob. James A. Breaugh, „Relationships Between Recruiting Sources and Employee Performance, Absenteeism, and Work Attitudes”, *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 1, 1981, <https://doi.org/10.5465/255829>, dostęp: 5.08.2026.

polecający pracownik zaczyna pełnić funkcję ambasadora, przedstawiając innym daną organizację jako dobre miejsce pracy.

Korzystanie z systemu poleceń umożliwia firmie szybsze dotarcie do wykwalifikowanych pracowników, dzięki czemu korzyści odnosi zarówno pracodawca, jak i specjalista, któremu oferowane są atrakcyjne warunki współpracy. W wielu przypadkach doceniany jest też sam polecający. Za połączenie firmy z wartościowym kandydatem często przewidziane są dodatkowe nagrody finansowe.

Zalety wprowadzenia programu poleceń pracowniczych

Oprócz dostarczania firmie utalentowanych kandydatów rozwiązanie to pozytywnie wpływa na atmosferę pracy czy wzajemne zaufanie. Przyjmując rolę ambasadora marki, pracownik czuje, że organizacja mu ufa i liczy się z jego zdaniem. Jednocześnie nowo zatrudniony może liczyć na wsparcie znajomego, który już wcześniej tam pracował i orientuje się, czego oczekuje się w danym środowisku biznesowym.

Zaangażowanie pracowników napędza cały proces rekrutacji, dzięki czemu pracodawca ma szansę na zminimalizowanie związanych z nim wydatków. To pracownicy dostarczają namiary na wyspecjalizowanych kandydatów wraz z ich danymi kontaktowymi. Zatrudniającemu pozostaje więc tylko umówić się z nimi na rozmowę kwalifikacyjną. W rezultacie nie ma konieczności przeprowadzania etapu pozyskiwania i sprawdzania kandydatów, a to też wiąże się z redukcją kosztów.

System poleceń pracowniczych to również istotny element employer branding. Polecając daną firmę swoim znajomym, pracownicy kształtują jej wizerunek i podkreślają wszystkie zalety współpracy. Często kandydaci bardziej niż głównym dyrektorom ufają pracownikom zajmującym niższe stanowiska. Dlatego też to właśnie polecający pracownicy mają realny wpływ na kształtowanie całego zespołu, co jednocześnie zwiększa ich lojalność wobec marki.

Nikt nie zna firmy lepiej niż pracujący dla niej ludzie. Uwzględniając własne doświadczenie, wiedzę o kulturze, profilu czy celach organizacji, obecni pracownicy są w stanie odpowiednio przeanalizować stopień dopasowania polecanego profesjonalisty. Zatrudnianie osób idealnie spełniających określone wymagania zmniejsza rotację pracowników, minimalizując wydatki związane z przyszłymi rekrutacjami.

O czym warto pamiętać?

Nie wszyscy chętnie podchodzą do angażowania się w polecenia pracownicze. Dlatego jeżeli firma chce czerpać korzyści z tej metody, ważne jest, aby odpowiednio zaangażowała zatrudniane osoby. W wielu przypadkach do motywowania pracowników wykorzystywane

są różnego rodzaju premie za polecenia. Takie wynagrodzenie może być uwarunkowane typem stanowiska czy długością okresu, przez który kandydat zostanie w firmie. Jednak bez względu na sam kształt programu poleceń pracowniczych czy form związanych z nim bonusów konieczne jest dokładne opisanie i przedstawienie zasad jego działania wszystkim zatrudnianym osobom.

Skuteczny program poleceń nie może funkcjonować bez satysfakcji z pracy obecnych pracowników. Zrozumiałe jest, że osoby niezadowolone ze współpracy z daną firmą nie będą polecać jej znajomym. Dlatego też organizacja musi najpierw zadbać o warunki pracy dotychczas zatrudnionych osób, aby zmotywować do działania, chętniej opowiadać o zaletach swojej pracy również innym.

Ocado

„30 minut, 22 pracowników i bardzo transparentny lejek poleceń”

Bazując na materiale stworzonym przez Real Links, Ocado szukało sposobu na dotarcie do kandydatów na stanowiska, które od dłuższego czasu sprawiały trudności rekrutacyjne. Zamiast uruchamiać kolejną szeroką kampanię, firma postanowiła wykorzystać sieć kontaktów własnych pracowników.

Zorganizowano 30-minutową sesję poświęconą poleceniom pracowniczym, w której uczestniczyły 22 osoby. W tym czasie pracownicy wskazywali potencjalnych kandydatów i udostępniali informacje o wakatach w swoich sieciach. Krótka, skoncentrowana akcja przyniosła 354 rekomendacje, z których 35 zakończyło się aplikacją. Do rozmów zaproszono 6 osób, a ostatecznie zatrudniono 2.

Najciekawszy jest jednak nie sam wynik, lecz możliwość prześledzenia całej drogi od polecenia do zatrudnienia. Dane pokazują, że duża liczba rekomendacji nie oznacza automatycznie równie dużej liczby wartościowych kandydatów.

Przykład Ocado pokazuje więc, że skuteczność programu poleceń warto oceniać nie przez liczbę przekazanych nazwisk, ale przez ich jakość i przechodzenie kandydatów przez kolejne etapy rekrutacji. Dzięki temu polecenia pracownicze można traktować jako mierzalne źródło pozyskiwania talentów, a nie tylko dodatkowy kanał docierania do kandydatów.

22

Pracowników w sesji

30 min.

Czas trwania Referral Jam

354/35/6/2

Polecenia, aplikacje, rozmowy, zatrudnienia

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Polecenia pracownicze mogą być skutecznym źródłem kandydatów, ale ich wartość nie zależy wyłącznie od liczby rekomendacji. Znaczenie ma tu fakt, ile z nich prowadzi do ostatecznego zatrudnienia. Nie są więc kanałem „za darmo”, a lejkim, który też wymaga projektu i analizy.

Źródło:

Real Links, Ocado Referral Jam Case Study, Real Links, <https://www.reallinks.io/about-us/ocado-referral-jam-case-study/>, dostęp: 20.07.2026;

Recruitment Events Co, Like Referrals. But better. A Case Study with Ocado..., materiał z udziałem Steve'a Rodgersa (Ocado Technology) i Barneya Melloresa (Real Links), dostęp: 15.07.2026.

Executive search i direct search

W kontekście optymalnego zarządzania potencjałem kadrowym wzrasta znaczenie samego procesu rekrutacji. Rozwój nowoczesnych technologii ma swoje odzwierciedlenie również w metodach rekrutacji. Wiodącymi metodami umożliwiającymi pozyskanie talentów i szczególnie cennych pracowników są **executive search i direct search**³⁶, które często traktuje się jako pojęcia tożsame. Nie są to takie same metody, a różnica dotyczy stanowisk, w obrębie których przeprowadza się proces rekrutacji.

Direct Search

Direct Search jest metodą rekrutacji bezpośredniej polegającą na aktywnym poszukiwaniu kandydatów na różnych portalach internetowych. Inicjatywa należy do rekrutera, ponieważ fachowcy wysokiej klasy zazwyczaj sami nie szukają pracy – to praca znajduje ich. Ta metoda rekrutacji wymaga dobrego przygotowania i przeprowadzenia dokładnej analizy środowiska biznesowego określonej branży. Direct Search wykorzystuje się zazwyczaj do obsadzenia pojedynczego stanowiska specjalistycznego. Polega na precyzyjnym dobraniu kandydata do oczekiwań potencjalnego pracodawcy. Metoda ta najlepiej sprawdza się przy wąskim rynku pracowników, gdy kandydaci nie odpowiadają na tradycyjne ogłoszenia o pracę.

Przed przystąpieniem do rekrutacji konieczne jest określenie obszaru poszukiwań oraz przeprowadzenie analizy firm tej samej branży. Następnie profile kandydatów należy poddać analizie pod względem posiadanych umiejętności, doświadczenia, a także osobowości. Źródłem profili kandydatów do pracy są portale społecznościowe lub branżowe, np. LinkedIn. Direct Search to także wstępne przeprowadzanie rozmów i wysyłanie zaproszeń na pierwszy etap naboru. Rekrutacje tego typu są często niejawne, bez podawania nazwy firmy i proponowanych zarobków.

Executive Search

Executive Search jest ukierunkowane na rekrutację specjalistów i menedżerów wyższego szczebla. Bazuje na szukaniu i docieraniu do liderów, których kompetencje umożliwią realizację kluczowych celów biznesowych. Wybierając ten sposób rekrutacji, należy dysponować nie tylko szeroką znajomością rynku, ale także mieć wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, analityczne i interpersonalne. Specyfika tej metody wiąże się z dużą odpowiedzialnością, która spoczywa na osobach realizujących rekrutację. Proces powinien być prowadzony z zachowaniem szczególnego stopnia poufności. Istotną rolę odgrywają

³⁶ Zob. James R. Faulconbridge, Sarah J. E. Hall, Jonathan V. Beaverstock, „Executive Search Agencies”, w: Wiley Encyclopedia of Management, John Wiley & Sons, 2015, <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050032>, dostęp: 5.08.2026.

dobrze relacje w środowisku branżowym wśród kadry zarządzającej, rozbudowana sieć kontaktów oraz umiejętności networkingowe.

W przypadku poszukiwania specjalistów na wysokie stanowiska kierownicze standardowe metody Direct Search mogą być już niewystarczające. Są to osoby, które zazwyczaj dobrze zarabiają, są zadowolone ze swojej obecnej pracy i w procesie rekrutacyjnym będą przyjmować pasywną postawę. Dlatego rekruter przed przystąpieniem do negocjacji z potencjalnym kandydatem powinien poznać dokładnie jego potrzeby, styl i etap życia, na którym obecnie się znajduje. Wszystko po to, aby wiedzieć, jakich użyć argumentów, które przekonają go do zmiany pracodawcy.

Rekrutacja pasywna

Gdy mówimy o procesie rekrutacji, automatycznie nasuwa nam się wizja grona kandydatów aktywnie ubiegających się o dane stanowisko. Jednak poszukiwany przez firmę pracownik wcale nie musi rozglądać się za pracą, a wręcz przeciwnie, często jest już zatrudniony w innej organizacji. Nie oznacza to jednak, że ma on sceptyczne nastawienie do nowych ofert. Co więcej, skuteczna pasywna rekrutacja może przekonać go do zmiany miejsca pracy.

Firmy poszukujące konkretnych specjalistów nie powinny ograniczać się wyłącznie do aktywnej rekrutacji. Taka metoda może wydawać się najbardziej logicznym rozwiązaniem, lecz przyjęcie jeszcze szerszej perspektywy podczas planowania całego procesu rekrutacyjnego często umożliwi przechwycenie prawdziwych talentów.

Pasywna rekrutacja³⁷ opiera się na zabieganiu o potencjalnych kandydatów, którzy w danej chwili nie poszukują pracy, ale wyróżniają się na rynku zdolnościami cennymi dla danego pracodawcy. W przeciwieństwie do aktywnej rekrutacji, która w znacznym stopniu skupia się na budowaniu rozpoznawalności marki czy tworzeniu atrakcyjnych reklam i ogłoszeń, pasywne podejście bazuje na prowadzeniu dialogu z wybranymi kandydatami.

Ze względu na specyfikę rekrutację pasywną wyróżnia wysoki poziom planowania. Każdy krok musi być starannie przemyślany, aby sprawnie dotrzeć do pracowników interesujących dla firmy oraz przekonać ich do zmiany pracy. Organizacje, znając profil pożądanego kandydata, wiedzą dokładnie, kogo szukają, i są w stanie zaoferować naprawdę korzystne warunki zatrudnienia.

➤ Zalety rekrutacji pasywnej

Pomimo faktu, że rekrutacja pasywna w wielu przypadkach okazuje się trudniejszym i bardziej wymagającym rozwiązaniem, pozwala

³⁷ Zob. James A. Breaugh, *Recruiting and Attracting Talent: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process*, SHRM Foundation, Society for Human Resource Management, Alexandria 2008.

zaoszczędzić tak ważny dla każdego biznesu czas. Najczęściej rekruterzy przeprowadzają wywiady czy rozmowy kwalifikacyjne tylko ze specjalistami, którymi są naprawdę zainteresowani.

Wcześniej przeprowadzony research na temat kariery czy osiągnięć danego pracownika już na wstępie umożliwia ocenę jego przydatności dla działalności i rozwoju firmy. Dodatkowo pracodawca jest w stanie dobrze przygotować się do dyskusji z potencjalnym pracownikiem, wcześniej określając, co może mu zaoferować w ramach zachęty do rozpoczęcia współpracy.

Pasywna rekrutacja wiąże się też ze zwiększoną skłonnością pracowników do pozostawania w danej organizacji. Przechodząc do nowej firmy, takie osoby bardziej analizują wszystkie zalety i słabe strony nowej oferty. W rezultacie podejmują świadomą decyzję o zatrudnieniu, która rzutuje również na stopień ich przywiązania do marki.

Jak rekrutować pasywnie?

Strategia pasywnej rekrutacji wymaga szczegółowego zaplanowania wszystkich kroków:

Na początku firma powinna stworzyć profil pożądanego kandydata, definiując też jego kluczowe kwalifikacje i zdolności.

Po dokładnym określeniu potrzeb przychodzi czas na analizę rynku oraz poszukiwanie osób spełniających te wymagania. W tym celu weryfikacji poddaje się personel pracujący dla konkurencji wyróżniającej się podobnym profilem prowadzonej działalności. Na tym etapie często wykorzystuje się platformy takie jak LinkedIn czy Upwork, które oprócz odśladania ścieżki zawodowej dostarczają cennych informacji o zainteresowaniach czy pasjach.

Kiedy idealny kandydat zostanie już znaleziony, rozpoczynają się negocjacje mające na celu przekonanie go do zmiany miejsca pracy. W całym procesie pomocne okazują się różnego rodzaju działania marketingowe czy employer branding. Rozpoznawalność danej firmy oraz wywoływanie przez nią pośród pracowników pozytywnych skojarzeń dobrze wpływa na sposób jej postrzegania również przez upragnionych kandydatów. W rezultacie zabiegając o nowego pracownika, organizacja nie musi tracić czasu na samo przedstawianie swojej działalności.

Na co zwrócić uwagę podczas pasywnej rekrutacji?

Pasywna rekrutacja, w porównaniu do aktywnej, wymaga więcej starań i przemyślanych działań od firmy przeprowadzającej rekrutację. Podstawę tej strategii tworzy rozbudowana sieć kontaktów oraz wykorzystywanie systemu poleceń pracowniczych, dzięki któremu pracodawca z większą łatwością dociera do właściwych osób.

Istotna jest również sama forma kontaktu z kandydatami. Rekruterzy często błędnie decydują się na użycie bardziej osobistych środków przekazu, jak prywatne numery telefonów czy konta na portalach społecznościowych. Dlatego też już od momentu rozpoczęcia poszukiwań właściwego pracownika na rynku pracy należy zachować pełen profesjonalizm, minimalizując ryzyko odstraszenia kandydata.

Największe wyzwanie stanowi odciągnięcie pracownika od dotychczasowego stanowiska. Aby zachęcić pasywnych kandydatów do współpracy, warto pokazać im, że doceniamy ich zdolności i zagwarantujemy odpowiednie warunki do rozwoju oraz atrakcyjne perspektywy zawodowe. W tym celu dobrze jest przygotować szczegółową propozycję przedstawiającą wszystkie korzyści i przywileje łączące się z zaakceptowaniem oferty, uwzględniając również zadowalające wynagrodzenie. Taki wyraz uznania może okazać się decydującym czynnikiem skłaniającym specjalistów do zmiany.

Strona kariery firmy

Strona kariery jest tworzona dla potencjalnego pracownika. Warto więc wziąć pod uwagę jego preferencje i stworzyć ją tak, aby była miejscem, w którym znajdzie odpowiedzi na swoje pytania. Kluczowe elementy, na które kandydaci chcą znać odpowiedzi, to: wysokość zarobków, dodatkowe benefity, lokalizacja, możliwość pracy zdalnej oraz kultura firmy i jej wartości. Skoro kandydaci poszukują takich informacji, to warto odpowiedzieć na ich pytania.

Jakie elementy powinna zawierać strona kariery?

👉 **Prezentacja firmy**

To miejsce, w którym masz szansę na zaprezentowanie podstawowych informacji o firmie. Możesz pochwalić się nowymi technologiami, posiadanymi certyfikatami czy nawiązaną współpracą z kluczowym partnerem. Ważne, aby były to informacje ciekawe dla odbiorcy, który chce lepiej poznać firmę. Świetnym pomysłem jest przedstawienie organizacji oczami pracowników. Możesz zachęcić ich do udziału w tworzeniu tej zakładki. Wtedy przedsiębiorstwo zyska czynnik ludzki, który działa na kandydata zdecydowanie bardziej przekonująco.

Informacje to jedno. Jednak liczy się także sposób ich przekazania. Sama treść będzie nudna, zwłaszcza że wielu użytkowników nie przepada za czytaniem dużej ilości tekstu, dlatego zadbaj o to, aby informacje były przedstawione w ciekawej formie. Możesz zastosować infografiki, wykresy czy postawić na prezentację wideo nagraną przez pracowników.

➤ **Istniejące stanowiska w firmie**

Różne branże poszukują różnych specjalistów. Choć Tobie może wydawać się to oczywiste, to innym już nie. Firma typowo produkcyjna często zatrudnia także własnych księgowych, informatyków czy programistów. Dobrze podkreślić to w widocznym miejscu na stronie, gdyż wielu kandydatów nawet nie zdaje sobie sprawy z tego, że mogłoby to być ich potencjalne miejsce pracy.

➤ **Aktywne oferty pracy**

To, kogo aktualnie poszukujesz, będzie szczególnie ważną informacją dla osób pragnących znaleźć nową pracę. Dzięki temu będą wiedzieć, czy jest sens składać CV w danej firmie, czy też nie. Warto więc podkreślić aktywne oferty pracy. Dobrą praktyką jest także zamieszczenie formularza, za pomocą którego użytkownik będzie mógł przesłać swoje zgłoszenie, nawet jeśli obecnie firma nie rekrutuje na dane stanowisko.

➤ **Oferowane benefity**

Ciekawa praca z perspektywami na dalszy rozwój i odpowiadające kandydatowi wynagrodzenie to z pewnością ważne elementy, które mają wpływ na jego wybór. Jednak równie istotnym czynnikiem są oferowane przez pracodawcę dodatkowe benefity.

Rozsądnym posunięciem okazuje się dokładne wymienienie korzyści pozapłacowych wynikających z zatrudnienia w danej firmie. Niezależnie od tego, czy jest to dodatkowa prywatna opieka, dofinansowanie do karty sportowej czy możliwość dodatkowych szkoleń rozwojowych, a może owocowe czwartki – napisz to. Dzięki temu pokażesz kandydatom, że dbasz o pracowników i panuje między nimi miła atmosfera. To element, który wpływa na pozytywne budowanie employee branding.

➤ **Wyróżniki marki i pracodawcy**

W wielu firmach benefity są niemalże identyczne, a dodatkowa prywatna opieka medyczna to praktycznie standard. Jeśli napiszesz w ten sposób, Twoja firma nie zostanie zapamiętana przez kandydata. Rynek pracownika wymaga nieco kreatywności, dlatego warto zaoferować coś oryginalnego.

➤ **Etapy procesu rekrutacyjnego**

Zrezygnuj z nudnych informacji typu: po wystaniu CV skontaktujemy się z wybranymi kandydatami w ciągu 30 dni. Potraktuj to jako spacer. Weź kandydata za rękę i pokaż mu, co będzie się działo po kolei. Najlepiej za pomocą infografik. To także dobre miejsce na to, aby wspomnieć, jakie dokumenty będą potrzebne do aplikacji.

➤ **Prezentacja zespołu**

Przedsiębiorstwo to ludzie. Widok zadowolonych pracowników radośnie uśmiechających się na swoich stanowiskach pracy z pewnością będzie pozytywnie odebrany. W tym podpunkcie zaprezentuj też rekrutera, ponieważ to z nim kandydat będzie miał styczność na początku.

➤ **Zminimalizowanie treści**

Pamiętaj, że mniej znaczy więcej. Zakładka powinna być czytelna i dać kandydatowi jasne odpowiedzi. Natłok informacji nie będzie dobrym rozwiązaniem. Postaw na ciekawą prezentację, grafiki, infografiki i materiały wideo.

➤ **Sekcja najczęściej zadawanych pytań**

Możesz to zrobić za pomocą sekcji FAQ lub chatbota. To da kandydatowi poczucie, że nie zostaje z tymi informacjami sam. Pomoże mu podsumować wiedzę, rozwiązać ewentualne wątpliwości i podpowie, co dalej zrobić. To także świetne miejsce do udzielenia podstawowych wskazówek na temat tego, jak przygotować się do rozmowy rekrutacyjnej.

➤ **Formularz kontaktowy**

To ostatni krok, do którego musisz doprowadzić swojego potencjalnego pracownika. Umieść wyraźny odnośnik czy formularz kontaktowy, tak aby kandydat dokładnie wiedział, w jaki sposób może aplikować. To zwieńczenie całej drogi, o którym nie można zapominać.

➤ **Media społecznościowe**

Obecnie praktycznie każda firma korzysta z Facebooka, Instagrama, X (dawniej Twitter) czy TikToka. Zakładka „Kariera” to nieocenione źródło wiedzy o firmie, natomiast media społecznościowe dają możliwość zajrzenia za kulisy. Zdjęcia czy filmiki pokazujące codzienne życie firmy zaprezentują poszczególnych pracowników i powiedzą nieco więcej o atmosferze panującej w przedsiębiorstwie.

Mercy

„Najbardziej wartościowy kandydat mógł już być na stronie kariery”

Dane dostarczone przez Dalia bazują na podjętych przez markę działaniach, które zapoczątkowała prosta obserwacja organizacji opieki zdrowotnej Mercy: część osób odwiedza stronę kariery z wyraźną intencją, ale znika zanim zostawi aplikację lub dane kontaktowe. Dalia wdrożyła formularze dla osób o wysokiej intencji, a następnie prowadziła do ukończenia aplikacji przez dopasowane wiadomości SMS i e-mail. Nie chodziło więc o kupowanie kolejnego ruchu, lecz o odzyskanie wartości z ruchu, za który marka już wcześniej zapłaciła poprzez employer branding i obecność na rynku.

Efekty pokazały skalę niewykorzystanego wcześniej potencjału. W ciągu kilku miesięcy liczba pozyskanych kontaktów wzrosła piętnastokrotnie, a osoby pozyskane w ten sposób kończyły aplikację 7,6 razy częściej niż użytkownicy wcześniejszego systemu powiadomień o ofertach. Z czasem niemal co piąte zatrudnienie miało pochodzić właśnie z tej ścieżki.

Wniosek staje się prosty - strona kariery jest elementem lejka rekrutacyjnego, a nie tylko katalogiem ofert.

15x

Większy capture leadów ze strony kariery

7,6x

Więcej ukończonych aplikacji vs job alerts

**prawie
1 na 5**

Zatrudnień przypisanych do tej ścieżki

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Sam ruch na stronie kariery nie świadczy jeszcze o skuteczności rekrutacji. Liczy się to, ilu odwiedzających wykazuje realne zainteresowanie, zostawia kontakt i ostatecznie decyduje się aplikować

Źródło:

Dalia, How Mercy Transformed Their Career Site into a Scalable Conversion Engine, Dalia, <https://www.dalia.co/client-case-studies/mercy>, dostęp: 20.07.2026.

Rekrutacja i selekcja kandydatów

Cztery najważniejsze kroki w procesie rekrutacji

Na kształt procesu rekrutacji wpływa wiele czynników, takich jak specyfika zatrudniającej organizacji, jej wielkość, profil działalności czy sama charakterystyka danego stanowiska pracy. Jednak nawet pomimo różnic między firmami można wyróżnić podstawowe etapy, które są konieczne przy poszukiwaniu odpowiedniego kandydata.

➤ Identyfikacja stanowiska

Skuteczna rekrutacja nie może się zacząć bez dokładnego zidentyfikowania stanowiska. Jego opis powinien tworzyć realne wyobrażenie o pracy. Na tym etapie należy określić nazwę danego stanowiska, jego pozycję w hierarchii, cel, zakres obowiązków czy listę kluczowych zadań. Jednocześnie warto zastanowić się, dlaczego potrzebujemy, aby ktoś zajął tę pozycję i wykonywał określone obowiązki, co pozwoli na jeszcze lepsze zrozumienie własnej działalności.

➤ Profil kandydata

Kolejnym istotnym elementem jest charakterystyka kandydata, czyli sprecyzowanie wymagań, które rekrutowany na stanowisko musi spełnić. W tym kroku wskazuje się oczekiwania pracodawcy wobec wykształcenia potencjalnego pracownika, jego kompetencji, cech osobowości czy uzdolnień, jak na przykład umiejętności komunikacyjne, zdolności interpersonalne, radzenie sobie w stresujących sytuacjach, samodzielność w pracy. W rezultacie, po analizie potrzeb firmy, otrzymujemy sylwetkę idealnego kandydata, która odgrywa ważną rolę również przy tworzeniu ogłoszenia czy ostatecznej selekcji.

➤ Ogłoszenie o pracę

Kiedy pracodawca dokładniej już wie, jakiego pracownika szuka, czas poinformować o tym również rynek. W tym celu tworzone są ogłoszenia o wakacie, które mają przyciągnąć uwagę właściwych kandydatów.

Samo ogłoszenie można więc potraktować jako pierwszy poziom selekcji. Tworząc jego treść oraz wybierając formę przekazu, firma w pewnym stopniu wpływa na to, kto może aplikować. Dlatego też

tak ważne jest używanie przemyślanych sformułowań oraz dobieranie odpowiednich miejsc i czasu zamieszczania takich ofert.

👉 **Proces rekrutacji i selekcji**

Mówiąc o skutecznej rekrutacji, nie można zapomnieć o planowaniu procesu rekrutacji i selekcji. Etap ten obejmuje obmyślenie struktury rozpowszechniania informacji, sposobu składania aplikacji czy samej metody selekcji. Należy wybrać, jak kandydaci mają aplikować na dane stanowisko, uwzględniając wszystkie niezbędne dokumenty. Jedną z najczęściej stosowanych metod jest wymaganie CV oraz listu motywacyjnego. Niektóre firmy proszą też o wypełnienie specjalnie opracowanych formularzy aplikacyjnych.

Przy planowaniu całego procesu rekrutacji ważny aspekt stanowi dobór odpowiednich metod selekcji kandydatów, na co znacząco wpływa charakter poszczególnych stanowisk. Istnieje wiele metod selekcji, a jedną z najpopularniejszych jest rozmowa kwalifikacyjna. Jednak współcześnie widać też zwrot w stronę innych rozwiązań, które zapewniają jeszcze bardziej wiarygodną prognozę poziomu odnalezienia się kandydata już w realnej pracy.

Pytania podczas rekrutacji

Rozmowa rekrutacyjna to czas na poznanie kandydata – jego doświadczenie zawodowe, ukończone szkoły i kursy czy deklarowane umiejętności znamy już z CV. Warto więc zastanowić się wcześniej, o co powinniśmy zapytać go podczas rozmowy, aby rozszerzyć nasz obraz i sprawdzić, czy kandydat pasowałby na stanowisko, na które aplikuje. Na końcu e-booka w rozdziale Załączniki znajdziesz listę konkretnych pytań rekrutacyjnych. Tutaj omówimy natomiast poszczególne kategorie.

O co zapytać kandydata podczas rozmowy?

👉 **Doświadczenie**

Z CV wyciągnęliśmy już informację, gdzie pracował nasz kandydat, znamy jego obowiązki na poprzednim stanowisku, możemy łatwo sprawdzić, czym zajmuje się firma i jaką ma opinię na rynku. To, czego nie wiemy i o co dobrze zapytać, dotyczy tego, co kandydat wyciągnął z poprzednich stanowisk, z jakimi sytuacjami kryzysowymi się mierzył i jak rozwiązywał pojawiające się problemy.

➤ **Rola w zespole**

Podczas rozmowy warto zapytać kandydata o to, w jakiej roli w zespole się widzi. Czy odnalazłby się w roli lidera, czy raczej osoby, która woli wykonywać z góry ustalone zadania? W jaki sposób podchodzi do rozwiązywania sporów w zespole? Jaką chciałby pełnić funkcję w teamie? Aby to sprawdzić, można przeprowadzić test Belbina określający rolę jednostki w zespole.

➤ **Do czego ta wiedza może być przydatna?**

Rekrutując do konkretnego zespołu, należy porozmawiać wcześniej z jego kierownikiem i określić, czego potrzebuje – być może w zespole brakuje mu osoby, która będzie motywować pozostałą część grupy, lub osoby zdyscyplinowanej, która będzie pilnować harmonogramu i planu pracy. A może zespołowi przydałby się ktoś kreatywny? Dobrze ustalić to odpowiednio wcześniej, aby zwyczajnie wiedzieć, kogo szukać. Znając potrzeby menedżera, dla którego zatrudniamy, oraz doświadczenie, charakter i rolę w zespole kandydata, łatwiej nam będzie dopasować go do stanowiska – być może sam przy okazji dowie się czegoś o sobie.

➤ **Wiedza o firmie i stanowisku**

Standardem już bywa sprawdzanie wiedzy kandydata o branży, firmie i stanowisku, na które aplikuje. Dobrze zapytać, co wie o przedsiębiorstwie i jak wyobraża sobie obowiązki na wybranym stanowisku. Pozwoli to sprawdzić poziom jego zaangażowania i faktycznego zainteresowania ofertą.

Informacja, czy poświęcił chociaż chwilę na research i przygotowanie się do rozmowy, pokazuje, czy zależy mu na pracy. Jest to również swego rodzaju test – jak kandydat będzie przykładł się do codziennych obowiązków w pracy już po zatrudnieniu.

➤ **Autoprezentacja**

„Powiedz coś o sobie” to chyba najbardziej znienawidzone przez kandydatów zdanie pojawiające się praktycznie na każdej rozmowie rekrutacyjnej. Wiele osób uważa, że rekruter wypowiada je, kiedy akurat nie wie, o co zapytać. Nie jest to jednak prawdą – praktyka ta pozwala sprawdzić umiejętność autoprezentacji kandydata i jego świadomość własnej wartości. Dobry kandydat powinien umieć zainteresować rekrutera swoją osobą.

👉 **Oczekiwania finansowe**

Pytanie, które powinno pojawić się już na początkowym etapie rekrutacji, to oczekiwania finansowe kandydata. Poznając je, sprawdzisz, jak wycenia swoją pracę oraz czy wpasowuje się w widełki oferowane przez pracodawcę.

👉 **Wyjątkowość kandydata**

Pytania typu: „Dlaczego Ty?”, „Co wyróżnia Cię spośród innych kandydatów?”, „Co wniesiesz do firmy?”, „Dlaczego powinniśmy Cię zatrudnić?” pozwalają również sprawdzić, czy kandydat zna swoją wartość i czy jest świadomy swoich umiejętności. Rekruter dowie się, jaką wartość aplikant może zaoferować danej firmie – czy usprawni jakiś proces, zwiększy zyski ze sprzedaży, poprawi komunikację wśród pracowników lub odznaczyć się jeszcze inną przydatną umiejętnością.

👉 **Współpraca z poprzednim przełożonym**

Między przełożonym a pracownikiem bywa różnie, jednak odpowiedź na pytanie o doświadczenie i współpracę z poprzednimi przełożonymi może dużo powiedzieć o kandydacie. Nie służy ono narzekaniu na poprzednie miejsce pracy i oczernianiu byłego szefa w oczach rekrutera. Kandydat powinien skupić się tu na rozwiązywaniu konfliktów, opowiedzieć, jak wyglądała ich współpraca mimo codziennych trudności, problemów czy niedopowiedzeń. Można również zapytać, jakich cech oczekuje od potencjalnego pracodawcy oraz jakie zachowania mu nie odpowiadają. Pozwoli to sprawdzić dopasowanie kandydata i przyszłego przełożonego.

Jakich pytań unikać?

Oprócz przygotowania się do rozmowy, wypisując pytania, które powinny się pojawić, warto także mieć listę „pytań zakazanych”. Są to wszystkie pytania dotyczące stanu cywilnego, stanu zdrowia, życia prywatnego (o ile nie pytamy o zainteresowania wpisane w CV), orientacji seksualnej, poglądów politycznych czy religijnych. Pytania te mogą sprawić, że kandydat poczuje się oceniany lub dyskryminowany.

Jedno z nadal często zadawanych pytań stanowi to skierowane do młodych kobiet: „Czy planuje Pani ciążę?”. Jest to bardzo osobista sprawa, która nie powinna mieć wpływu na decyzję rekrutera o zatrudnieniu. Zadawanie pytań dotyczących planowania rodziny na rozmowach rekrutacyjnych doczekało się nawet kampanii społecznej „Szukam pracy, więc nie interesuj się, czy planuję ciążę” przeciwko dyskryminacji wobec kobiet.

Luki w CV kandydata

Często spotykanym problemem podczas rekrutacji jest tzw. luka w CV, czyli okres, w którym kandydat pozostawał bez zatrudnienia. Przyczyny przerwy w pracy zawodowej są różne, ale z całą pewnością nie należy ich pomijać w CV ani kłamać w tym zakresie na spotkaniu rekrutacyjnym.

Wbrew pozorom długie przerwy w pracy zdarzają się wielu osobom. Pierwsza grupa pracowników, którzy przerywają karierę zawodową, to rodzice, którzy po urodzeniu się dziecka decydują się na urlop macierzyński i wychowawczy.

Kolejnym powodem może być wzięcie bezpłatnego urlopu lub opieka nad członkiem rodziny. W ostatnich latach popularna stała się również roczna przerwa, tzw. gap year, czyli wakacje w zatrudnieniu w celu regeneracji sił, zrozumienia swoich potrzeb, zdystansowania się od obecnych problemów bądź spełniania marzeń. Kolejne przyczyny luki w przebiegu zatrudnienia to: próba „rozkrećenia” własnego biznesu, znalezienia atrakcyjnej pracy, podniesienie swoich kwalifikacji lub przebranżowienie, emigracja, praca „na czarno”, powody osobiste czy też zdrowotne.

Zatrudnianie kandydatów mających lukę w zatrudnieniu

W podjęciu decyzji o zatrudnieniu danego kandydata z przerwą zawodową kluczowe będą przyczyny okresu bezrobocia i umiejętnie przedstawione argumenty. Nie zawsze osoba, która miała lukę w zatrudnieniu, jest gorszym kandydatem, zwłaszcza jeżeli potrafi przekonać potencjalnego pracodawcę do tego, że nie był to zmarnowany czas.

Pracodawcy często odnoszą się pozytywnie do sytuacji, gdy kandydat pozostający bez stałego zatrudnienia podejmował się różnych prac dorywczych. Jest to postrzegane przez nich jako dowód zaradności, wykazanie się inicjatywą i próba rozwiązania kryzysowej sytuacji.

Kolejne argumenty przemawiające za zatrudnieniem pomimo przerwy w pracy to:

- Praca w wolontariacie zawsze jest postrzegana pozytywnie, tym bardziej że jest to rodzaj aktywności zawodowej.
- Prowadzenie własnego biznesu, nawet jeżeli zakończyło się fiaskiem, świadczy o chęci rozwoju i podejmowaniu nowych wyzwań.
- Prowadzenie własnego profesjonalnego bloga często jest kornym argumentem w przyjęciu do pracy na stanowiska związane z marketingiem czy public relations.

- Urlop wychowawczy lub macierzyński również nie musi być bezproduktywny, jeżeli podkreślone zostaną kompetencje związane z opieką nad dziećmi, wielozadaniowość i umiejętności organizacyjne.
- Długi okres poszukiwania pracy, jeżeli wiązał się z podnoszeniem kwalifikacji, ukończeniem szkoleń, kursów lub nauką języka obcego, również może być wbrew pozorom odebrany pozytywnie.

Czy warto zatrudniać osoby, które nie mają ciągłości zatrudnienia?
Nie ma na to pytanie jednej gotowej odpowiedzi, ponieważ jest to uzależnione w pierwszej kolejności od rodzaju stanowiska, następnie od przyczyny pozostawiania bez pracy i tego, w jaki sposób ten czas był wykorzystany. Na pewno warto dać takim osobom szansę na rozmowę, ponieważ są one bardziej zdeterminowane w poszukiwaniu zatrudnienia i mogą okazać się cennym nabytkiem dla firmy.



Anna Kowalska
Senior Java Developer · rozmowa 21.05.2026

Poleca do zatrudnienia

Ocena po rozmowie

Kompetencje techniczne

★★★★★

4.5/5

Komunikacja

★★★★★

4.0/5

Dopasowanie do zespołu

★★★★★

4.0/5

Rozwiązywanie problemów

★★★★★

4.3/5

Umiejętności wymagane a potwierdzone

Java		zaawansowany
SQL		średniozaawansowany
English		B2/C1

Notatka z rozmowy

Kandydatka swobodnie poruszała się w tematach architektury systemów backendowych, potrafiła uzasadnić podjęte decyzje projektowe. Dobrze odnalazła się w pytaniach sytuacyjnych dotyczących pracy w zespole scrumowym.

✓ zadanie rekrutacyjne ocenione: 8/10



Popularne metody selekcji kandydatów

Etap selekcji odnosi się do oceny kandydatów, którzy aplikowali na dane stanowisko. Jednocześnie, w zależności od specyfiki poszczególnych zadań, firmy wykorzystują rozmaite techniki, aby uzyskać informacje o potencjalnych pracownikach.

Analiza życiorysu

Podstawową formą selekcji jest analiza życiorysu kandydata na podstawie jego CV. W ten sposób pracodawca może sprawdzić poziom dopasowania pracownika do wcześniej określonych wymagań i odrzucić osoby niespełniające najważniejszych z nich. Rozwiązanie to staje się szczególnie pomocne w przypadku, gdy do firmy napływa dużo zgłoszeń rekrutacyjnych. Ponadto CV dostarcza wiadomości o doświadczeniu czy karierze zawodowej, co daje szansę na stworzenie wyobrażenia o potencjalnych kwalifikacjach i możliwościach. Zdarza się również, że aby analizować jednolite i bardziej przejrzyste dokumenty, zamiast przysyłania CV firmy oczekują wypełnienia specjalnie przygotowanych formularzy aplikacyjnych lub ankiet biograficznych.

Rozmowa kwalifikacyjna

Jeszcze szerszą perspektywę przy ocenianiu kandydatów daje rozmowa kwalifikacyjna, która oprócz dostarczania suchych faktów z życiorysu umożliwia poznanie poglądów, postaw czy motywów działań. Tym samym przeprowadzanie takich rozmów nie skupia się wyłącznie na aspektach zawodowych, ale odśłania też bardziej prywatne oblicze potencjalnego pracownika. Uzyskane informacje warto zapisać w systemie ATS, dzięki czemu rekruterowi łatwiej będzie do nich wrócić i porównać sylwetki różnych kandydatów. Pomocna jest też opcja oceniania aplikanta pod względem danych kryteriów, np. umiejętności technicznych czy interpersonalnych.

Testy osobowości i testy wiedzy

W celu wielowymiarowej analizy kandydatów podczas procesu rekrutacji przeprowadzane są także różnego rodzaju testy. Jedną z kategorii stanowią badania psychometryczne, jak testy zdolności umysłowych, które oceniają predyspozycje intelektualne czy kwestionariusze psychologiczne skupiające się na cechach osobowości. Jednak narzędzia te mogą być wykorzystywane tylko przez osoby do tego uprawnione – psychologów, a kandydat musi najpierw wyrazić zgodę na udział w takim badaniu. Jednocześnie użycie testów osobowości ułatwia ocenę dominujących cech zatrudnionej osoby.

Odmienny rodzaj tworzą merytoryczne testy wiedzy, które mierzą poziom posiadanej wiedzy na poszczególne tematy. Najczęściej są one opracowywane przez ekspertów z danej dziedziny. Można do nich zaliczyć testy językowe oraz testy umiejętności pozwalające na weryfikację autentyczności deklarowanych przez kandydatów kompetencji.

Wielowymiarowy proces oceny kompetencji

W przypadku rekrutacji na wysokie stanowiska firmy wykorzystują też Assessment Centre. Metoda ta opiera się na organizowaniu spotkania, podczas którego kandydaci realizują różnorodne zadania. Następnie wykonywana przez nich praca jest oceniana według ustalonych kryteriów przez odpowiednio przeszkolonych asesorów. W ten sposób otrzymują oni bogate informacje o każdej aplikującej osobie, co zwiększa skuteczność i trafność procesu rekrutacyjnego.

Rekruterzy w każdej firmie dążą do jak najlepszego prognozowania zachowań potencjalnych pracowników już podczas realnej pracy. Zgodnie z ideą metod symulacyjnych postępowanie kandydata w sztucznie wygenerowanych sytuacjach stanowi podstawę do przewidywania jego postawy w rzeczywistym świecie. Wdrożenie tej techniki do procesu rekrutacji obnaża więc pracownicze sposoby radzenia sobie z konkretnymi zadaniami w różnych warunkach.

Testy rekrutacyjne w procesie selekcji kandydatów

Dążąc do maksymalizacji produktywności zatrudnianych osób, należy powierzyć im zadania odpowiadające posiadanym umiejętnościom. W tym celu, już podczas procesu rekrutacji, warto skupić się na poznaniu kandydatów i scharakteryzowaniu obszarów, w których czują się najswobodniej.

Wnikliwe poznanie personelu pozytywnie oddziałuje na wyniki całego biznesu. Pracownicy sprawniej realizują cele dopasowane do ich zdolności i czują się lepiej w takiej pracy. Zwiększa się również ich ogólna satysfakcja z wykonywanych zadań.

Należy również pamiętać, że bliższe poznanie pracownika przedstawia pracodawcę w bardziej ludzkim świetle. Dobre relacje z personelem, oprócz budowania przyjaznego wizerunku firmy, usprawniają również samą współpracę na wielu poziomach. Poświęcanie czasu na lepsze zrozumienie pracowników tworzy silniejsze poczucie przynależności, zwiększając tym samym zaangażowanie w pracę.

Obecnie istnieje wiele narzędzi mających na celu ułatwienie rekruterom procesu poznawania kandydata. Już podczas samej rozmowy

kwalifikacyjnej, obserwując gesty oraz sposób wystawiania się potencjalnego pracownika, pojawia się możliwość sprawdzenia jego zdolności interpersonalnych. Jednocześnie zastosowanie różnego rodzaju testów wiedzy daje szansę na weryfikację zgodności z wymaganą listą umiejętności.

Cztery typy osobowości – model DISC

Twórcą systemu jest William Marston³⁸, amerykański psycholog, który poświęcił się analizowaniu rozmaitych przykładów reakcji na poszczególne warunki otoczenia oraz okoliczności. Studiowanie zachowań pozwoliło Marstonowi na wyselekcjonowanie czterech odrębnych tendencji: ekstrawertycznych, introwertycznych, skoncentrowanych na konkretnym zadaniu lub innych ludziach. Co więcej, każdy zakres ma dodatkowy profil osobowościowy, który kryje się w nazwie opracowanego modelu:

- **Dominujący (dominant)** – ten rodzaj temperamentu jest mieszaną silnej orientacji wobec postawionego zadania oraz otwartości i ekstrawertyczności. Takie osoby charakteryzuje asertywna postawa, silne dążenie do posiadania kontroli, niezależność oraz chęć realizacji kolejnych celów. Lubią słuchać o własnych osiągnięciach, zdolnościach, potencjale, a także wartości.

- **Wpływowy (influencing)** – jest to kombinacja umiejętności przywódczych oraz komunikacyjnych. Bliżej im do ekstrawertyków, a ulubionym stylem działania jest dla nich perswazja. Do dalszej pracy motywuje ich aprobata i akceptacja innych osób, dlatego też chętnie pracują w zespołach.

- **Stabilny (steady)** – ich priorytetami są stabilność i poczucie bezpieczeństwa. Wyróżnia ich zaangażowanie w wykonywaną pracę oraz zdolność obserwacji otoczenia. Mają też dużo cierpliwości. Dążą do budowania rutynowych i dobrze zoptymalizowanych sposobów działania. Odznaczają się także lojalnością wobec zespołu i firmy.

- **Rozważny (cautious)** – jest to typ samotnika, który stroni od wszelkiej współpracy. W rezultacie potrafi się mocno skoncentrować na powierzonym zadaniu. Cechuje się samodzielnością, perfekcjonizmem oraz dobrą organizacją. Swoje działania opiera głównie na logicznym myśleniu.

Test ról grupowych Belbina (Belbin's Team Roles)

Bez względu na charakter prowadzonej działalności każda firma potrzebuje zróżnicowanych pracowników, którzy nawzajem będą uzupełniać swoje kwalifikacje. W tym celu już podczas rekrutacji

³⁸ Zob. William Moulton Marston, *Emotions of Normal People*, Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., London 1928.

warto przeprowadzić **Belbin's Team Roles Test**³⁹ umożliwiającą analizę talentów zespołowych i lepsze dopasowanie nowych pracowników do istniejącego zespołu. Metoda ta opiera się na dziewięciu rolach zespołowych opisujących zachowania człowieka.

➤ **Analitik (the Monitor Evaluator)**

Wyróżnia go racjonalne myślenie oraz podejmowanie decyzji w oparciu o fakty. Takie osoby specjalizują się w strategicznym myśleniu i obiektywnie rozważają każdą możliwość potencjalnego rozwiązania.

➤ **Specjalista (the Specialist)**

Jest to ekspert w konkretnej dziedzinie, który dostarcza specjalistyczną wiedzę na określony, często wąski temat.

➤ **Siewca idei (the Plant)**

Kreatywna dusza zespołu odpowiadająca za nieszablonowe pomysły oraz innowacyjne rozwiązania. Najczęściej woli pracować samodzielnie, jednak dzięki przełomowym koncepcjom ma znaczący wkład w rozwój i postęp firmy.

➤ **Lokomotywa (the Shaper)**

Urodzony lider, reprezentuje ekstrawertyczne podejście, motywując do działania również innych. Takie osoby są nastawione na osiągnięcie jak najlepszych wyników i świetnie działają pod różnego rodzaju presją oraz w sytuacjach kryzysowych.

➤ **Realizator (the Implementer)**

Dąży do utrzymania porządku i strukturyzacji pracy poprzez przemienianie abstrakcyjnych pomysłów w konkretne plany działania. Są to osoby zdyscyplinowane, opanowane, zorganizowane oraz skupione na potrzebach zespołu.

➤ **Perfekcjonista (the Completer/Finisher)**

Introwertyk dbający o realizację najważniejszych etapów projektu. Analityczne podejście często pomaga wykryć błędy i zagwarantować wysoką jakość pracy.

³⁹ Zob. Meredith Belbin, *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, Heinemann, London 1981.

➤ **Koordinator (the Coordinator)**

Charakteryzują go rozwinięte umiejętności interpersonalne i komunikacyjne. Najczęściej są to osoby na stanowiskach kierowniczych praktykujące bardziej demokratyczne podejście do zarządzania, skupiając się na pomaganiu pracownikom w osiągnięciu ich indywidualnych celów.

➤ **Dusza zespołu (the Team Worker)**

Ekstrawertyk o łagodnym i przyjaznym usposobieniu, co ułatwia swobodne wchodzenie w interakcje z innymi współpracownikami. Osoby te są dobrymi słuchaczami i dbają o harmonię w całym zespole, zwiększając jednocześnie jego efektywność.

➤ **Poszukiwacz źródeł (the Resource Investigator)**

Ma talent do nawiązywania kontaktów, co ułatwia jego ekstrawertyczna natura oraz entuzjastyczne podejście do ludzi. Zdolności te wykorzystuje również do prowadzenia negocjacji czy zbierania nowych pomysłów biznesowych.

Zarządzanie talentami w firmie

Zarządzanie talentami⁴⁰ stało się częścią kultury wielu firm. Bez starannego planowania ścieżek kariery pracowników i strategicznego spojrzenia na ich możliwości rozwoju nie ma przecież postępu i innowacji. Zarządzanie talentami pozwala zachować produktywność pracowników i zwiększyć wskaźniki retencji.

Współczesne firmy powinny dążyć do wszelkich starań, aby obniżyć rotację pracowników i zwiększyć ich retencję – tylko odpowiednie zarządzanie talentami może powstrzymać kluczowe osoby przed przedwczesnym odejściem. Wyższa retencja pracowników jest jednym z najważniejszych czynników prowadzących do sukcesu na rynku.

Wielu menedżerów zwraca uwagę na to, że obecnie na rynku pracy trwa nieustanna, ostra konkurencja pomiędzy firmami, które zmuszone są zrobić wszystko, aby przyciągnąć najbardziej utalentowanych pracowników. Nigdy nie było tak dużego zapotrzebowania na wysokiej jakości kandydatów, jak obecnie. Niektóre z najwyższych, najbardziej wymagających stanowisk pozostają otwarte, ponieważ nie ma wystarczającej liczby odpowiednich osób, które mogłyby je obsadzić.

⁴⁰ Zob. David G. Collings, Kamel Mellahi, „Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda”, Human Resource Management Review, Vol. 19, No. 4, 2009, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>, dostęp: 5.08.2026.

Kto jest odpowiedzialny za zarządzanie talentami?

Choć cały proces zaczyna się od rekrutacji i zatrudniania, działy HR przestały być jedynymi podmiotami odpowiedzialnymi za zarządzanie talentami. Również inne działy w firmie mają znaczący wpływ na utrzymanie talentów. W mniejszych firmach zarządzanie talentami jest jednym z obowiązków menedżera ds. zasobów ludzkich, ale większe organizacje powołują osoby nadzorujące kilka działów, mające bardziej konkretne tytuły zawodowe, które nie są związane z funkcjami HR. Osoby specjalizujące się w zarządzaniu talentami nie muszą już być częścią zespołu HR.

Zarządzanie talentami wymaga strategicznego planowania. Proces ten musi obejmować całą karierę danego pracownika w firmie, od rekrutacji, poprzez onboarding i szkolenia, aż po awans. Powinien również uwzględniać procesy związane z wynagradzaniem i świadczeniami.

W strategii zarządzania talentami nie bez znaczenia pozostają także stworzenie odpowiednich warunków pracy oraz zapewnienie korzyści pozapłacowych. Nic więc dziwnego, że menedżer ds. talentów stał się jedną z najważniejszych funkcji we współczesnej firmie.

Strategie zarządzania talentami

Pierwszym krokiem staje się przeanalizowanie predyspozycji obecnych pracowników. Poszukiwanie najlepszych przyszłych liderów powinno zawsze rozpoczynać się w obrębie własnej firmy. Być może część z nich jest tuż obok i tylko czeka na ujawnienie i ewentualne przesunięcie na inne stanowiska. Dokładny przegląd całej obecnej kadry pozwala także na wskazanie etatów, które wymagają obsadzenia nowymi pracownikami.

Rekrutacja to druga najbardziej oczywista strategia zarządzania talentami. Na tym etapie menedżerowie powinni wziąć pod uwagę skorzystanie z programów poleceń pracowniczych oraz headhunting. Samo zamieszczenie ogłoszenia o pracę może nie wystarczyć. Warto więc zachęcić obecnych w firmie, najbardziej uzdolnionych pracowników do rozmowy z innymi specjalistami, którzy mogą być zainteresowani pracą w danej organizacji.

Dobrej jakości program poleceń pracowniczych może być tańszy i bardziej skuteczny niż tradycyjna, długa i mało efektywna rekrutacja. Często jeszcze skuteczniejszy okazuje się headhunting. Wiele osób porzuca jednak ten sposób ze względu na powiązane z nim wysokie koszty.

Trzecia strategia wiąże się z zapewnieniem możliwości rozwoju. Menedżerowie powinni dbać o to, by ich utalentowani pracownicy byli zadowoleni i zajęci. Nuda jest bardziej niebezpieczna niż brak awansu

– utalentowane jednostki nie powinny być pozostawione same sobie bez wyzwań odpowiadających ich potencjałowi. Firma musi zainwestować i zapewnić pracownikom szkolenia czy programy coachingowe, w przeciwnym razie mogą oni zdecydować się na odejście.

Modele zarządzania talentami

Zarządzanie talentami jest niezbędne dla organizacji, ale musi być przemyślane i systematyczne, stąd konieczność stosowania pewnych dobrych praktyk. Co zrobić, aby zarządzanie talentami było skuteczne? Pamiętaj o tym, że:

- Każdy pracownik musi być częścią procesu zarządzania talentami – jako przewodnik, partner, doradca lub uczestnik. Starsi pracownicy muszą być zaangażowani w procesy rekrutacji nowych, wartościowych pracowników.

- Strategia zarządzania talentami musi być wpisana w inne procesy firmy, powinna być dopasowana do strategii biznesowej i ogólnego celu działalności.

- Wszystkie szczegółowe dokumenty dotyczące kandydatów muszą być dostosowane do innych planów i programów firmy, co oznacza, że plan rozwoju pracownika powinien być spójny z planem rozwoju danego działu.

Nie ma jednego ustandaryzowanego modelu zarządzania talentami i każda firma dąży do opracowania własnego systemu. Sam proces projektowania modelu może być czasochłonny, ale po pewnym czasie stosowanie go jest już tylko korzystne. To struktura organizacji najbardziej wpływa na model zarządzania talentami, ponieważ różne procesy wymagają innego podejścia.

Tradycyjny model zarządzania talentami jest mniej elastyczny oraz mniej dynamiczny niż współczesny i koncentruje się na typowych funkcjach HR, takich jak: planowanie siły roboczej, rekrutacja, selekcja, szkolenia, zarządzanie wydajnością i zarządzanie wynagrodzeniami.

Te same procesy przyjmują różne nazwy, ale wszystkie działania w zakresie zarządzania talentami są do siebie podobne w przypadku różnych modeli. Zawsze możemy spodziewać się etapu planowania, po którym następują rekrutacja, selekcja, rozwój pracownika oraz jego utrzymanie w firmie. Większość stosowanych przez organizacje modeli jest zbliżona do modelu tradycyjnego.

W nowych modelach zarządzania talentami wykorzystuje się nowoczesne technologie w postaci internetowych platform do zarządzania

programami talentowymi. Powinny one obejmować wszystkie etapy tego procesu. Niektóre z tych narzędzi mają podstawowe funkcje HR, takie jak generowanie list płac czy fakturuwanie. Inne koncentrują się na budowaniu efektywnych programów motywacyjnych, uwzględniających indywidualną ścieżkę kariery i osobiste cele rozwojowe.

Zazwyczaj aplikacje te są wielofunkcyjne i w pełni zintegrowane, dzięki czemu umożliwiają budowanie relacji z kandydatem, smart sourcing, zarządzanie rozmowami kwalifikacyjnymi, śledzenie kandydatów, prowadzenie statystyk czy korzystanie z modułu onboardingu.

Ponieważ modeli zarządzania talentami do dziś powstało tak wiele, nie ma potrzeby omawiać ich tutaj szczegółowo – nie mają one już zastosowania dla najnowszych trendów na rynku pracy. Właściciele firm muszą zmierzyć się z rewolucją cyfrową i oczekiwaniami młodszych generacji. Pokolenie Z (1995–2009) i Millenials (1981–1996) w porównaniu z pokoleniem X (1965–1980) i Baby Boomers (1946–1964) bardziej koncentrują się na kulturze organizacyjnej i środowisku pracy. Aby sprostać wymaganiom młodszych pracowników, należy opracować nowe podejście do zarządzania talentami.

Zarządzanie talentami w małych i średnich przedsiębiorstwach

Sposób przeprowadzenia talentami musi być dopasowany do właściwości i charakteru danej instytucji. Wiele analiz i badań udowadnia, że rozmiar organizacji wpływa na styl funkcjonowania działów HR. W jaki sposób? Korporacje bazują na bardzo dokładnej i szczegółowej selekcji potencjalnych pracowników, a także motywacji nagrodami, perspektywami awansu oraz oficjalnymi ankietami oceny. Duże firmy skupiają się na rozwoju, dlatego szkolenia, kursy i edukacja stanowią część regularnych praktyk.

Małe i średnie przedsiębiorstwa poświęcają uwagę głównie organizacji i administracji. Jednak niższy budżet wcale nie oznacza bagatelizowania obszaru zarządzania talentami. Właściwy zespół stanowi drabinę, dzięki której organizacja sięga nowych odbiorców i rynków zbytu. To właśnie odpowiedni specjalista jest najcenniejszym walorem, niezależnie od skali i rozmachu aktywności. Dlaczego właściciele MŚP powinni rozwijać koncepcję talent management? Oto argumenty:

- Aktualna procedura rekrutacyjna wymaga pełnego profesjonalizmu. Natłok dostępnych ogłoszeń sprawia, że oferta pracy musi być atrakcyjna, korzystna i przemyślana. Tylko w ten sposób pracodawca otrzymuje szansę przyciągnięcia najbardziej pożądanых kandydatów – utrata takiej sposobności niweczy szansę na dobrą współpracę i zwiastuje szybkie zakończenie poszukiwań.
- Wybitny kandydat doskonale zna potencjał swoich usług, dlatego zarządzanie talentami staje się koniecznością, a nie zwykłym

dotądkiem w całym procesie. Niestety konkurencja także dostrzega wartość potencjalnych kandydatów, co jeszcze mocniej motywuje do opracowania specjalnej strategii. Cała taktyka powinna być traktowana jako forma inwestycji, która umożliwia dotarcie do kolejnych konsumentów.

■ Zarządzanie talentami stanowi sposób na zakomunikowanie własnej marki osobistej. Brand jest formą potwierdzenia nowoczesności oraz sprawności w działaniu, a także silnego znaku firmowego. Właściwi ludzie pracują na wizerunek, gwarantując najwyższą jakość usług oraz pożądaną rozpoznawalność i renomę.

Badanie kompetencji pracowników

Kompetencje pracownicze oznaczają określony poziom wiedzy i umiejętności niezbędnych do prawidłowej realizacji zadań, natomiast ich pomiar opiera się na analizie wymagań stanowiskowych, zachowań pracowników i uzyskanych efektów pracy. Inaczej można określić, że jest to audyt oceniający poziom umiejętności i kwalifikacji danych pracowników w stosunku do profili kompetencyjnych odzwierciedlających stawiane wymagania. Uzyskane wyniki udzielają odpowiedzi na pytanie, czy kompetencje potrzebne w przedsiębiorstwie są tymi posiadanymi przez pracowników.

Prawidłowo przeprowadzona ocena kompetencji pracowniczych powinna być transparentna, spójna z wartościami firmy i kulturą zarządzania. Ponadto każdą ocenę należy realizować na różnych poziomach zdolności przy zachowaniu maksymalnej obiektywności.

Dodatkowo trzeba pamiętać, że nie oceniamy człowieka, tylko jego zdolności i wydajność zawodową istotną z punktu widzenia realizowanej pracy i powierzonych obowiązków. Na obiektywność oceny wpływają w głównej mierze narzędzia wykorzystane do pomiaru oraz profesjonalizm osób oceniających.

Metody pomiaru kompetencji pracowniczych

Do przeprowadzenia oceny opartej na kompetencjach⁴¹ stosuje się kilka różnych metod.

Realizując ocenę kompetencji, warto łączyć różne metody w celu uzyskania bardziej wiarygodnych wyników. W praktyce oznacza to na przykład połączenie testu psychometrycznego ze spotkaniem i rozmową z pracownikiem.

TESTY	Najpopularniejsza forma diagnozy. Za pomocą testów można zbadać poziom umiejętności, analizy i syntezy, koncentrację, szybkość reakcji, sposób rozwiązywania konfliktów oraz radzenia sobie ze stresem. Wykorzystywane są różne rodzaje testów: • merytoryczne – wiedzy, językowe i umiejętności; • kompetencyjne – bardziej rozbudowane, odpowiedzi wielokrotnego wyboru; • sytuacyjne – zdarzenia zawodowe muszą być odwzorowywane w rzeczywistości; • psychometryczne – ustalenie pewnych cech badanych osób, interpretacja psychologiczna.
WYWIADY	Uzupełnienie informacji uzyskanych podczas realizacji testów. Typy wywiadów: • biograficzny – koncentracja na doświadczeniach społecznych i zawodowych; • behawioralny – określenie typowych zachowań w oparciu o założenie, że przeszłe zachowania mogą determinować przyszłe; • sytuacyjny – interaktywna postać testów kompetencyjnych.
OCENA ZINTEGROWANA	Wieloczynnikowa, najbardziej zaawansowana metoda oceny potencjału pracowniczego. Ocena umiejętności, zdolności i istotnych cech z punktu widzenia efektywności organizacji. Ocena ta realizowana jest za pomocą grupowych ćwiczeń sytuacyjnych, które oceniane są przez ekspertów.
INFORMACJA ZWROTNA 360°	Wykorzystywana do oceny wydajności i kompetencji specjalistów i kadry kierowniczej. Określenie mocnych i słabych stron poprzez samoocenę i ocenę zewnętrzną. Dostawcami informacji zwrotnej mogą być współpracownicy, przełożeni, klienci czy też dostawcy.

⁴¹ Zob. Anna D. Lucia, Richard Lepsinger, The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco 1999.

Jak prawidłowo przeprowadzić ocenę opartą na kompetencjach?

➤ Określenie celów pracownika

Cele pracownika powinny być spójne z celami organizacji oraz z kompetencjami na danym stanowisku pracy. Pracownicy, aby zrozumieć cele oceny, muszą w pełni poznać strategię, misję i wizję firmy. Ocena oparta na kompetencjach powinna być twardo osadzona w realiach firmy. Przed rozpoczęciem oceny warto dokonać przeglądu dotychczasowych kompetencji, dążąc do ich systematycznej aktualizacji, tak aby odpowiadały rzeczywistym potrzebom organizacji. Dobrze również upewnić się, czy zakres obowiązków pracownika odzwierciedla stan faktyczny realizowanych przez niego zadań.

➤ Wybór odpowiednich narzędzi badania

Narzędzia powinny być odpowiednio dobrane do specyfiki pracy i zajmowanego stanowiska. W celu minimalizacji ryzyka popełnienia błędu warto regularnie szkolić menedżerów nie tylko w zakresie oceny, ale również motywowania i udzielania informacji zwrotnej.

Proces oceny opartej na kompetencjach daje możliwość integracji kadry zarządzającej z pracownikami poprzez okazanie im niezbędnego wsparcia, poznania ich potrzeb i opinii. Ocena oparta na kompetencjach⁴² realizowana jest na czterech zasadniczych etapach:

- Projektowanie – obejmuje identyfikację kluczowych zachowań (kompetencji) dla organizacji. Umożliwia to standaryzację procesu i ułatwia implementację.
- Przygotowanie – zebranie informacji o ocenianym pracowniku. Spełnienie odpowiednich warunków logistycznych i czasowych.
- Ewaluacja – wyjaśnienie pracownikowi celu realizowanej oceny. Wysłuchanie go i udzielenie odpowiedzi na pytania.
- Interpretacja – uzyskane wyniki powinny zawierać jednoznaczną i konstruktywną informację zwrotną, którą należy omówić z pracownikiem. W przypadku negatywnej oceny konieczne staje się podjęcie działań naprawczych.

⁴² Zob. Richard S. Mansfield, *Building Competency Models: Approaches for HR Professionals*, Human Resource Development Press, Amherst 1996.

Słabe strony oceny opartej na kompetencjach

Nie ulega wątpliwości, że realizacja strategii opartej na kompetencjach determinuje osiągnięcie dobrych wyników w przyszłości. Jednak czy oznacza to, że wszystkie organizacje powinny stosować taki system ocen pracowniczych? Przed podjęciem decyzji należy dokonać analizy celowości oraz relacji kosztów do oczekiwanych efektów realizowanej oceny. Do najczęściej wymienianych słabych stron tej metody należą czasochłonność, ograniczone środki finansowe i błędne założenie, że wszyscy pracownicy oczekują możliwości podniesienia kompetencji i zdobycia nowej wiedzy.

Przygotowanie katalogu oczekiwanych umiejętności i opracowanie profili kompetencyjnych z całą pewnością nie jest prostym zadaniem i wymaga dużego zaangażowania kadry kierowniczej. Oczywiście można wykorzystać gotowe profile kompetencyjne dostępne na rynku, jednak istnieje duże ryzyko niedopasowania ich do specyfiki danej organizacji.

Realizacja tej metody oceny wiąże się ściśle z wdrożeniem systemu zarządzania kompetencjami, którego opracowanie i wdrożenie jest czasochłonne i wymaga dużych nakładów finansowych. Wysokie koszty pojawiają się już na etapie budowania nowych kompetencji.

Najważniejsze z nich to wydatki na szkolenia, warsztaty, coaching i delegacje. Dlatego warto zweryfikować, czy stosowanie rozbudowanego systemu oceny kompetencji i ich rozwój nie przekracza możliwości finansowych firmy. Natomiast w odniesieniu do samego rozwoju zawodowego pracowników należy wziąć pod uwagę, że po pierwsze nie wszyscy muszą być zainteresowani zdobywaniem nowych kompetencji, a po drugie nie jest to konieczne dla każdego ze stanowisk.

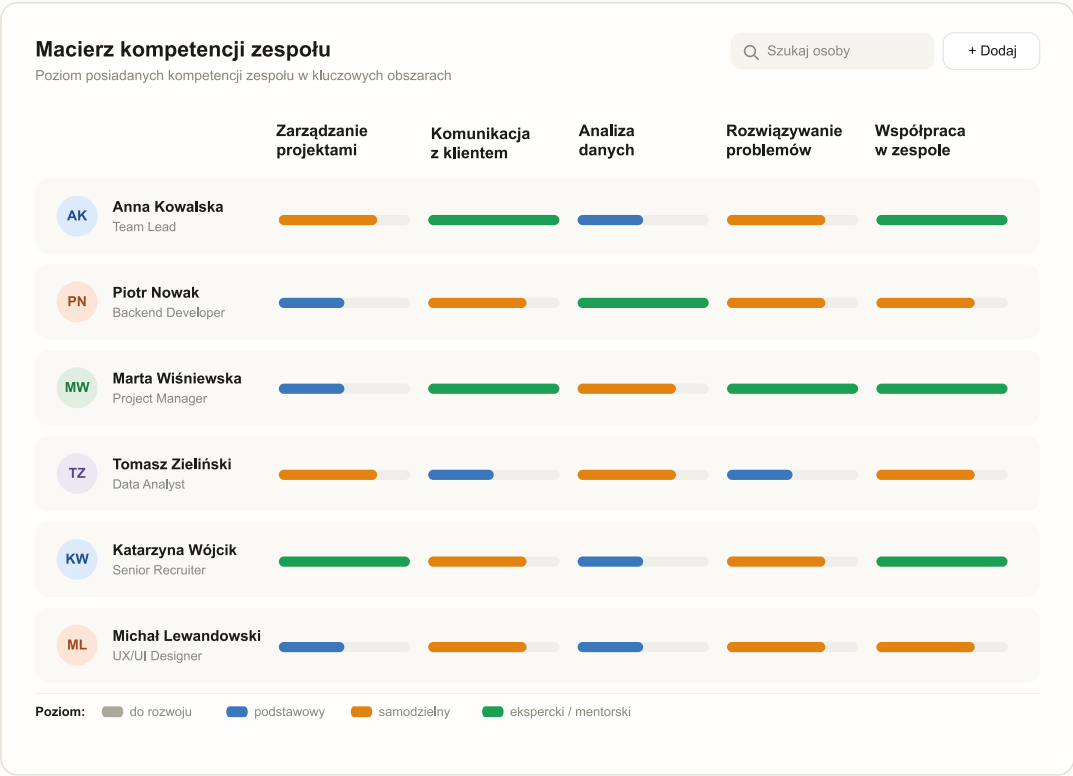
Mocne strony oceny opartej na kompetencjach

Zamykając rozważania związane z oceną pracowników opartą na kompetencjach, warto wskazać również na mocne strony tego procesu:

- Przyciągnięcie do organizacji i utrzymanie pracowników z odpowiednimi kompetencjami w celu osiągnięcia wydajności i zachowania równowagi.
- Ułatwienie rekrutacji wykwalifikowanych pracowników o specjalistycznych umiejętnościach.
- Ograniczenie kosztów rekrutacji poprzez zatrudnienie właściwych osób, a także w dalszej perspektywie ograniczenie poziomu fluktuacji.
- Ułatwienie identyfikacji luk kompetencyjnych poprzez dopasowanie systemu szkoleń do faktycznych potrzeb.

Głównym celem oceny kompetencji pracowników jest realizacja założeń biznesowych i osiągnięcie przez organizację wymiernych korzyści. Aby było to możliwe, należy określić kryteria oceny w taki sposób, by miały przełożenie na rutynowe działania pracowników i były ściśle powiązane z profilem działalności.

Ponadto proces oceny powinien wynikać ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartymi na kompetencjach. Łatwiej jest wtedy zdefiniować wymagania stawiane pracownikom przez organizację. Z kolei zatrudnieni mają ściśle określone obowiązki i wiedzą, w jaki sposób je realizować, aby uzyskać maksymalną efektywność i zadowolenie z pracy. Rozwój kompetencyjny stanowi stabilny rozwój i gwarantuje wartość dodaną nie tylko dla firmy, ale również dla pracowników.



Macierz kompetencji zespołu - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.



Indywidualny plan rozwoju

Indywidualne plany rozwoju⁴³ (IPR) mogą być postrzegane jako narzędzia uzupełniające inne procesy, takie jak: coroczne oceny pracowników, badania satysfakcji czy zadania szkoleniowe. Istnieją dwa rodzaje indywidualnych planów rozwoju (IPR).

Pierwszy z nich jest tworzony przez samego pracownika na jego użytek. Taki plan pozwala na bardziej szczegółowe zaplanowanie swojej przyszłości zawodowej. To wizja osobistej kariery wraz z informacją o własnych celach, umiejętnościach i wymaganych działaniach. Powinien pomóc jednostce w poszukiwaniu wymarzonej pracy i zidentyfikować braki w edukacji lub wiedzy wymaganej do objęcia pożądanej roli.

Drugi rodzaj indywidualnego planu rozwoju jest tworzony przez pracownika we współpracy z jego menedżerem lub innym specjalistą ds. zasobów ludzkich. Sam cel tego planu staje się podobny do osobistego – zaprojektowanie przyszłej kariery i wyznaczenie celów, jednak w tym przypadku w ramach firmy.

Opracowanie indywidualnych planów rozwoju dla pracowników jest niezwykle korzystne dla firmy, ponieważ pozwala w pewnym stopniu połączyć nadzieje i zamiary pracownika z misją i celami firmy.

Jak stworzyć indywidualny plan rozwoju?

Proces tworzenia indywidualnego planu rozwoju nie jest trudny, ale wymaga częstej interakcji pomiędzy przełożonym a pracownikiem. Wiele spraw musi zostać omówionych, dlatego dobra komunikacja to podstawa. Istnieją pewne etapy tego procesu, które należy zrealizować, aby stworzyć efektywny plan:

👉 Planowanie

Ten etap wymaga od pracownika i menedżera samodzielnego przygotowania się do spotkania. Pracownik powinien przeanalizować swoje cele i umiejętności, natomiast menedżer opracować propozycje i sposoby szkolenia pracownika.

👉 Spotkanie

Obie strony omawiają cele, mocne strony, słabości, zainteresowania i potrzeby pracownika. Wszystko to jest niezbędne do realizacji kolejnego etapu, podczas którego spisuje się plan, który następnie uzyskuje akceptację zarówno pracownika, jak i menedżera.

⁴³ Zob. Michael Armstrong, Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 16th ed., Kogan Page, London 2023.

➤ Szkolenia

W następnej fazie pracownicy muszą odbyć niezbędne szkolenia, zdobyć wiedzę lub określone doświadczenie, tak jak zostało to opracowane w indywidualnym planie rozwoju.

➤ Ocena

To ostatni etap, przy którym zarówno pracownik, jak i menedżer oceniają przydatność działań podjętych w fazie szkolenia.

Kluczowe elementy indywidualnego planu rozwoju

Choć indywidualny plan rozwoju musi zawierać kilka podstawowych elementów, zawsze może być dostosowany do potrzeb i możliwości każdego pracownika. Do kluczowych składników prostego indywidualnego planu rozwoju należą:

- **Profil pracownika** – gdzie zapisane są wszystkie dane dotyczące danej osoby, wraz z jej stanowiskiem, wykształceniem i kwalifikacjami.

- **Cele zawodowe** – każdy cel może być opatrzony krótkim wyjaśnieniem tego, co jest konieczne do jego osiągnięcia i jakie korzyści może przynieść firmie jako całości. W tej części najlepiej zapisać zarówno cele krótkoterminowe, jak i długoterminowe. Konieczne jest również podanie przewidywanych dat osiągnięcia celów.

- **Działania** – związane z celami określonymi w poprzedniej części. Działania te powinny dotyczyć misji firmy i być przedstawione w formie zgrabnego harmonogramu, którym pracownik będzie mógł się kierować. W tym miejscu można również uwzględnić wszystkie szkolenia i sposoby doskonalenia zawodowego, takie jak na przykład szkolenia internetowe, job shadowing, profesjonalne seminaria czy programy samokształcenia.

- **Ocena postępów** – każde zakończone działanie musi być zapisane w ostatniej części dokumentu, aby można było sprawdzić, czy nastąpił jakiś postęp. Ostatnia część powinna pokazywać wszystkie zrealizowane cele i stanowić podsumowanie procesu.

Do przygotowania harmonogramu indywidualnego planu rozwoju warto stworzyć spersonalizowany kalendarz, dostępny w systemie ATS.

Jego widoczność można ustawić na „prywatny” lub „publiczny” oraz nadać mu nazwę i charakterystyczny kolor, co usprawni identyfikację przypisanych do niego zadań pośród innych obowiązków.

Indywidualny plan rozwoju

Edytuj plan

MP

Michał Piotrowski

Specjalista ds. rekrutacji · wykształcenie wyższe, psychologia

Cele zawodowe

Ukończenie kursu prowadzenia rozmów rekrutacyjnych

Krótkoterminowy

Termin: 30.09.2026 · korzyść: krótszy czas rekrutacji na stanowiska IT

Objęcie roli lidera zespołu rekrutacji

Długoterminowy

Termin: 31.03.2027 · korzyść: przejęcie części obowiązków HR managera

Działania i harmonogram

- 12.08.2026 Szkolenie online: techniki prowadzenia wywiadu
- 02.09.2026 Job shadowing z Anną Kowalską, senior recruiterem
- 15.11.2026 Udział w seminarium HR Tech Summit



Kalendarz: rozwój · Michał P.

kolor: fioletowy

Prywatny

ocena postępów

✓ ukończono kurs obsługi systemu ATS — 15.06.2026

🕒 szkolenie z technik wywiadu — w trakcie

1 / 3 celów zrealizowanych

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.

AI

Korzyści dla firmy z indywidualnego planowania rozwoju

Istnieje kilka kluczowych korzyści dla firmy związanych z tworzeniem indywidualnych planów rozwoju (IPR) dla swoich pracowników, takich jak:

- określenie celów krótkoterminowych i długoterminowych pracownika;
- identyfikacja wszystkich mocnych stron oraz pomoc w rozpoznaniu luk w umiejętnościach, wiedzy lub doświadczeniu pracownika;
- poprawa komunikacji pomiędzy pracownikiem a przedstawicielami firmy;
- dopasowanie celów osobistych pracownika do celów biznesowych firmy;
- ułatwienie procesu planowania programów szkoleniowych realizowanych przez firmę;
- monitorowanie ogólnego rozwoju pracowników oraz ich potrzeb i celów.

Korzyści dla pracownika z indywidualnego planu rozwoju

Każda osoba powinna rozważyć stworzenie własnego indywidualnego planu rozwoju. Pomaga to w samodoskonaleniu i pozwala spojrzeć na swoje życie zawodowe w szerszej perspektywie. Zasadniczo istnieją co najmniej cztery korzyści, jakie można czerpać z posiadania indywidualnego planu rozwoju:

- Odkrycie własnego celu życiowego – stworzenie indywidualnego planu rozwoju pozwala lepiej poznać swoje potrzeby i zrozumieć otaczającą rzeczywistość.
- Rozwój osobowości – związek między cechami charakteru a osiąganymi wynikami jest silny i nie ma co do tego żadnych wątpliwości. Umiejętności komunikacyjnych i pewności siebie nie da się nauczyć w szkole, najlepiej zadbać o nie własnymi siłami.
- Poczucie celu – dokładne poznanie własnych celów ułatwia procesy decyzyjne i pozwala skupić się na najbardziej istotnych kwestiach.

- Samorealizacja – realizacja swojego potencjału i pełny rozwój własnych możliwości mogą być osiągnięte tylko dzięki determinacji, zaangażowaniu i skupieniu.
-

Rozwój zawodowy a stres zawodowy

Ścieżka rozwoju zawodowego z perspektywy pracodawcy nie zawsze jest tożsama z oczekiwaniami pracowników. Wiąże się to z wieloma aspektami, sposobem definiowania rozwoju zawodowego, indywidualnymi predyspozycjami i ofertą szkoleniową. Efektem tego niezrozumienia może być stres zawodowy⁴⁴.

Rozwój zawodowy, lub inaczej kształtowanie kariery zawodowej, powinno się rozpatrywać na różnych płaszczyznach: całej organizacji, zespołów pracowniczych lub indywidualnych pracowników. Uznając kapitał ludzki za strategiczny czynnik rozwoju organizacji, można zdefiniować trzy główne grupy instrumentów kształtujących karierę, tj. szkolenia, przemieszczenia pracowników, strukturyzacja pracy. Dla pracowników jest to możliwość podniesienia kwalifikacji zawodowych, a dla przedsiębiorstwa wzrost konkurencyjności i efektywności pracy.

Główną przyczynę stresu w środowisku pracy stanowi złe zarządzanie, a w przypadku odniesienia do rozwoju zawodowego: stawianie zbyt wysokich wymagań, nierówne traktowanie, brak transparentnej ścieżki kariery oraz presja czasu. W zderzeniu z indywidualnymi predyspozycjami zaczynają się kształtować dwa najbardziej prawdopodobne scenariusze - albo pracownik się obroni i osiągnie sukces, albo nie udźwignie psychicznie problemu.

Negatywnym przejawem stresu jest również wypalenie zawodowe, czyli niezadowolenie z pracy, poczucie braku sensu realizowanych zadań i klęski zawodowej. W takim przypadku rozwój zawodowy ulega zahamowaniu, a powrót „na właściwe tory” staje się możliwy tylko w przypadku wdrożenia odpowiedniego programu naprawczego i pomocy psychologa.

Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe⁴⁵ jest reakcją organizmu na długotrwały stres i objawia się wyczerpaniem fizycznym, psychicznym i emocjonalnym. Najczęstsze przyczyny wypalenia zawodowego stanowią: stresogenny charakter pracy, zbyt duże obciążenie pracą, narzucone tempo realizacji zadań, monotonia i wykonywanie podobnych, powtarzalnych czynności każdego dnia, niedostateczne wynagrodzenie, poczucie braku kontroli,

⁴⁴ Zob. Robert A. Karasek, Töres Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic Books, New York 1990.

⁴⁵ Zob. Christina Maslach, Michael P. Leiter, *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*, Jossey-Bass, San Francisco 1997.

niejasno określone cele czy konflikty oraz brak wsparcia ze strony współpracowników i przełożonego.

Objawy wypalenia zawodowego można podzielić na cztery kategorie:

- Objawy fizyczne – to przede wszystkim uczucie zmęczenia, bezsenność, brak apetytu, bóle głowy i żołądka, podwyższone ciśnienie, osłabienie, depresja, spadek odporności, nadużywanie alkoholu, innych używek i leków.

- Objawy emocjonalne – są to: przygnębienie, znużenie, zmienność nastrojów, negatywne myśli, bezradność, poczucie osamotnienia, pustki czy braku celów. To także lęki, agresja i impulsywność, które mogą w efekcie prowadzić do nerwicy czy nawet do depresji.

- Objawy społeczne – przejawiają się izolacją od ludzi, zaniedbywaniem rodziny i uciekaniem od problemów.

- Objawy zawodowe – to głównie brak zaangażowania, niechęć do chodzenia do pracy, niezadowolenie z wykonywanych działań i poczucie marnowania czasu.

Jak zapobiec wypaleniu zawodowemu u pracowników?

Istnieje kilka działań, które pracodawcy mogą wprowadzić w swoich organizacjach, aby zapobiegać wypaleniu zawodowemu i reagować, jeśli już do niego dojdzie. Przede wszystkim pracodawca powinien edukować pracowników w temacie wypalenia zawodowego, uświadamiać, jak najczęściej wyglądają pierwsze objawy oraz oferować wsparcie w razie ich wystąpienia.

Najlepszą pomocą byłoby zapewnienie opieki psychologa lub psychiatry, który podejmie się zdiagnozowania i ewentualnego leczenia. Inne benefity, które mogą uchronić pracownika przed wypaleniem, to te związane z rozwojem, możliwościami odbywania kursów, szkoleń, dofinansowaniem do nauki języków czy dostępem do firmowych materiałów edukacyjnych.

Coraz bardziej popularną praktyką (szczególnie w branży IT) staje się unlimited paid time off – jest to nielimitowany płatny urlop, który nie ogranicza się do dwudziestu kilku dni w roku, pozwalając pracownikowi na wypoczynek, kiedy czuje się przeciążony pracą i faktycznie potrzebuje regeneracji. Udzielanie zgód na urlopy pracowników nie może jednak odbywać się z niekorzyścią dla organizacji. Warto więc mieć kontrolę nad tym, kto i kiedy jest nieobecny w pracy, by w razie konieczności przydzielać zastępstwa. Wgląd w listę nieobecności zapewniają systemy HRMS, które ułatwiają organizację zasobów zakładu pracy.

Dodatkowo w biurze firmy powinno znajdować się miejsce, w którym pracownik może się zregenerować i wyciszyć pomiędzy wykonywaniem

angażujących zadań. Ważne, aby pracodawca dbał także o pozytywną, przyjazną i bezpieczną atmosferę w miejscu pracy oraz o dobre stosunki między pracownikami. Warto również organizować szkolenia well-being i warsztaty radzenia sobie ze stresem. Istotną rolę odgrywa także sprawiedliwy system wynagrodzeń.

Pracodawca nie może bagatelizować objawów wypalenia zawodowego u swoich pracowników. Powinni oni odczuwać wsparcie z jego strony, co zniweluje ewentualny strach przed otwartym mówieniem o swoich problemach. Im szybciej zostanie zdiagnozowane wypalenie zawodowe, tym większa szansa na zażegnanie problemu.

Sierpień 2026

Miesiąc ▾

◀ dziś ▶

Kalendarz nieobecności zespołu HR

pon.	wt.	śr.	czw.	pt.	sob.	
	3	4	5	6	7	8
Urlop T. Nowak		● Rozmowa – Piotr K. 10:00		● Przegląd CV – IT 11:00		
10	11	12	13	14	15	
● Onboarding 9:00	Urlop M. Piotrowski		● 1 on 1 – zespół 13:00			
17	18	19	20	21	22	
Urlop K. Wójcik – oczekuje na akceptację			● Rozmowa – Anna K. 13:00			

■ urlop wypoczynkowy

■ urlop na żądanie

□ oczekuje na akceptację

KW

Katarzyna Wójcik

senior recruiter

termin urlopu

17.08.2026 – 21.08.2026

zastępstwo

Tomasz Nowak

🕒 oczekuje na akceptację

Odrzuć

Zaakceptuj

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.



Outsourcing procesu rekrutacji (RPO)

Sprawne przeprowadzenie procesu rekrutacji z jak najbardziej korzystnymi rezultatami dla firmy może stanowić prawdziwe wyzwanie. Aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia, część firm decyduje się na alternatywne rozwiązania kadrowe, wykorzystując Recruitment Process Outsourcing (RPO).

Outsourcing polega na przekazywaniu realizacji zadań, funkcji i projektów firmie zewnętrznej. Istnieje wiele powodów, dla których firma może zdecydować się na outsourcing określonego zadania czy pracy.

Najważniejsze korzyści płynące z outsourcingu to oszczędność kosztów, czasu oraz możliwość skoncentrowania się na kluczowej działalności.

RPO opiera się na zlecaniu procesów rekrutacyjnych zewnętrznym agencjom specjalizującym się w tej dziedzinie, które stosują zaawansowane metody i narzędzia umożliwiające weryfikację i pozyskiwanie odpowiednich pracowników. Problemem przestaje więc być kompleksowa organizacja poszczególnych etapów procesu rekrutacji, a odpowiedzialność za znalezienie właściwego kandydata przechodzi na agencję rekrutacyjną, która reprezentuje markę na rynku.

Zatrudniana firma bada potrzeby swojego klienta i na ich podstawie kreuje profil pożądanego pracownika oraz wybiera odpowiednią strategię rekrutacyjną. Osoby pracujące w takich agencjach dobrze znają rynek pracy i wykorzystują tę wiedzę na różnych etapach rekrutacji, tworząc jednocześnie skuteczne ogłoszenia o wakacie. Ponadto oferują pomoc w wyszukiwaniu utalentowanych kandydatów, dostarczają strategicznych wskazówek oraz budują przemyślany marketing rekrutacyjny. Wszystkie działania są raportowane, dzięki czemu pracodawca zyskuje możliwość kontroli oraz analizy postępów.

Kiedy wdrożyć RPO?

Najczęściej klientami agencji rekrutacyjnych zostają rozbudowane korporacje rekrutujące pracowników na dużą skalę. Rozwiązanie to jest również pomocne przy zatrudnianiu całych zespołów, sourcingu „na już”, rekrutacji sezonowej czy przenoszeniu poszczególnych procesów z innych krajów. Jednak nie wyklucza to korzystania z usług RPO również przez mniejsze firmy.

RPO znajduje zastosowanie głównie na rynkach, które wyróżniają się szczególną dynamiką skutkującą wciąż rosnącym zapotrzebowaniem na specjalistów. Można zaliczyć do nich sektor finansowy, IT, farmaceutyczny, energetyczny czy telekomunikacyjny. Doświadczeni pracownicy agencji rekrutacyjnych potrafią szybko wdrożyć się nawet

w te specjalistyczne procesy i sprawnie dostarczyć firmie odpowiednio dopasowany personel.

Zalety RPO

Firmy decydujące się na RPO wprowadzają pewnego rodzaju uzupełnienie działań wewnętrznego działu HR, co pozytywnie wpływa na efektywność całego procesu rekrutacyjnego. Zewnętrzna firma odpowiada za poszczególne etapy rekrutacji, dzięki czemu zlecająca organizacja oszczędza energię i czas. W rezultacie odciążony dział kadr może skupić się na innych, bardziej kluczowych zadaniach.

Skorzystanie z profesjonalnych usług agencji daje też szansę na lepsze zbadanie rynku i wykorzystanie prognoz rozwoju również w kontekście przyszłych zatrudnień. Jednocześnie RPO dba o dobre doświadczenia kandydatów, wzmacniając wizerunek marki. Agencje rekrutacyjne wyróżnia stosowanie najnowszych technologii oraz skutecznych technik, które, gwarantując dostęp do bieżącej analizy trendów i potrzeb, usprawniają proces zatrudniania i wdrażania nowych pracowników. Wyspecjalizowane mechanizmy oraz rozbudowana siatka kontaktów umożliwiają pozyskiwanie w krótkim czasie najbardziej wykwalifikowanych kandydatów idealnie wpasowujących się w profil działalności i aktualne potrzeby biznesu. W efekcie odpowiednie dopasowanie pracownika minimalizuje rotację w firmie.

Korzystanie z RPO wiąże się również ze zwiększoną przejrzystością procesu rekrutacyjnego i związanych z nim kosztów. Regularnie dostarczane przez agencje raporty ułatwiają podejmowanie właściwych decyzji i kontrolowanie ogólnych postępów. Jednocześnie rozwiązanie to umożliwia obniżenie kosztów związanych z rekrutacją. Firmy nie muszą się już martwić rozbudową działu personalnego, kosztem ogłoszeń, reklam czy wydatkami związanymi z przeprowadzaniem rozmów rekrutacyjnych. W zamian pokrywają tylko koszty usługi RPO, które zostają wcześniej ustalone w oparciu o indywidualne warunki współpracy.

Niezależnie od tego, czy korzystasz ze wsparcia agencji, czy sam oferujesz takie usługi, możesz tworzyć bazy danych klientów i kandydatów za pomocą systemu do zarządzania projektami. W ten sposób w jednym miejscu wygodnie przechowujesz wszystkie potrzebne informacje, w tym szczegóły współpracy, dokumenty, dane do osób kontaktowych itp.



06.

Formy zatrudnienia

Przed zatrudnieniem pracownika konieczny jest wybór odpowiedniego rodzaju umowy w zależności od charakteru pracy. Warto także sprawdzić, jakie koszty wiążą się z poszczególnymi formami zatrudnienia. Rodzaj umowy staje się kluczowy, ponieważ od niego zależą obowiązki pracodawcy oraz uprawnienia osoby zatrudnionej.

Zatrudnienie, czyli wykonywanie pracy zarobkowej (lub zadań), może odbywać się w ramach m.in:

- Umowy o pracę: na okres próbny, na czas określony lub nieokreślony.
- Umowy-zlecenia.
- Umowy o dzieło.
- Umowy o świadczenie usługi.

Co do zasady mamy swobodę wyboru podstawy współpracy, jednak wybrana umowa musi odpowiadać charakterowi wykonywanej pracy.

Nie zawsze istnieje opcja zawarcia umowy-zlecenia czy umowy o dzieło, a wybór określonej umowy nie może służyć wyłącznie uniknięciu obowiązków wynikających z prawa pracy czy ubezpieczeń społecznych.

To oznacza, że nie można wybrać umowy-zlecenia dlatego, że wiąza się z nią niższe koszty, jeśli praca ma cechy charakterystyczne dla umowy o pracę.

Zanim przejdziemy do dalszej części e-booka, chcielibyśmy wyjaśnić, że zgodnie z Kodeksem pracy pracownikiem jest wyłącznie osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę. Potocznie jednak terminem „pracownik” określa się zarówno te osoby, z którymi zawierane są umowy o pracę, jak i te, z którymi współpracujemy na podstawie umów cywilnoprawnych – zlecenia czy o dzieło. Dlatego też w niniejszym e-booku będziemy posługiwać się terminem „pracownik” w znaczeniu potocznym.

Samozatrudnienie (jednoosobowa działalność gospodarcza)

Jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG) to najprostsza forma prowadzenia firmy w Polsce. Przedsiębiorca działa we własnym imieniu, nie musi też wносить żadnego kapitału początkowego.

Jednoosobowa działalność gospodarcza oznacza to samo co pozarolnicza działalność gospodarcza.

Nazwa „jednoosobowa” nie jest równoważna z tym, że przedsiębiorca nie może zatrudniać pracowników. Przedsiębiorca prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą może pracować sam lub zatrudniać pracowników, zleceniobiorców czy wykonawców dzieł.

Czym jest działalność gospodarcza

Definicja jednoosobowej działalności gospodarczej mówi wiele o jej istocie: to zorganizowana działalność zarobkowa, wykonywana we własnym imieniu i w sposób regularny oraz ciągły.

Jednoosobowa działalność gospodarcza ma wiele plusów – samo jej założenie jest proste i bezpłatne. Wniosek o rejestrację jednoosobowej działalności gospodarczej można złożyć przez internet, co znacznie upraszcza procedurę.

Bezpłatną pomoc ekspertów w założeniu swojej firmy proponuje serwis IFIRMA, który oferuje wsparcie w całym procesie rejestracji firmy do CEIDG, US-u, ZUS-u i VAT-u.

Nazwa dla firmy

Wybór odpowiedniej nazwy dla firmy jest jednym z kluczowych kroków, jakie należy podjąć – trzeba ją podać we wniosku do CEIDG. Ta decyzja ma duże znaczenie, ponieważ to właśnie nazwa pełni funkcję wizytówki danego biznesu. Warto zadbać o to, aby była powiązana z charakterem wykonywanej działalności i łatwo zapadała w pamięć. Przed dokonaniem ostatecznego wyboru istotne jest sprawdzenie dostępności wybranej nazwy w rejestrze CEIDG. Ważne jest uniknięcie konfliktów z innymi istniejącymi firmami. Wystarczające będzie samo imię i nazwisko przedsiębiorcy.

Decyzja dotycząca nazwy działalności nie jest ostateczna, mimo że jest objęta przepisami prawnymi. Istnieje możliwość zmiany nazwy firmy, jeśli taka potrzeba się pojawi.

Jaki podatek płaci przedsiębiorca, czyli formy opodatkowania działalności gospodarczej

Wybór formy opodatkowania dla prowadzonej działalności gospodarczej jest kluczowy, ponieważ ma on wpływ na wysokość podatku oraz składek ZUS.

Dla działalności gospodarczej dostępne są trzy formy opodatkowania:

- zasady ogólne (skala podatkowa) – z podatkiem 12 lub 32%;
- podatek liniowy – z 19% stawką podatku;
- ryczałt od przychodów ewidencjonowanych – ze stawką podatku od 3 do 17%, w zależności od rodzaju sprzedaży; brak IP BOX.

Podstawowe cechy każdej z form opodatkowania:

	SKALA PODATKOWA	PODATEK LINIOWY	RYCZAŁT
PODATEK	Stawka podatku to 12% dla dochodów do 120.000 zł oraz 32% powyżej tej kwoty. Kwota wolna od podatku to 30.000 zł	Stawka podatku to 19%	Stawka podatku zależy od rodzaju prowadzonej działalności (od 3 do 17%); brak IP Box
SKŁADKA ZDROWOTNA	9% od dochodu, nie mniej jednak niż ustawowy limit*	4,9% od dochodu, nie mniej jednak niż ustawowy limit*	Zależy od grupy, w której znajdują się przychody. Przychody do 60.000 → 9% od 60% przeciętnego wynagrodzenia z IV kwartału poprzedniego roku Przychody 60.000,01 – 300.000 zł → 9% od 100% przeciętnego wynagrodzenia z IV kwartału poprzedniego roku Przychody powyżej 300.000 zł → 9% od 180% przeciętnego wynagrodzenia z IV kwartału poprzedniego roku
ODLICZENIE SKŁADKI ZDROWOTNEJ	Brak możliwości	Można, jednak nie więcej niż ustawowy limit	Pomniejszenie przychodu o 50% zapłaconej składki zdrowotnej
ROZLICZENIE KOSZTÓW	Tak	Tak	Nie

* wysokość składek zdrowotnych przy skali podatkowej i na podatku liniowym nie może być niższa niż 9% minimalnego wynagrodzenia krajowego na dany rok.

Przedsiębiorca ma możliwość wyboru formy opodatkowania, która najlepiej odpowiada charakterowi i dochodom jego działalności. Są pewne wyjątki, które dotyczą osób przechodzących z umowy o pracę na samozatrudnienie.

Jeśli przedsiębiorca w ramach B2B świadczy na rzecz pracodawcy tożsame usługi, jakie wykonywał dla niego w ramach umowy o pracę, wtedy ma pewne ograniczenia co do wyboru formy opodatkowania w pierwszych latach działalności.

Podatku liniowego nie mogą wybrać osoby, które w ramach działalności gospodarczej będą świadczyć na rzecz byłego pracodawcy usługi odpowiadające czynnościom, które w danym roku podatkowym wykonywały w ramach stosunku pracy.

Jeśli natomiast chodzi o ryczałt i nowo otwarte firmy, to z tej formy opodatkowania nie mogą skorzystać przedsiębiorcy, którzy w ramach działalności będą realizować na rzecz byłego pracodawcy tożsame usługi, jakie wykonywali dla niego na etacie. Ograniczenie to tyczy się roku bieżącego, w którym została rozwiązana umowa o pracę, oraz kolejnego.

Przy czym należy zauważyć, że w obu przypadkach chodzi o usługi tożsame, czyli wykonywanie na B2B usług pokrywających się z zadaniami na UoP. Jeśli na etacie pracownik wykonywał inne czynności, a inne będzie wykonywał dla ówczesnego pracodawcy w ramach działalności gospodarczej, wtedy już w pierwszym roku działalności gospodarczej może wybrać opodatkowanie liniowe lub ryczałt.

Która forma opodatkowania będzie najlepsza, jest kwestią indywidualną przedsiębiorcy – u każdego inaczej kształtują się parametry przychodowe, kosztowe, a także każdemu mogą przysługiwać inne ulgi i w innej wysokości. Przed wyborem optymalnego opodatkowania należy wziąć pod uwagę przede wszystkim:

- czy możemy wybierać spośród wszystkich trzech możliwości,
- wielkość przewidywanych przychodów,
- wielkość przewidywanych kosztów,
- wysokość składek zdrowotnych – które są różne dla każdej z form opodatkowania,
- stawkę podatku,
- czy przysługuje wspólne rozliczenie z małżonkiem,

- możliwość rozliczenia straty podatkowej,
- rozliczenie ulg i na tej podstawie najlepiej dokonać symulacji obliczeń dla każdej z dostępnych form opodatkowania.

VAT – co to jest i czy każdy musi być VAT-owcem?

Każdy przedsiębiorca ma, co do zasady, obowiązek rozliczania VAT. Jest to podatek pobierany na każdym etapie obrotu towarami lub usługami. Jego wartość jest doliczana do każdej transakcji.

Opodatkowaniu VAT podlegają:

- sprzedaż towarów i usług w Polsce,
- eksport towarów,
- import towarów,
- wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów,
- wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów.

Wykaz podmiotów zarejestrowanych jako podatnicy VAT, czyli tak zwaną białą listę, prowadzi szef Krajowej Administracji Skarbowej. Jest to podstawowe narzędzie weryfikacji kontrahentów, które pozwala sprawdzić, czy klient jest zarejestrowany do VAT.

Podatników VAT można podzielić na dwie grupy:

1. Podatnik VAT czynny, czyli taki, który nalicza podatek od sprzedaży towarów/usług, ale równocześnie może odliczać podatek od zakupów firmowych.
2. Podatnik VAT zwolniony, czyli taki, który korzysta ze zwolnienia z VAT; nie nalicza VAT przy sprzedaży oraz nie odlicza VAT od zakupów firmowych.

Zwolnienie podmiotowe VAT polega na tym, że dopóki obrót roczny nie przekroczy 240 000 zł, nie trzeba rejestrować się do podatku VAT. Jeśli działalność gospodarcza rozpoczęła się w trakcie roku, wtedy limit obowiązujący do rejestracji VAT należy wyliczyć proporcjonalnie, czyli zastosować wzór: liczba dni prowadzenia działalności do końca roku x 240 000 / liczba dni w roku.

Przy czym wykonywanie pewnych czynności, bez względu na wartość sprzedaży, zobowiązuje do rejestracji do VAT już od pierwszej transakcji. Czynności te są wymienione w art. 113 ustawy o podatku od towarów i usług (czyli w ustawie o VAT). To m.in:

■ sprzedaż przez internet:

➤ preparatów kosmetycznych i toaletowych (PKWiU 20.42.1);

➤ komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (PKWiU 26);

➤ urządzeń elektrycznych (PKWiU 27);

■ maszyn i urządzeń gdzie indziej niesklasyfikowanych (PKWiU 28);

■ sprzedaż hurtowa i detaliczna części do pojazdów samochodowych i motocykli (stacjonarnie lub przez internet, każda postać sprzedaży);

■ świadczenie usług:

➤ prawniczych;

➤ w zakresie doradztwa (z wyjątkiem doradztwa rolniczego);

➤ jubilerskich;

➤ ściągania długów, w tym faktoringu.

Zwolnienie przedmiotowe VAT polega z kolei na tym, że wykonywanie pewnych czynności jest zwolnione z VAT niezależnie od obrotu. Czynności te są wymienione w ustawie o VAT, w art. 43 ust. 1. Są to np.:

■ usługi w zakresie opieki medycznej, służące profilaktyce, zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu i poprawie zdrowia – świadczone przez lekarzy, dentystów, pielęgniarki, położne lub psychologów;

■ usługi prywatnego nauczania na poziomie przedszkolnym, podstawowym, ponadpodstawowym i wyższym – świadczone przez nauczycieli;

■ usługi nauczania języków obcych;

■ usługi finansowe, w tym: zarządzania funduszami inwestycyjnymi; ubezpieczeniowe; w zakresie udzielania poręczeń, gwarancji oraz innych zabezpieczeń transakcji; udzielanie kredytów i pożyczek, których przedmiotem są instrumenty finansowe.

Dobrowolna rejestracja do VAT

Można zrezygnować ze zwolnienia podmiotowego w dowolnym momencie i zarejestrować się do VAT. Taki krok może być opłacalny, np. jeśli przedsiębiorca planuje większe zakupy i chce odliczać VAT.

Najważniejsze ulgi (np. IP Box)

Przedsiębiorca może obniżyć swój dochód do opodatkowania lub pomniejszyć podatek do zapłaty dzięki odliczeniom od dochodu oraz ulgom podatkowym. Odliczenie od dochodu polega na pomniejszeniu dochodu, co wpłynie na wysokość wyliczonego podatku. Ulga podatkowa oznacza zmniejszenie podatku do zapłaty.

Dla uproszczenia oba te rozwiązania będziemy nazywać naprzemiennie odliczeniami lub ulgami.

Popularne ulgi dla przedsiębiorców

IP Box

Popularną ulgą dla przedsiębiorców jest IP Box, która polega na 5-procentowym opodatkowaniu dochodów. Jest ona skierowana do wszystkich przedsiębiorców na podatku liniowym lub skali podatkowej, którzy prowadzą działalność o charakterze badawczo-rozwojowym oraz osiągają dochody z kwalifikowanych praw własności intelektualnej (kwalifikowane IP), którym jest m.in. autorskie prawo do programu komputerowego, stąd często z niej korzystają programiści.

Opodatkowanie w formie ryczałtu wyklucza rozliczenie IP Box. Tematykę IP Box znajdziesz w naszym dedykowanym tej uldze serwisie: ipbox24.com.

W ostatnich latach popularność zyskuje także odliczenie w rocznym PIT wpłat na IKZE, czyli na Indywidualne Konto Zabezpieczenia Emerytalnego. Limit odliczenia dla przedsiębiorcy jest wyższy niż dla osób zatrudnionych.

Przedsiębiorca ma także prawo do innych ulg, jednak wszystko zależy od formy opodatkowania. Rozliczenie jest możliwe, w zależności od rodzaju ulgi, już na etapie zaliczki na podatek dochodowy w trakcie roku lub dopiero w zeznaniu rocznym.

Źródłem informacji o ulgach mogą być strony rządowe, czyli te z domeną gov.pl, albo bezpośredni kontakt (telefoniczny, e-mailowy, chat) z Krajową Informacją Skarbową.

Współpraca B2B

Współpraca B2B to jedna z form „zatrudnienia” osoby, której powierza się świadczenie usług. Osoby na B2B nazywa się także samozatrudnionymi. I właśnie ta nazwa oddaje charakter ich pracy, ponieważ współpracując na B2B, pracuje się na własny rachunek.

Innymi słowy, współpraca na B2B to świadczenie usług przez przedsiębiorcę prowadzącą działalność gospodarczą.

Warto wiedzieć, że wynagrodzenie netto wypłacane pracownikowi zatrudnionemu na umowę o pracę na tzw. minimalną krajową to tylko 60% całej kwoty składającej się na koszt zatrudnienia, które ponosi pracodawca. Tym samym pracodawcy, wchodząc z „pracownikiem” we współpracę na zasadach B2B, mogą koszty zatrudnienia pracownika, które i tak by ponieśli, zaoferować kontrahentowi. W ten sposób „pracownicy” chcą otrzymywać „na rękę” więcej pieniędzy.

Umowa o pracę a samozatrudnienie

Porównując ze sobą umowę o pracę oraz samozatrudnienie, łatwo możemy zauważyć, że w przypadku etatu składki ZUS są zależne od kwoty wynagrodzenia, a zatem im wyższe wynagrodzenie, tym wyższe składki. W przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej stała będzie wysokość składek społecznych, ale składka zdrowotna będzie uzależniona od formy opodatkowania. W konsekwencji im wyższe wynagrodzenie/kwota netto na fakturze, tym większa rozbieżność między potencjalnym wynagrodzeniem netto z pracy a dochodem netto z działalności.

Choć oficjalnie osoba samozatrudniona traci prawo do urlopu wypoczynkowego, to coraz częściej kontraktorzy otrzymują płatne urlopy wypoczynkowe i chorobowe, a także premie i benefity – innymi słowy różnica pomiędzy B2B a umową o pracę powoli zanika.

Warto jednak pamiętać, że jeśli współpraca B2B lub na podstawie umowy cywilnoprawnej w praktyce spełnia cechy stosunku pracy – m.in. praca jest wykonywana osobiście, pod kierownictwem pracodawcy, w określonym miejscu i czasie oraz za stałym wynagrodzeniem – może zostać uznana za umowę o pracę. Nabiera to szczególnego znaczenia od 8 lipca 2026 r., gdy Państwowa Inspekcja Pracy zyskała nowe uprawnienia pozwalające skuteczniej weryfikować takie przypadki i administracyjnie stwierdzać istnienie stosunku pracy, bez konieczności kierowania sprawy do sądu. Same przepisy definiujące stosunek pracy nie uległy zmianie – zmieniły się natomiast kompetencje PIP i sposób egzekwowania obowiązujących regulacji

Z jednej strony samozatrudnienie daje wykonawcy możliwość zarobienia większych pieniędzy, z drugiej zaś jest to własna działalność gospodarcza, z którą wiążą się określone obowiązki. Z chwilą założenia działalności przedsiębiorca staje się zobligowany do opłacania składek ZUS i odprowadzania podatków, a także prowadzenia księgowości. Może ją prowadzić samodzielnie lub korzystać z usług biura rachunkowego.

Jedną z zalet samozatrudnienia może być większa swoboda w działaniu. W przeciwieństwie do samozatrudnionych pracownicy zatrudnieni na umowę o pracę automatycznie podlegają opodatkowaniu według zasad ogólnych i bardzo często obowiązuje ich zakaz konkurencji. Tymczasem przedsiębiorca sam może zdecydować o tym, według jakich zasad będzie płacił podatki, czyli wybrać najlepszą dla siebie formę opodatkowania.

Innym plusem współpracy na B2B jest to, że przedsiębiorca może zaliczyć w koszty uzyskania przychodów wydatki w kwocie, jaką faktycznie poniósł i które mają związek z działalnością (jak np. zakup towarów, ale też opłaty za telefon, paliwo, koszty biurowe itp.), podczas gdy w przypadku zatrudnienia na umowie o pracę czy umowach cywilnoprawnych koszty są ograniczone ustawowymi limitami.

Kolejnym walorem B2B są mniejsze składki społeczne ZUS przez pierwsze dwa i pół roku prowadzenia działalności, o ile osoba nie świadczy tych samych usług na rzecz byłego pracodawcy:

- przez pierwsze 6 miesięcy przedsiębiorca może opłacać jedynie składkę na ubezpieczenie zdrowotne, to tzw. ulga na start;
- przez kolejne 24 miesiące można opłacać tzw. ZUS preferencyjny, czyli obniżone składki;
- po tym okresie jest możliwe opłacanie tzw. Małego ZUS Plus, gdzie wysokość składek zależy od kwoty ubiegłorocznego dochodu.

Jeśli warunki sprzyjają, warto spróbować. Samozatrudnienie może być bardzo dobrym i opłacalnym pomysłem, a także okazją dla tych, którzy cenią sobie niezależność – zarówno ze względu na możliwość pracowania w dogodnych godzinach, jak i opcję realizowania zleceń dla wielu firm naraz.

Rodzaje umów, na podstawie których można zatrudnić pracowników

W tej kategorii wyróżniamy trzy formy zatrudnienia: umowę o pracę oraz umowy cywilnoprawne, którymi są umowa-zlecenie oraz umowa o dzieło. Najważniejsze różnice przedstawiamy w poniższym porównaniu, zaś bardziej szczegółowo w kluczowych informacjach opisujemy każdą z tych form w kolejnych rozdziałach.

Zestawienie najważniejszych różnic pomiędzy różnymi podstawami zatrudnienia:

	UMOWA O PRACĘ	UMOWA-ZLECENIE	UMOWA O DZIEŁO
CHARAKTER UMOWY	Umowa starannego działania – pracownik ma wykazać się starannością w wykonywaniu obowiązków.	Umowa starannego działania – wykonawca jest zobowiązany do starannego działania.	Umowa rezultatu – efektem jest konkretny, z góry określony rezultat, który odpowiada potrzebom i wymaganiom zamawiającego.
RODZAJ WYKONYWANYCH ZADAŃ	Zadania polegają na wykonywaniu powtarzalnych czynności.	Zadania polegają na wykonywaniu powtarzalnych czynności lub czynności są wykonywane w sposób ciągły lub zespołowy, często według określonego z góry sposobu.	Nie dotyczy powtarzalnych czynności.
PRZEKAZANIE PRACY INNEJ OSOBIE	Zawsze osobiste świadczenie pracy – brak możliwości wskazania zastępstwa.	Możliwe powierzenie pracy zastępcy – osobie wskazanej przez zleceniobiorcę.	Zobowiązanie do wykonania dzieła (powierzenie wykonania dzieła osobie trzeciej powinno być uregulowane w umowie).
WYNAGRODZENIE	Wynagrodzenie obowiązkowe – gwarancja minimalnego wynagrodzenia.	Wynagrodzenie, co do zasady, obowiązkowe – gwarancja minimalnej stawki godzinowej.	Brak gwarancji minimalnej stawki godzinowej.

	UMOWA O PRACĘ	UMOWA-ZLECENIE	UMOWA O DZIEŁO
KIEROWNICTWO	Pracodawca decyduje o miejscu i godzinach pracy. Określa zakres zadań. Ma prawo wydawać polecenia związane z pracą.	Ograniczone podporządkowanie. Brak wyznaczonych godzin pracy. Brak wskazanego konkretnego miejsca pracy. Brak szczegółowych wskazówek lub bieżących poleceń.	Brak kierownictwa.
ZUS	Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, chorobowe, wypadkowe i zdrowotne opłaca pracodawca i pracownik.	Składki na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, wypadkowe i zdrowotne opłaca zleceniodawca, jeżeli umowa-zlecenie jest jedynym tytułem do ubezpieczeń społecznych; ubezpieczenie chorobowe jest dobrowolne.	Brak obowiązku odprowadzania składek.

Umowa o pracę

Umowa o pracę, potocznie zwana pracą na etat, to jedna z form zatrudnienia pracownika.

Pracownik na etacie zobowiązany jest do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca ma obowiązek wypłaty wynagrodzenia w ustalonym terminie. Przy tej formie zatrudnienia pracownik jest podporządkowany pracodawcy, a pracodawca w pierwszej kolejności Kodeksowi pracy.

Kodeks pracy reguluje prawa i obowiązki dwóch stron, zarówno pracownika, jak i pracodawcy, dlatego w razie wątpliwości w tym zakresie czy też drobnych konfliktów w pierwszej kolejności należy spojrzeć do tego dokumentu.

Kto może podpisać umowę o pracę?

Pracodawcą jest jednostka organizacyjna, choćby nie posiadała osobowości prawnej, a także osoba fizyczna, jeżeli zatrudnia ją pracowników.

Pracownikiem może być osoba, która ukończyła 18 lat.

Osoby młodsze, które mają ukończone 15 lat, mogą być zatrudniane na szczególnych zasadach i warunkach w celu przygotowania zawodowego albo do lekkich prac. Takie osoby nazywamy pracownikami młodocianymi, a ich zatrudnienie należy zgłosić do właściwego urzędu miasta lub gminy. Prowadząc działalność kulturalną, artystyczną, sportową lub reklamową, można zlecić wykonanie pracy lub innych zajęć zarobkowych dziecku przed ukończeniem 16. roku życia. Nie ma górnej granicy wieku dla zatrudnienia pracownika. Pracownikiem może być także na przykład osoba pobierająca emeryturę.

Koszty zatrudnienia pracownika na umowie o pracę

Koszty pracodawcy związane z zatrudnieniem pracownika na umowę o pracę to przede wszystkim wynagrodzenie brutto oraz składki na ubezpieczenia społeczne, które powinien opłacić pracodawca w pewnej części ze „swojej kieszeni”.

Poniższa tabela obrazuje wysokość poszczególnych składek oraz zasady ich finansowania:

RODZAJ UBEZPIECZE-NIA	SKŁADKA FINAN-SOWANA PRZEZ PRACODAWCĘ	SKŁADKA FINAN-SOWANA PRZEZ PRACOWNIKA	SUMARYCZNA KWOTA SKŁADKI ODPROWADZANA DO ZUS
EMERYTALNE	9,76%	9,76%	19,52%
RENTOWE	6,5%	1,5%	8,00%
CHOROBOWE	-	2,45%	2,45%
WYPADKOWE (DO 9 UBEZPIECZO-NYCH W FIRMIE)	1,67%	-	1,67%
ZDROWOTNE	-	9,00%	9,00%
FUNDUSZ PRACY (W TYM FUNDUSZ SOLIDARNOŚCIOWY)	2,45% (w tym 1,45% FS)	-	2,45%
FGŚP	0,10%	-	0,10%
RAZEM SKŁADKI	20,48%	22,71%	43,19%

*Wysokość stopy procentowej składki na ubezpieczenie wypadkowe w każdym roku może być inna i ustalana jest zgodnie z rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 29 listopada 2002 r. (Dz.U. z 2013 r. poz. 878). Obecnie jej wysokość 1,67% obowiązuje do 31 marca 2023 r. Jej wartość może się wahać na poziomie 0,67% do 3,33%.

Na umowie o pracę określa się kwotę brutto wynagrodzenia pracownika. Cała kwota brutto jest kosztem uzyskania przychodu pracodawcy w miesiącu należnym (przepracowanym) pod warunkiem, że wynagrodzenie zostanie wypłacone w terminie określonym przez przepisy Kodeksu pracy. Z tej kwoty potrącana jest część składek ZUS i podatek dochodowy. To, co pozostanie po potrąceniach, to wynagrodzenie netto wypłacane pracownikowi.

Wynagrodzenie za pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, czyli na cały etat, nie może być niższe od wysokości minimalnego wynagrodzenia krajowego. Jest ono określane co rok przez odpowiednie resorty rządowe.

Wysokość minimalnego wynagrodzenia jest jednakowa dla wszystkich pracujących na etacie i nie zależy do stażu pracy.

Ile pracownik dostanie „na rękę”, czyli jak z wynagrodzenia brutto obliczyć kwotę netto

Zanim przejdziemy do przykładu na konkretnych kwotach, zapamiętajmy, że:

- Wynagrodzenie brutto może składać się nie tylko z wynagrodzenia zasadniczego, ale też z innych składników, które tworzą wynagrodzenie brutto. Są to np. różnego rodzaju premie, dodatki za godziny nocne czy nadliczbowe, wynagrodzenie za czas choroby, wynagrodzenie za urlop czy ekwiwalent za urlop. Niektóre z tych składników są oskładkowane, np. premia uznaniowa czy ekwiwalent za urlop, a niektóre są zwolnione ze składek ZUS, takie jak np. odprawy emerytalno-rentowe.
- Koszty uzyskania przychodu w zależności od okoliczności mają inną wysokość, o czym szczegółowo napisaliśmy w publikacji: *pracownicze koszty uzyskania przychodów*.

Założenia do przykładu:

- kwota brutto – 5000,00 zł;
- koszty uzyskania przychodu – 250,00 zł;
- kwota wolna od podatku – 300,00 zł; pracownik złożył oświadczenie PIT-2, wskazując w nim chęć pełnego stosowania ulgi (1/12 miesięcznie);
- składka na ubezpieczenie wypadkowe – 1,67%;

- pracownik powyżej 26. roku życia;
- dochód pracownika nie przekracza 120 000 zł rocznie, czyli stawka podatku dochodowego wynosi 12%.

	SKŁADKI I PODATKI	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto – podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne	zgodnie z umową o pracę	5 000
2	Finansowana przez pracownika składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Finansowana przez pracownika składka rentowa	$1,50\% \times \text{poz. 1}$	75
4	Finansowana przez pracownika składka na ubezpieczenie chorobowe	$2,45\% \times \text{poz. 1}$	122,5
5	Podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne	$\text{poz. 1} - 2 - 3 - 4$	4 314,5
6	Składka na ubezpieczenie zdrowotne do pobrania przez pracodawcę	$9\% \times \text{poz. 5}$	388,31
7	Podstawa obliczenia zaliczki na podatek dochodowy (po zaokrągleniu)	$\text{poz. 1} - 2 - 3 - 4 - \text{koszty uzyskania przychodów (250 zł)} = 4314,5 - 250 = 4 064,5$	4 064,5
8	Zaliczka na podatek dochodowy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	$12\% \times \text{poz. 7} - 300 \text{ zł} = 487,74 - 300$	188
9	Kwota wynagrodzenia do wypłaty dla pracownika, czyli kwota netto	$\text{poz. 1} - 2 - 3 - 4 - 6 - 8$	3 738,19

Jakie są koszty pracodawcy, czyli ile pracodawca płaci za pracownika

Powyżej obliczyliśmy kwotę netto, jaką zatrudniający powinien wypłacić pracownikowi przy kwocie 5 000 zł brutto zapisanej w umowie. Zostały tutaj obliczone składki, jakie opłaca ze swojej strony pracownik, które

są potrącane z wynagrodzenia. Ale pracodawca też jest obciążony składkami po swojej stronie. Zobaczmy więc, jaki jest koszt zatrudnienia pracownika, stosując dane z powyższego przykładu.

	SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA FINANSOWANE PRZEZ PRACODAWCĘ	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto – podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne	zgodnie z umową o pracę	5 000
2	Składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Składka rentowa	$6,5\% \times \text{poz. 1}$	325
4	Składka na ubezpieczenie wypadkowe	$1,67\% \times \text{poz. 1}$	83,5
5	Składka na Fundusz Pracy	$2,45\% \times \text{poz. 1}$	122,5
6	Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	$0,1\% \times \text{poz. 1}$	5
7	Składki na ubezpieczenia społeczne – razem	$\text{poz. 2} + \text{poz. 3} + \text{poz. 4} + \text{poz. 5} + \text{poz. 6}$	1 024
8	Łączny koszt pracodawcy	$\text{poz. 1} + \text{poz. 7}$	6 024

W przypadku umowy o pracę można wyróżnić:

1. kwotę brutto dla pracownika wpisaną na umowie – jest to kwota, od której dokonuje się wskazanych wyżej potrąceń z wynagrodzenia pracownika (zaliczki na podatek, część składek ZUS);
2. kwotę netto – czyli to, co dostaje pracownik „na rękę” (kwota brutto po dokonaniu potrąceń z pkt 1);
3. kwotę brutto stanowiącą całkowity koszt zatrudnienia pracownika, czyli kwotę brutto z pkt 1 powiększoną o składki, które pracodawca opłaca ze „swojej kieszeni” za pracownika do ZUS.

Aby rozróżnić dwie powyższe kwoty brutto, czasem w branży mówi się na nie „kwota brutto małe” (chodzi o kwotę wpisaną na umowie o pracę) oraz „kwota brutto duże” (całkowity koszt pracodawcy).

Na podstawie powyższego przykładu różnice pomiędzy kwotą netto dla pracownika a łącznym kosztem pracodawcy wyglądają następująco:

1. kwota brutto „małe”: 5 000 zł;
2. kwota netto dla pracownika: 3 738,19 zł;
3. kwota brutto „duże”, czyli łączny koszt pracodawcy: 6 024 zł.

Wśród wszystkich wydatków ponoszonych przez pracodawcę zatrudnia-
jącego pracownika na podstawie umowy o pracę wynagrodzenie netto
wypłacane pracownikowi to tylko ok. 60% wszystkich ponoszonych
kosztów. Pozostałe to odprowadzane składki na ubezpieczenia ZUS.

Na koszty pracodawcy związane z zatrudnieniem pracownika na etacie,
oprócz powyższych, składają się również:

- przeprowadzenie badań lekarskich (wstępnych, okresowych,
kontrolnych), szkoleń bhp;
- wypłata wynagrodzenia chorobowego;
- zapewnienie płatnego urlopu wypoczynkowego w wymiarze 20
lub 26 dni w roku, w zależności od stażu pracy pracownika;
- rekompensowanie ewentualnej pracy w godzinach nadliczbowych
(dodatek albo czas wolny);
- prowadzenie i przechowywanie dokumentacji pracowniczej przez
określony w ustawie czas (10 lub 50 lat).

Umowa - zlecenie

Wykonywać pracę zarobkową można także na podstawie umowy-
-zlecenia, która jest jedną z umów cywilnoprawnych. A ponieważ jest to
umowa cywilnoprawna, to przepisów co jej do praw i obowiązków nie
znajdziemy w Kodeksie pracy, ale w Kodeksie cywilnym.

Stronami umowy-zlecenia są zleceniodawca, czyli osoba, która zleca
wykonanie określonych czynności, oraz zleceniobiorca, czyli osoba lub
podmiot wykonujący zlecenie (realizujący usługę), na którą potocznie
także mówi się „pracownik”. Dlatego my też będziemy używać zamien-
nie terminów „pracownik” i „zleceniobiorca”.

W praktyce umową-zleceniem określa się również umowy
o świadczenie usługi, a przepisy dotyczące zlecenia stosuje się również
do umów o świadczenie usług.

Przez umowę-zlecenie przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonej czynności dla zamawiającego.

Przy umowie-zlecenie wynagrodzenie należy się dopiero po wykonaniu zlecenia, chyba że z umowy lub z przepisów szczególnych wynika inaczej.

W odróżnieniu od umowy o pracę przy umowie-zleceniu nie są możliwe:

- daleko idące podporządkowanie osoby wykonującej pracę;
- szczegółowa organizacja pracy przez zleceniodawcę, w szczególności określanie godzin i miejsca pracy;
- realizacja zadań według wskázówek i bieżących poleceń.

Zleceniodawca może wypowiedzieć umowę w każdym czasie. Musi jednak zwrócić zleceniobiorcy wydatki, które ten poniósł, aby właściwie wykonać zlecenie. Jeśli pracownik zrealizował już część zadań, wtedy wypowiadający umowę powinien wypłacić przyjmującemu zlecenie część wynagrodzenia odpowiadającą jego dotychczasowym czynnościom, a jeżeli wypowiedzenie nastąpiło bez ważnego powodu, powinien także naprawić szkodę.

Minimalna stawka godzinowa

Zgodnie z ustawą o minimalnym wynagrodzeniu za pracę wynagrodzenie za każdą godzinę wykonania zlecenia lub świadczenia usługi nie może być niższe od wysokości minimalnej stawki godzinowej.

Obowiązek wypłaty minimalnej stawki godzinowej ma przedsiębiorca albo inna jednostka organizacyjna, na przykład urząd.

Minimalnej stawki godzinowej nie trzeba stosować w umowach zawieranych między osobami fizycznymi, które nie prowadzą działalności gospodarczej, lub gdy pracę zleca przedsiębiorca, ale jest ona bez związku z jego prowadzoną działalnością gospodarczą.

Strony nie muszą w umowie określać wynagrodzenia w stawce godzinowej. Wynagrodzenie może być określone dowolnie, na przykład w stawce miesięcznej. Jednak wypłacone wynagrodzenie – w przeliczeniu na godzinę wykonanej pracy – nie może być niższe niż gwarantowana minimalna stawka godzinowa obowiązująca w danym roku.

Jeżeli kilka osób świadczy wspólnie zlecenie lub realizuje usługę, to każdej z tych osób przysługuje wynagrodzenie ustalone w minimalnej stawce godzinowej.

Należy jednak pamiętać, że minimalnej stawki godzinowej nie stosuje się do wszystkich umów-zleceń oraz umów o świadczenie usług. Przykładowo minimalna stawka godzinowa nie ma zastosowania do umów-zleceń i umów o świadczenie usług, jeżeli o miejscu i czasie wykonania zlecenia lub świadczenia usług decyduje przyjmujący zlecenie lub świadczący usługi, i przysługuje mu wyłącznie wynagrodzenie prowizyjne (np. w pracy jako akwizytor itp.).

Koszty zatrudnienia pracownika na umowie-zlecenie

W zależności od tego, z kim pracodawca podpisze umowę-zlecenie, będą go obowiązywały nieco odmienne zasady, w szczególności jeżeli chodzi o naliczanie składek ZUS. Kluczowy aspekt stanowi tutaj status osoby zatrudnianej.

Zleceniobiorca powinien złożyć zleceniodawcy oświadczenie, czy jest jeszcze gdzieś zatrudniony, czy ma inne źródło zarobków i czy osiąga z nich co najmniej minimalne wynagrodzenie. Na podstawie takiego oświadczenia zatrudniający będzie wiedział, do jakich ubezpieczeń zgłosić daną osobę oraz czy pobierać od wynagrodzenia zaliczki na podatek.

Jakie składki ZUS od umowy-zlecenia?

W obecnym kształcie przepisy są tak skonstruowane, że nie od wszystkich umów-zleceń należy opłacać składki ZUS. Często mówi się i pisze o tzw. zbiegu tytułów do ubezpieczeń społecznych.

Składki na ubezpieczenia społeczne na umowie-zleceniu mogą być obowiązkowe lub dobrowolne w zależności od tego, czy zleceniobiorca posiada inne tytuły do ubezpieczeń, np. etat, działalność gospodarczą czy inne zlecenie. Składka zdrowotna natomiast zawsze jest obowiązkowa.

Czy zawsze trzeba płacić składki ZUS od umowy-zlecenia?

Od kilku lat toczy się dyskusja na temat oskładkowania wszystkich umów, w tym umowy-zlecenia. Dopóki to się nie stanie, umowy są rozliczane zgodnie z obecnie obowiązującymi przepisami, według których nie zawsze trzeba płacić składki ZUS.

Oskładkowaniu podlegają wszystkie umowy-zlecenia do chwili, gdy całkowity przychód zleceniobiorcy w danym miesiącu, ze wszystkich

posiadanych przez niego tytułów do ubezpieczeń społecznych, nie przekroczy minimalnego wynagrodzenia ustalonego w danym roku.

Obowiązek opłacania ZUS od umowy-zlecenia zależy od wielu czynników – inaczej jest rozliczana umowa-zlecenie, jeśli stanowi jedyny tytuł do ubezpieczeń (mówiąc w uproszczeniu: jedyne źródło zarobku), a inaczej, kiedy dojdzie do zbiegu tytułów do ubezpieczeń. Scenariuszy rozliczania umowy-zlecenia może być bardzo dużo, nie zdołamy w tym e-booku omówić wszystkich. Odniesiemy się do tych, które w naszej ocenie występują najczęściej.

- umowa-zlecenie jako jedyny tytuł do ubezpieczeń społecznych,
- umowa-zlecenie z uczniem lub studentem do 26. roku życia,
- umowa-zlecenie i umowa o pracę,
- umowa-zlecenie i prowadzenie działalności gospodarczej.

Umowa-zlecenie jako jedyny tytuł do ubezpieczeń społecznych

Gdy umowa-zlecenie jest jedynym źródłem ubezpieczeń zleceniobiorcy, składki ZUS pobiera się na takich samych zasadach jak od umowy o pracę. Zobaczmy to na przykładzie z konkretnymi kwotami.

Ile zleceniobiorca dostanie „na rękę”, czyli jak z wynagrodzenia brutto obliczyć kwotę netto przy umowie zlecenie

Założenia do przykładu:

- kwota brutto – 5000,00 zł;
- koszty uzyskania przychodu – 20%;
- kwota wolna od podatku – 300,00 zł; pracownik złożył oświadczenie PIT-2, wskazując w nim chęć pełnego stosowania ulgi (1/12 miesięcznie);
- składka na ubezpieczenie wypadkowe – 1,67%;
- pracownik powyżej 26. roku życia;
- dochód pracownika nie przekracza 120.000 zł rocznie, czyli stawka podatku dochodowego wynosi 12%;
- zleceniobiorca wybrał dobrowolne ubezpieczenie chorobowe.

	SKŁADKI I PODATKI	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto – podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne	zgodnie z umową o pracę	5 000
2	Finansowana przez zleceniobiorcę składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Finansowana przez zleceniobiorcę składka rentowa	$1,50\% \times \text{poz. 1}$	75
4	Finansowana przez zleceniobiorcę składka na ubezpieczenie chorobowe – opcja dobrowolna	$2,45\% \times \text{poz. 1}$	122,5
5	Podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne	$\text{poz. 1} - 2 - 3 - 4$	4 314,5
6	Składka na ubezpieczenie zdrowotne do pobrania przez zleceniodawcę	$9\% \times \text{poz. 5}$	388,31
7	Podstawa obliczenia zaliczki na podatek dochodowy (po zaokrągleniu)	$\text{poz. 1} - 2 - 3 - 4 - \text{koszty uzyskania przychodów, czyli } 20\% \text{ z } 4314,5 = 4314,5 - 862,90 = 3452$	3 452
8	Zaliczka na podatek dochodowy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	$(12\% \times \text{poz. 7}) - 300 \text{ zł}$	114
9	Kwota wynagrodzenia do wypłaty dla pracownika, czyli kwota netto	$\text{poz. 1} - 2 - 3 - 4 - 6 - 8$	3 812,19

Jakie są koszty zleceniodawcy zatrudnienia pracownika

	SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA FINANSOWANE PRZEZ ZLECENIODAWCĘ	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto – podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne	zgodnie z umową-zleceniem	5 000
2	Składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Składka rentowa	$6,5\% \times \text{poz. 1}$	325
4	Składka na ubezpieczenie wypadkowe	$1,67\% \times \text{poz. 1}$	83,5
5	Składka na Fundusz Pracy	$2,45\% \times \text{poz. 1}$	122,5
6	Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	$0,1\% \times \text{poz. 1}$	5
7	Składki na ubezpieczenia społeczne – razem	$\text{poz. 2} + \text{poz. 3} + \text{poz. 4} + \text{poz. 5} + \text{poz. 6}$	1 024
8	Łączny koszt pracodawcy	$\text{poz. 1} + 7$	6 024

Na podstawie powyższego przykładu różnice pomiędzy kwotą netto dla pracownika a łącznym kosztem pracodawcy wyglądają następująco:

- kwota brutto „małe”: 5 000 zł;

- kwota netto dla pracownika: 3 812,19 zł;

- kwota brutto „duże”, czyli łączny koszt pracodawcy: 6 024 zł.

Umowa-zlecenie z uczniem lub studentem do 26. roku życia

Umowa zawarta z uczniem lub studentem do 26. roku życia nie jest objęta składkami ZUS. Jest ona również zwolniona z podatku PIT dla dochodów do wysokości 85 528 zł. W takim przypadku wynagrodzenie netto będzie równać się wynagrodzeniu brutto. Posługując się danymi z powyższego przykładu, kwoty będą wyglądać następująco:

- kwota brutto „małe”: 5 000 zł,
- kwota netto: 5 000 zł,
- kwota brutto „duże”: 5 000 zł.

Umowa-zlecenie i umowa o pracę

Nie ma przeszkód, aby osoba zatrudniona na umowę o pracę pracowała również na umowę-zlecenie. Przy czym w takim przypadku mamy do czynienia z dwoma sytuacjami:

- umowa-zlecenie zawarta z własnym pracodawcą,
- umowa-zlecenie zawarta z innym pracodawcą.

Umowa-zlecenie zawarta z własnym pracodawcą – w tym przypadku wynagrodzenie z tytułu umowy o pracę oraz z umowy-zlecenia jest rozliczane na takich samych zasadach jak etat. Przychód z umowy-zlecenia jest sumowany z przychodem z umowy o pracę i od tej kwoty są naliczane wszystkie składki ZUS. Oznacza to, że umowa-zlecenie z własnym pracodawcą jest rozliczana na takich samych zasadach jak umowa o pracę.

Umowa-zlecenie zawarta z innym pracodawcą – w tej sytuacji ubezpieczenie zdrowotne jest obowiązkowe, natomiast składki społeczne zależą od tego, czy z wszystkich umów-zleceń (z innymi podmiotami) suma wynagrodzenia przekracza minimalne wynagrodzenie krajowe lub czy wynagrodzenie z umowy o pracę przekracza tę wartość.

W poniższym przykładzie wyliczamy wynagrodzenie oraz koszty zleceniodawcy, w którym z umowy-zlecenia należy pobierać jedynie składkę na ubezpieczenie zdrowotne, ponieważ zleceniobiorca pracuje również na etat w innej firmie, gdzie pobiera wynagrodzenie w kwocie nie niższej niż minimalne wynagrodzenie krajowe.

Założenia do przykładu:

- zleceniobiorca nie złożył PIT-2 swojemu zleceniodawcy, zaliczka na podatek dochodowy będzie liczona w pełnym wymiarze;
- dla zleceniobiorcy jest to jedyny tytuł do ubezpieczenia;
- 50% koszty uzyskania przychodu.

Ile zleceniobiorca dostanie „na rękę” z tytułu umowy-zlecenia

	SKŁADKI I PODATKI	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto	zgodnie z umową o pracę	5 000
2	Podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne	poz. 1	5 000
3	Składka na ubezpieczenie zdrowotne do pobrania przez zleceniodawcę	$9\% \times \text{poz. 1}$, nie więcej niż wysokość hipotetycznego podatku*	425 (obniżenie wysokości składki do kwoty hipotetycznego podatku)
4	Podstawa obliczenia zaliczki na podatek dochodowy (po zaokrągleniu)	poz. 1 – koszty uzyskania przychodów, czyli $50\% \text{ z } 5000 = 5000 - 2500$	2 500
5	Zaliczka na podatek dochodowy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	$(12\% \times \text{poz. 4})$	300
6	Kwota wynagrodzenia do wypłaty dla pracownika, czyli kwota netto	poz. 1 – 3 – 5	4 275

Jakie są koszty zleceniodawcy zatrudnienia pracownika

	SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA FINANSOWANE PRZEZ ZLECENIODAWCĘ	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze brutto	zgodnie z umową-zleceniem	5 000
2	Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	$0,1\% \times \text{poz. 1}$	5
3	Łączny koszt pracodawcy	poz. 1 + poz. 2	5 005

■ kwota brutto „małe”: 5 000 zł,

- kwota netto: 4 275 zł,
 - kwota brutto „duże”: 5 005 zł.
-

Umowa-zlecenie i działalność gospodarcza

W przypadku działalności gospodarczej należy przede wszystkim rozstrzygnąć, czy taka umowa jest wykonywana w ramach działalności gospodarczej czy poza nią. Od tego będzie zależało, w jaki sposób należy opłacać składki ZUS od takiej umowy:

- Jeśli umowa-zlecenie pokrywa się z przedmiotem prowadzonej działalności gospodarczej, to taka umowa będzie rozliczona w działalności gospodarczej. Zleceniobiorca wystawia fakturę lub rachunek, które są regulowane przez zleceniodawcę, i rozlicza je w ramach działalności gospodarczej,
 - Jeśli zakres umowy-zlecenia wykracza poza rodzaj prowadzonej działalności, to taka umowa-zlecenie stanowi odrębne źródło przychodów i dochodzi do zbiegu tytułów do ubezpieczeń.
-

W jaki sposób ustalić, czy jest to umowa zawarta w działalności gospodarczej, czy poza nią, można przeczytać w podlinkowanej publikacji.

Nas będzie interesowała ta druga sytuacja, kiedy umowa-zlecenie jest zawierana poza działalnością gospodarczą. W takim przypadku o tym, czy będą naliczane składki społeczne od umowy-zlecenia, będą decydowały składki ZUS opłacane w działalności. Jak wiemy, przedsiębiorca, o ile spełnia warunki ustawowe, może opłacać składki ZUS w następującej formie:

- ulga na start,
 - ZUS preferencyjny,
 - mały ZUS plus,
 - duży ZUS.
-

Jedynie w przypadku dużego ZUS-u przedsiębiorca może zdecydować, że jeżeli zapłaci obowiązkowe składki społeczne z działalności gospodarczej, to od umowy-zlecenia składki społeczne są dobrowolne. W przypadku każdej innej formy opłacania składek ZUS, jeśli podstawa do naliczania składek społecznych jest niższa niż podstawa do dużego

ZUS-u, należy ustalić, czy składki ZUS będą opłacane z każdego tytułu, czy może tylko od umowy-zlecenia.

W związku z powyższym kosztem pracodawcy w przypadku zleceniobiorcy, który prowadzi działalność gospodarczą, jest albo kwota brutto wynagrodzenia z tytułu umowy, albo kwota brutto i składki w części płaconej przez zleceniodawcę.

Założenia do przykładu 1:

- zleceniobiorca prowadzi działalność gospodarczą, w której opłaca duży ZUS, nie pracuje na etat;
- 20% koszty uzyskania przychodu;
- osoba powyżej 26. roku życia.

Jaka kwota ze zlecenia „na rękę”?

	SKŁADKI I PODATKI	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze brutto	zgodnie z umową o pracę	5 000
2	Podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne	poz. 1	5 000
3	Składka na ubezpieczenie zdrowotne do pobrania przez zleceniodawcę	$9\% \times \text{poz. 1}$, nie więcej niż wysokość hipotetycznego podatku*	450
4	Podstawa obliczenia zaliczki na podatek dochodowy (po zaokrągleniu)	$\text{poz. 1} - \text{koszty uzyskania przychodów}$, czyli $20\% \times 5000 = 5000 - 1000$	4 000
5	Zaliczka na podatek dochodowy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	$(12\% \times \text{poz. 4})$	480
6	Kwota wynagrodzenia do wypłaty dla pracownika, czyli kwota netto	$\text{poz. 1} - 3 - 5$	4 070

Jakie są koszty zleceniodawcy, czyli ile zapłaci za pracownika

W tym przypadku koszty zatrudnienia zleceniobiorcy będą takie same jak kwota wynagrodzenia brutto, co oznacza następujące parametry:

- kwota brutto „małe”: 5 000 zł,
-
- kwota netto: 4 070 zł,
-
- kwota brutto „duże”: 5 000 zł.
-

Założenia do przykładu 2:

- zleceniobiorca prowadzi działalność gospodarczą, w której optaca ZUS na zasadach preferencyjnych lub według ulgi na start, nie pracuje dodatkowo na etacie;
-
- 50% koszty uzyskania przychodu;
-
- z umowy-zlecenia nie jest uwzględniona kwota wolna od podatku, ponieważ jest ona rozliczana obowiązkowo w ramach działalności gospodarczej;
-
- z tytułu umowy-zlecenia odprowadzana jest dobrowolna składka chorobowa.
-

Jaka kwota ze zlecenia „na rękę”?

	SKŁADKI I PODATKI	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto – podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne	zgodnie z umową o pracę	5 000
2	Finansowana przez zleceniobiorcę składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Finansowana przez zleceniobiorcę składka rentowa	$1,50\% \times \text{poz. 1}$	75
4	Finansowana przez zleceniobiorcę składka na ubezpieczenie chorobowe – opcja dobrowolna	$2,45\% \times \text{poz. 2}$	122,5
5	Podstawa wymiaru składki na ubezpieczenie zdrowotne	$\text{poz. 1} - \text{2} - \text{3} - \text{4}$	4 314,5
6	Składka na ubezpieczenie zdrowotne do pobrania przez zleceniodawcę	$9\% \times \text{poz. 5}$, nie więcej niż kwota hipotetycznego podatku	366,73

7	Podstawa obliczenia zaliczki na podatek dochodowy (po zaokrągleniu)	poz. 1 - 2 - 3 - 4 - koszty uzyskania przychodów, czyli 50% z 4 314,5	2 157,25
8	Zaliczka na podatek dochodowy (po zaokrągleniu do pełnych złotych)	(12% × poz. 7)	259
9	Kwota wynagrodzenia do wypłaty dla pracownika, czyli kwota netto	poz. 1 - 2 - 3 - 4 - 6 - 8	3 688,77

Jakie są koszty zleceniodawcy, czyli ile zapłaci za pracownika?

	SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA FINANSOWANE PRZEZ ZLECENIODAWCĘ	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie zasadnicze, czyli kwota brutto - podstawa wymiaru składek na ubezpieczenia społeczne	zgodnie z umową-zleceniem	5 000
2	Składka emerytalna	9,76% × 5 000 zł	488
3	Składka rentowa	6,5% × 5 000 zł	325
4	Składka na ubezpieczenie wypadkowe	1,67% × 5 000 zł	83,5
5	Składka na Fundusz Pracy (kwota poniżej minimalnego wynagrodzenia nie nalicza się FP)	nie dotyczy	0
6	Składka na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	0,1% × 5 000 zł	5
7	Składki na ubezpieczenia społeczne - razem	Poz. 2 + 3 + 4 + 5 + 6	901,5
8	Łączny koszt pracodawcy	poz. 1 + 7	5 901,5

Podsumowując:

- kwota brutto „małe”: 5 000 zł,

- kwota netto: 3 688,77 zł,

- kwota brutto „duże”: 5 901,50 zł.

Umowa-zlecenie osoby poniżej 26 lat, która nie jest studentem ani uczniem

W przypadku zleceniobiorców, którzy mają mniej niż 26 lat, ale nie są ani uczniami, ani studentami, należy opłacać wszystkie obowiązkowe składki ZUS. Jednak z racji wieku poniżej 26 lat taka osoba jest zwolniona z opłacania podatku dochodowego (PIT). Zobaczmy, jak będą wyglądały koszty zatrudnienia oraz wynagrodzenie netto w takim przypadku.

Założenia do przykładu:

- zleceniobiorca wybrał dobrowolne ubezpieczenie chorobowe,
- zleceniobiorca nie posiada innych tytułów do ubezpieczeń społecznych (jedynym źródłem zarobku jest umowa-zlecenie).

Ile zleceniobiorca dostanie na „rękę”

	PODATKI SKŁADKI – POBIERANE Z WYNAGRODZENIA PRACOWNIKA	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie brutto	z umowy	5 000
2	Składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Składka rentowa	$1,5\% \times \text{poz. 1}$	75
4	Składka chorobowa	$2,45\% \times \text{poz. 1}$	122,5
5	Składki razem	$\text{poz. 2} + \text{poz. 3} + \text{poz. 4}$	685,5
6	Podstawa do wyliczenia składki zdrowotnej	$\text{poz. 1} - \text{poz. 5}$	4 314,5
7	Wysokość składki zdrowotnej	$9\% \times \text{poz. 6}$	388,31
8	Wypłata netto	$\text{poz. 1} - \text{poz. 5} - \text{poz. 7}$	3 926,19

Koszty zleceniodawcy

	PODATKI I SKŁADKI – FINANSOWANE PRZEZ ZLECENIODAWCÓW	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie brutto	z umowy	5 000
2	Składka emerytalna	$9,76\% \times \text{poz. 1}$	488
3	Składka rentowa	$6,5\% \times \text{poz. 1}$	325
4	Składka wypadkowa	$1,67\% \times \text{poz. 1}$	83,5
4a	FGŚP	$0,1\% \times \text{poz. 1}$	5
5	Składki razem	$\text{poz. 2} + \text{3} + \text{4} + \text{4a}$	901,5
6	Koszt zleceniodawcy	$\text{poz. 1} + \text{5}$	5 901,5

Podsumowując, parametry finansowe dla danego przykładu będą kształtować się następująco:

- kwota brutto „małe”: 5000 zł,
- kwota netto: 3 926,19 zł,
- kwota brutto „duże”: 5 901,50 zł.

Jak możemy zauważyć, przepisy dotyczące oskładkowania umowy-zlecenia w przypadku zbiegu tytułów do ubezpieczeń są dość zawite. Możliwości łączenia umowy-zlecenia z innymi tytułami jest dużo, powyżej opisaliśmy tylko niektóre z nich.

Umowa o dzieło

Umowa o dzieło może zostać uznana za najbardziej atrakcyjną, ponieważ w jej przypadku nie odprowadza się składek na ubezpieczenia społeczne. Decydujące znaczenie ma tu jednak przedmiot umowy o dzieło, którym jest zobowiązanie do wykonania dzieła, czyli osiągnięcia określonego, indywidualnego rezultatu. Wykonanie dzieła najczęściej polega na wytworzeniu nowej rzeczy lub zmianie już istniejącej.

W umowie o dzieło zamawiający powierza wykonanie określonego dzieła przyjmującemu zamówienie za wynagrodzeniem. Zamawiający to osoba lub podmiot, który zamawia wykonanie dzieła. Przyjmujący zamówienie to osoba lub podmiot, który ma przygotować dzieło. Umowa o dzieło ma najczęściej charakter jednorazowy, ponieważ jej strony umawiają się na konkretne dzieło (na przykład namalowanie obrazu), a nie na wykonanie usługi (na przykład pomalowanie pokoju).

Zasady dotyczące wypłaty wynagrodzenia za dzieło

Podpisując umowę o dzieło, przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania określonego dzieła, a zamawiający zobowiązuje się do zapłaty wynagrodzenia. Jeśli umowa nie zakłada inaczej, wynagrodzenie należy wypłacić, kiedy pracownik odda dzieło. Jeżeli dzieło ma być oddawane częściami, a wynagrodzenie zostało obliczone za każdą część z osobna, należy je wypłacić chwilą wykonania każdego ze świadczeń częściowych. Dopóki dzieło nie zostało ukończone, można w każdej chwili odstąpić od umowy, płacąc umówione wynagrodzenie. Do umów o dzieło nie ma zastosowania minimalna stawka godzinowa.

Kiedy umowę o dzieło trzeba zgłosić do ZUS

Osoba, z którą zawieramy umowę o dzieło, nie podlega – z pewnymi wyjątkami – ubezpieczeniom społecznym i ubezpieczeniu zdrowotnemu. Jednak zlecający dzieło musi zgłosić taką umowę do ZUS za pomocą formularza ZUS-RUD. Jak to zrobić, przeczytasz w artykule: ZUS RUD – zgłoszenie umowy o dzieło. Obowiązek zgłoszenia umowy o dzieło do ZUS nie dotyczy umów o dzieło, które:

- są zawierane z własnym pracownikiem;
- będą wykonywane na rzecz własnego pracodawcy, ale są zawarte z innym podmiotem;
- są zawierane z osobami prowadzącymi działalność gospodarczą na wykonanie przez nie usług, które wchodzą w zakres prowadzonej przez nie działalności.

Zobaczmy na przykładach, jak będą się kształtować parametry w przypadku zawarcia umowy o dzieło. Przy czym w przypadku umowy o dzieło nie ma zastosowania zwolnienie z podatku dla osób poniżej 26. roku życia.

Ile przyjmujący dzieło zarobi „na czysto”

Założenia do przykładu:

- wykonawca dzieła nie złożył PIT-2,
- 20% koszty uzyskania przychodu.

	SKŁADNIKI	SPOSÓB WYLICZENIA	KWOTA W ZŁ
1	Wynagrodzenie brutto	Z umowy	5 000
2	Koszty uzyskania przychodów (20%)	$20\% \times \text{poz. 1}$	1 000
3	Kwota do opodatkowania	$\text{poz. 1} - 2$	4 000
4	Podatek	$12\% \times \text{poz. 3}$	480
5	Wypłata netto	$\text{poz. 1} - \text{poz. 4}$	4 520

Koszty zatrudnienia wykonującego dzieło

W tym przypadku koszty, jakie poniesie osoba zamawiająca dzieło, wyniosą tyle, ile wynagrodzenie brutto, czyli 5000 zł, ponieważ zamawiający nie opłaca składek ZUS za pracownika.

Parametry będą kształtowały się następująco:

- kwota brutto „małe”: 5000 zł,
- kwota netto: 4520 zł,
- kwota brutto „duże”: 5000 zł.

Rozliczenie PIT przy umowie o pracę, zlecenie i o dzieło

Umowy o pracę, zlecenie i o dzieło w zasadzie rozlicza się na podobnych zasadach:

- Od zaliczek z tytułu umowy o pracę, zlecenie i umowy o dzieło „pracodawca” pobiera podatek według skali podatkowej, czyli 12 lub 32% w zależności od wysokości dochodów. Jeśli pracownik złożył PIT-2, wtedy podatek jest pomniejszany o kwotę wolną od podatku, według dyspozycji „pracownika”.

- „Pracownicy” do 26. roku życia na umowie o pracę, umowie-zlecenie są zwolnieni z podatku dla dochodów do kwoty 85.528 zł.

- Osoby wykonujące dzieło nie podlegają zwolnieniu z podatku – niezależnie, ile mają lat.

- Z tytułu umowy o dzieło czy umowy-zlecenia przysługują 20% ryczałtowe koszty uzyskania przychodu.

- Koszty mogą być podwyższone do 50% przychodu, jeśli rezultatem umowy jest utwór w rozumieniu prawa autorskiego (przy czym koszty nie mogą przekroczyć limitu 120.000 zł). Taka możliwość dotyczy zarówno umowy-zlecenia, jak i umowy o dzieło.

- Od małych umów-zleceń lub o dzieło do 200 zł brutto (z wynagrodzeniem wyrażonym kwotowo) należy pobrać zryczałtowany podatek 12%, niezależnie od wieku zleceniobiorcy czy przyjmującego dzieło.

Umowa o pracę, zlecenie i o dzieło a ZUS i podatki - porównanie w pigułce

Przy zgłębianiu tajników umów cywilnoprawnych oraz umowy o pracę obowiązkowo należy zapoznać się z tematyką oświadczenia PIT-2, czyli wnioskiem o zastosowanie kwoty wolnej od podatku.

Oświadczenie PIT-2 złożone przez pracownika, zleceniobiorcę czy wykonawcę dzieła ma realny wpływ na wartość wynagrodzenia netto pracownika, ponieważ kwota zmniejszająca podatek „konsumuje” część lub nawet całość podatku, w zależności od wysokości uzyskanego

przychodu. Dokładnie temat ten przedstawiliśmy w artykule: PIT-2 – w jaki sposób złożyć go płatnikowi.

RODZAJ UMOWY	SKŁADKI NA UBEZPIECZENIA SPOŁECZNE I ZDROWOTNE	PODATEK
Umowa o pracę	Brak zwolnień, należy opłacać ubezpieczenia społeczne i zdrowotne.	Zwolnienie z podatku dla osób poniżej 26. roku życia do wysokości dochodów w kwocie 85.528 zł rocznie.
Umowa-zlecenie powyżej 200 zł	Student/uczeń do 26. roku życia jest zwolniony z ich odprowadzania.	Zwolnienie z podatku dla osób poniżej 26. roku życia do wysokości dochodów w kwocie 85.528 zł rocznie.
Umowa-zlecenie poniżej 200 zł	Student/uczeń do 26. roku życia jest zwolniony z ich odprowadzania.	Brak zwolnienia. Nie ma znaczenia wiek zleceniobiorcy.
Umowa o dzieło	Nie odprowadza się (z wyjątkiem umów o dzieło zawartych z własnym pracodawcą).	Brak zwolnienia. Nie ma znaczenia wiek przyjmującego dzieło.

Kończąc omawianie zatrudnienia pracownika, chcielibyśmy przypomnieć, że:

- Wynagrodzenie brutto jest to kwota wynagrodzenia, od której pracodawca potrąca składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne oraz zaliczkę na podatek dochodowy.
- Wynagrodzenie netto to wynagrodzenie po potrąceniu składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne oraz zaliczkę na podatek, przy uwzględnieniu oświadczenia PIT-2 pracownika/zleceniobiorcy/wykonawcy dzieła. Wynagrodzeniem netto nazywa się potocznie wynagrodzenie, które pracownik otrzymuje „na rękę”.
- Kosztem pracodawcy zatrudnienia pracownika jest kwota brutto wynagrodzenia oraz składki, które musi opłacić pracodawca za pracownika.

Co niezwykle ważne

O wyborze formy zatrudnienia decyduje pracodawca w porozumieniu z osobą zatrudnianą, jednak ten wybór nie może służyć obejściu przepisów i musi odpowiadać faktycznym warunkom wykonywania pracy. To oznacza, że nie można zawrzeć umowy cywilnoprawnej (umowy-zlecenia/umowy o dzieło), żeby uniknąć zawarcia umowy o pracę, która jest bardziej sformalizowana, gwarantuje szersze prawa pracowników i najczęściej wiąże się z wyższymi kosztami.

Kodeks pracy zakazuje zastępowania umowy o pracę umową cywilnoprawną, o ile warunki wykonywania pracy są charakterystyczne dla stosunku pracy i obejmują:

- zobowiązanie do osobistego świadczenia pracy (nie ma możliwości wskazania zastępstwa);
- określenie miejsca i godzin wykonywania pracy,
- kierowanie procesem pracy, w tym gwarantują pracodawcy prawo do wydawania poleceń co do sposobu realizacji zadań, określania zakresu obowiązków i możliwość powierzania dodatkowej pracy w przypadku wystąpienia szczególnych potrzeb;
- wypłacanie wynagrodzenia w zamian za pracę.

To, czy wybrany rodzaj umowy jest zgodny z przepisami, może ocenić Państwowa Inspekcja Pracy.



Zatrudniaj bez zatrzymywania biznesu

My zapewnimy kompleksową obsługę księgową
pracowników Twojej firmy. Niezależnie
od formy zatrudnienia!

Poznaj szczegóły ➡

IFIRMA



07.

Atrakcyjne środowisko pracy

Współczesne oczekiwania pracowników

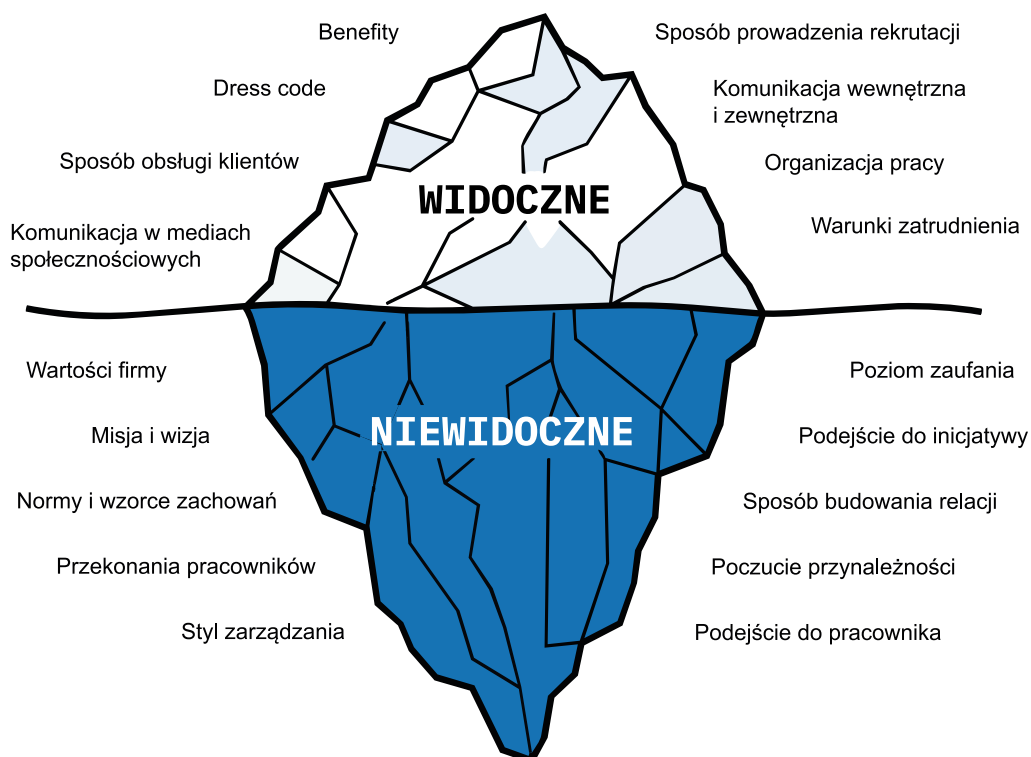
Rynek pracy w ostatnich latach przeszedł znaczącą transformację. Kandydaci nie poszukują już wyłącznie stabilnego zatrudnienia i atrakcyjnego wynagrodzenia. Coraz większe znaczenie mają jakość środowiska pracy, możliwości rozwoju, kultura organizacyjna oraz równowaga między życiem zawodowym i prywatnym. Pracownicy oczekują od pracodawców nie tylko dobrych warunków zatrudnienia, ale także miejsca, w którym będą mogli rozwijać swoje kompetencje, czuć się doceniani i mieć realny wpływ na wykonywaną pracę.

Zmieniające się oczekiwania są efektem rozwoju technologii, popularyzacji pracy zdalnej i hybrydowej, a także zmian pokoleniowych. Na rynek pracy weszły pokolenia Y i Z, które przywiązują dużą wagę do elastyczności, autonomii oraz zgodności wykonywanej pracy z własnymi wartościami. Dla wielu kandydatów istotne jest również społeczne zaangażowanie firmy, jej działania na rzecz środowiska oraz etyczny sposób prowadzenia biznesu. Organizacje, które odpowiadają na te potrzeby, skuteczniej przyciągają i zatrzymują wartościowych pracowników.

Znaczenie kultury organizacyjnej firmy

Strategia marki, strategia działania firmy, kultura organizacyjna – niektórzy stawiają na równi wszystkie wymienione zjawiska, co w samo w sobie stanowi potwierdzenie znaczenia omawianego elementu. W środowisku badaczy biznesu uważa się, że w przypadku wielu firm to właśnie kultura organizacyjna wpłynęła na to, czy dane przedsiębiorstwo osiągnęło sukces, czy zaliczyło spektakularną porażkę. Dlaczego? Ponieważ kulturę organizacyjną tworzą ludzie, a to w głównej mierze oni prowadzą do zysku lub straty firmy.

Czym więc jest kultura organizacyjna⁴⁶? Chociaż to pojęcie funkcjonuje wśród badaczy od lat 80. XX wieku, wciąż nie jest możliwe podanie jednej, uniwersalnej definicji. W większości przypadków zwraca się jednak uwagę na to, że kultura organizacyjna obejmuje wspólne dla wszystkich osób związanych z firmą normy i wzorce zachowań (wynikające z wartości, wizji i misji przedsiębiorstwa), których przestrzeganie się wymaga. Co istotne, odnosi się w taki sam sposób zarówno do szczebla zarządzającego, jak i do każdego pracownika niższego stopnia, a także przejawia się w zewnętrznych kontaktach biznesowych, wpływając na sposób prowadzenia działań.



Model góry lodowej kultury organizacyjnej - opracowanie własne na podstawie koncepcji Edwarda T. Halla.

⁴⁶ Zob. Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed., John Wiley & Sons, Hoboken 2017.

Tym samym kultura organizacyjna stanowi element unikatowy dla danego podmiotu, który pozwala odróżnić jedno z przedsiębiorstw od drugiego (np. swojej bezpośredniej konkurencji) i jest widoczny w każdym obszarze działania firmy: od rozmów rekrutacyjnych z kandydatami (np. w sposobie prowadzenia rozmowy, treści ogłoszenia czy zadaniach do wykonania), przez codzienne funkcjonowanie pracowników (np. warunki zatrudnienia, sposób realizacji projektów, dress code, traktowanie klientów, świadczenia benefitowe), aż po sposób komunikowania się firmy w social mediach i innych kanałach.

Dlaczego kultura organizacyjna ma takie znaczenie dla firmy?

Kultura organizacyjna zgodna z wartościami, poglądami i przekonaniami określonej grupy kandydatów pozwala budować w ich oczach przewagę konkurencyjną firmy i skutecznie przyciągać pracowników, którzy wpasują się w panujące zasady. Nie jest to jednak jedyny powód, dla którego kultura organizacyjna jest ważna dla każdego przedsiębiorstwa stawiającego na pozyskanie najlepszych pracowników z rynku. Jakie jeszcze argumenty można podać?

Kultura organizacyjna integruje ludzi

Mając opracowane wzorce i normy zachowań wspólne dla wszystkich pracowników (bez względu na hierarchię w strukturze organizacyjnej), już w trakcie rekrutacji możemy zadbać o najlepsze dopasowanie nowych osób pod względem kulturowym. W ten sposób od początku ułatwiamy zarówno onboarding, jak i późniejszą integrację między nowymi a starymi pracownikami. W końcu łatwiej jest zachować zgodę pomiędzy poszczególnymi osobami, gdy wyznają wspólne wartości i działają dla jednego celu.

Tym samym dzięki kulturze organizacyjnej jest nie tylko łatwiej pozyskać odpowiedniego kandydata, ale również utrzymać pracowników, którzy stanowią określoną wartość dla firmy. Każdy chciałby pracować w miejscu, które mu odpowiada pod kątem wyznawanych przez wszystkich wartości i w którym może się czuć częścią społeczności.

Kultura organizacyjna buduje zewnętrzny wizerunek firmy

Kultura organizacyjna określa to, w jaki sposób zarówno osoby związane z firmą, jak i obce, ale mające świadomość jej istnienia na rynku, postrzegają dane przedsiębiorstwo. Sposoby prowadzenia działalności, zarządzania przepływem pracy, interakcji w zespole i traktowania klientów – to tylko wybrane elementy, które są widoczne na zewnątrz i budują wizerunek odpowiedniego partnera do podejmowania wspólnej pracy. Kultura przynosi korzyści nie tylko wewnętrznie, pomagając

pozyskać pracowników, ale również zewnątrz, otwierając nowe perspektywy rozwoju, partnerstw itd.

👉 **Kultura organizacyjna wpływa na well-being pracowników**

Odpowiednie dopasowanie kulturowe może mieć również bezpośredni wpływ na osiąganą przez pracowników wydajność (w ramach postępów w pracy) oraz ich codzienne samopoczucie (zarówno fizyczne, jak i psychiczne) w miejscu pracy. Zdrowa kultura oznacza m.in. troskę o pracownika, podejście ze zrozumieniem czy możliwość zabierania głosu i wykazywania inicjatywy – a w takim środowisku każdemu pracuje się lepiej niż w miejscu pozbawionym wymienionych cech.

Candidate experience

Candidate experience⁴⁷ rozumiane jest jako całościowe doświadczenie kandydata w procesie rekrutacyjnym. Firmy zaczynają zwracać coraz większą uwagę na odczucia kandydata podczas procesu rekrutacji, które przekładają się na jego późniejsze nastawienie i zaangażowanie w pracę po zatrudnieniu. W przypadku kandydatów, którzy odpadną na etapie rekrutacji, dbająca o candidate experience firma zyska pozytywne opinie i polecenia dotyczące procesu rekrutacji i atmosfery w przedsiębiorstwie.

Co składa się na doświadczenie kandydata?

👉 **Precyzyjne oczekiwania**

Już na początku procesu rekrutacyjnego, podczas pisania ogłoszenia, warto zastanowić się, jak ułatwić kandydatowi aplikację. W ofercie powinny znaleźć się sprecyzowane oczekiwania, np. „szczególną uwagę u kandydatów zwracamy na cechy takie jak...”, „wymagamy umiejętności...”, „jeśli masz doświadczenie w pracy na podobnym stanowisku, podaj przykłady wdrożonych rozwiązań/przeprowadzonych projektów z obszaru ...”. Dzięki temu kandydat wie, które z jego umiejętności czy cech są cenne dla pracodawcy i które warto umieścić w CV oraz jakie obowiązki i doświadczenia opisać szerzej, aby przyciągnąć zainteresowanie rekrutera.

Inne istotne informacje, które powinny znaleźć się w ogłoszeniu, to krótka notka na temat firmy i proponowanego stanowiska oraz obowiązków, termin zakończenia procesu zbierania aplikacji oraz

⁴⁷ Zob. Sandra Jeanquart Miles, Randy McCamey, „The Candidate Experience: Is It Damaging Your Employer Brand?”, Business Horizons, Vol. 61, No. 5, 2018, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.05.007>, dostęp: 5.08.2026.

informacja o przebiegu rekrutacji (np. czy rozmowa rekrutacyjna odbędzie się zdalnie, czy w siedzibie firmy, czy na dalszym etapie przewidziane jest zadanie rekrutacyjne lub rozwiązanie testu).

Im więcej informacji zostanie zawartych w ogłoszeniu, tym lepiej kandydat będzie przygotowany na ewentualną rozmowę rekrutacyjną, będzie miał mniej pytań i wątpliwości. Ogłoszenie powinno być też czytelne, napisane zwięźle i zrozumiale oraz nie zawierać błędów, które na wstępie mogą odstraszyć dobrych kandydatów.

👉 **Przejrzysty proces**

Kluczowym aspektem dla kandydata w candidate experience jest wiedza o procesie. Powinien otrzymać szczegółowe informacje o rekrutacji:

- jak będzie wyglądał cały proces;
- z ilu etapów się składa;
- jak długo będzie trwała rekrutacja;
- kiedy może spodziewać się informacji zwrotnej;
- jak, gdzie i z kim będą przeprowadzane rozmowy;
- jeśli rekrutacja odbywa się zdalnie, to przy użyciu jakich narzędzi.

Warto udzielić krótkiego podsumowania zarówno po każdym etapie rekrutacji, jak i po zakończeniu całego procesu. Dzięki temu żaden kandydat nie pozostanie bez odpowiedzi. Dowie się, dlaczego nie został zatrudniony, oraz otrzyma wskazówkę, co może poprawić w przyszłości.

👉 **Dotrzymywanie terminów**

Po przekazaniu informacji o terminie nie wolno go przekraczać. W innym wypadku kandydat może zmienić zdanie na temat firmy i zacząć postrzegać ją jako niestawną – co może zaważyć na decyzji o podjęciu współpracy. Dodatkowo dobrzy kandydaci mają na rynku wiele możliwości i w czasie oczekiwania na informację zwrotną mogą otrzymać inne oferty pracy. Dlatego dobrze nie tylko dotrzymywać terminu, ale i maksymalnie go skracać i starać się poinformować kandydata o decyzji w najkrótszym możliwym czasie.

Terminy zwrotne dla kandydatów

Rekrutacja: Senior Java Developer

21.05.2026

PK

Piotr Kwiatkowski

Senior Java Developer · termin: 21.05.2026

termin dziś

MN

Marta Nowicka

UX/UI Designer · termin: 23.05.2026

2 dni do terminu

AK

Anna Kowalska

Senior Java Developer · termin: 18.05.2026

dotrzymano

średni czas odpowiedzi: 1 dzień

4 aktywne terminy

Wizualizacja interfejsu narzędzia rekrutacyjnego - opracowanie własne z wykorzystaniem AI.

AI

➤ Prezentacja firmy

Podczas spotkania rekrutacyjnego rekruter powinien opowiedzieć o firmie, zapoznać kandydata z systemem pracy, warunkami zatrudnienia, codziennymi zadaniami oraz misją i wizją firmy. Warto też przekazać interesujące z punktu widzenia kandydata ciekawostki dotyczące np. produktów czy usług firmy. Można go też dodatkowo zachęcić do zajrzenia na social media firmy czy przeczytania wpisów na blogu, z których dowie się więcej na temat pracy i potencjalnych współpracowników. Taka praktyka nie powinna być jednak stosowana zamiast informacji na temat firmy przekazanych przez rekrutera, a stanowić ich uzupełnienie.

➤ Prezentacja miejsca pracy

Jeśli istnieje taka możliwość, podczas spotkania rekrutacyjnego dobrze jest pokazać kandydatowi przyszłe miejsce pracy – może to być chociaż część biura. Aby rozwiązać wszystkie jego wątpliwości, rekruter może opowiedzieć, czy będzie to open space czy mniejsze pokoje, czy są wygodne, regulowane fotele oraz co pracownicy mają do dyspozycji. Dla kandydata będzie to dodatkowa informacja o atmosferze pracy i relacjach między pracownikami. Komfort pracy odgrywa coraz większą rolę i może zaważyć na decyzji o podjęciu zatrudnienia.

➤ Szacunek i zaangażowanie

Rekruter powinien okazać szacunek i zainteresowanie kandydatowi, który poświęcił swój czas, aby przyjść i zaprezentować się na spotkaniu.

Należy całkowicie poświęcić mu uwagę, słuchać, co ma do powiedzenia, i zadawać sensowne, konstruktywne pytania. Nie powinno pytać się o rzeczy, których można się dowiedzieć, czytając CV – rozmowa ma być jego rozszerzeniem, uzupełnieniem i możliwością poznania kandydata. Przy rekrutacji pracowników z konkretnej branży warto uzupełnić swoją wiedzę o podstawowe terminy i pojęcia z żargonu używanego przez specjalistów. Dzięki temu kandydat, nawet jeśli nie oczekuje, że rekruter jest ekspertem w danej dziedzinie, doceni jego zaangażowanie w poszerzenie wiedzy i przygotowanie do rozmowy.

➤ **Prośba o feedback**

Feedback warto zbierać nie tylko od zatrudnionego kandydata, ale również od osób, które nie przeszły przez wszystkie etapy rekrutacji. Dzięki temu można przeprowadzić dogłębną analizę procesu. Wyniki badań warto omówić w szerszym gronie – ze wszystkimi osobami związanymi z procesem rekrutacyjnym, aby wspólnie zastanowić się nad ewentualnymi zmianami. Na tym etapie dobrze też zrobić research u innych pracodawców i zainspirować się praktykami candidate experience w ich firmach.

➤ **Wdrożenie zmian**

Zakończenie rekrutacji to czas na ewentualne wprowadzenie zmian, które zostały omówione na podstawie otrzymanego feedbacku. Informacje od aplikantów pozwolą usprawnić proces rekrutacji, dopracować go i wdrożyć nowe rozwiązania. Należy pamiętać, że trendy na rynku i wymagania szybko się zmieniają, dlatego zbieranie informacji zwrotnej od kandydatów i wprowadzanie nowych rozwiązań powinno być końcowym etapem każdej rekrutacji w przedsiębiorstwie.

Według raportu *Talenty dla osób poszukujących pracy* najbardziej wartościowe są:

- zrozumienie tego, jak należy postępować po złożeniu wniosku (94,9%);
- możliwość znalezienia informacji o kulturze organizacji i oferowanych benefitach (93,5%);
- jasne instrukcje dotyczące tego, jak uzyskać pomoc (85,1%);
- referencje pracowników (73,6%);
- treści dotyczące pracy i/lub firmy, przygotowane w formie wideo (54,6%);
- możliwość skorzystania z chatbota lub czatu (25,9%).

Emnify

„Dobra rozmowa wymaga uwagi, nie ciągłego notowania”

Zgodnie z informacjami przedstawionymi przez Metaview w emnify usprawnienie rozmów rekrutacyjnych rozpoczęło od ograniczenia pracy, która odciągała uwagę od kandydata. Zamiast oczekiwać, że prowadzący będzie jednocześnie słuchał, zadawał pytania, robił notatki i przygotowywał późniejszą ocenę, część tych zadań powierzono sztucznej inteligencji.

System zapisywał i porządkował przebieg rozmowy, pomagał przygotować karty ocen oraz umożliwiał powrót do konkretnych wypowiedzi kandydata. Dzięki temu późniejsze porównanie osób mogło opierać się na zebranych materiale, a nie wyłącznie na pamięci prowadzących i ogólnym wrażeniu. Dla hiring managerów oznaczało to mniej sytuacji, w których pod koniec dnia pamiętają tylko podstawy, a dla candidate experience - bardziej spójną informację o przebiegu spotkania.

Zmiana przełożyła się również na wyniki procesu. Według Metaview w ciągu roku wskaźnik candidate NPS wzrósł z -45 do +1, liczba rozmów przypadających na jedno zatrudnienie („interviews per hire”) spadła z 60 do 31,5, a przygotowanie oceny po rozmowie skróciło się z 45 do 15 minut.

-45 -> +1

Candidate NPS w 12 miesięcy

60 -> 31,5

Wskaźnik interviews per hire wg źródła

45 -> 15min

Czas przygotowania oceny po rozmowie

Wartości pochodzą z publikacji wskazanej poniżej i odzwierciedlają dane przedstawione w opisywanym case study. Nie stanowią niezależnie zweryfikowanych wyników.

Co warto zapamiętać?

Jakość decyzji rekrutacyjnej zależy również od jakości informacji, które po rozmowie pozostają w procesie. Zanim wykorzystamy sztuczną inteligencję do przewidywania, który kandydat będzie najlepszy, warto jej użyć do lepszego dokumentowania rozmów - tak, aby decyzje rekrutacyjne opierały się na tym, co kandydat rzeczywiście powiedział, a nie na tym, co po kilku dniach zostało w pamięci.

Źródło:

Metaview, How emnify halved time-to-hire & overhauled the candidate experience with Metaview, Metaview, 6 września 2025, <https://www.metaview.ai/resources/case-study/emnify-time-to-hire-candidate-experience>, dostęp: 20.07.2026.

Benefity pracownicze i ich wpływ na decyzje o zatrudnieniu

Benefity pracownicze to świadczenia pozapłacowe, czyli dodatkowe korzyści oferowane przez pracodawcę. Ich celem jest budowanie lojalności, przywiązania pracownika do firmy, wzrost jego motywacji i zaangażowania w rozwój firmy.

Dobry benefit powinien trafiać w indywidualne potrzeby pracownika, dlatego przed zaoferowaniem takich dodatków warto przeprowadzić analizę, porozmawiać z pracownikiem i poznać jego realne potrzeby.

Benefity pracownicze mają coraz większe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu. Potencjalny pracownik, mający kilka możliwości zatrudnienia na podobnym stanowisku, z podobną stawką, prawdopodobnie zdecyduje się na pracodawcę, który oferuje ciekawsze, bardziej dopasowane do jego indywidualnych preferencji świadczenia pozapłacowe. Nie dla każdego jednak dany benefit będzie równie atrakcyjny.

Popularne benefity pracownicze

👉 Karta sportowa

Przykładem może być dostępna u większości pracodawców karta sportowa umożliwiająca dostęp do obiektów sportowych (siłowni, basenów itp.), finansowana lub współfinansowana przez pracodawcę. Taka karta nie będzie atrakcyjna dla osób starszych, osób mieszkających pod miastem, gdzie nie ma łatwego dostępu do obiektów sportowych, czy osób zwyczajnie niezainteresowanych aktywnością fizyczną.

👉 Ubezpieczenie na życie i opieka medyczna

Innymi benefitami cieszącymi się popularnością są ubezpieczenie na życie i pakiet opieki medycznej, który pozwala uniknąć kolejek oraz zapewnia dostęp do lekarzy specjalistów i łatwość umówienia się na wizytę. Tego rodzaju benefity będą z kolei skierowane do starszej grupy wiekowej, osób ustatkowanych, mających dzieci. Dodatkowy atut stanowi tutaj możliwość objęcia opieką medyczną czy ubezpieczeniem również wybranych członków rodziny.

➤ **Służbowy samochód i sprzęt**

Kolejną z opcji jest zapewnienie pracownikowi służbowego komputera, telefonu czy samochodu. Zapotrzebowanie na taki sprzęt zależy oczywiście od branży i zajmowanego stanowiska, nie sprawdzi się więc w każdej firmie. Zapewnienie wymaganego sprzętu uchodzi już wręcz za standard pracy, a nie dodatkowe świadczenie. Formą nagrody dla pracownika może być jednak umożliwienie przez pracodawcę korzystania ze sprzętu służbowego również w celach prywatnych. Koszt pracodawcy został już poniesiony przy zakupie sprzętu, a taka opcja może sprawić, że pracownik będzie bardziej dbał o sprzęt – tak aby posłużył mu jak najdłużej w pracy i w domu.

➤ **Bony zakupowe**

Coraz mniej popularne stają się benefity w postaci zniżek/bonów zakupowych, które różnią się od premii finansowej jedynie ograniczeniem produktów, na które możemy je przeznaczyć. Są stosowane już raczej jedynie sezonowo: w okresie świątecznym, wakacyjnym, przy rozpoczęciu roku szkolnego. Jednakowo jest z paczkami świątecznymi dla dzieci, które mogą być miłym dodatkiem – nie będą jednak głównym powodem podjęcia decyzji o zatrudnieniu w danej firmie. Podobnie wypadają dodatki w postaci np. biletów do kina/teatru – osoby mieszkające pod miastem mogą czuć się wręcz wykluczone ze względu na brak dostępu do instytucji kultury w pobliżu miejsca zamieszkania.

➤ **Dofinansowanie szkoleń, kursów, studiów**

Na popularności zyskują benefity zapewniające pracownikowi rozwój, takie jak: dofinansowanie szkoleń, kursów językowych czy opłacenie studiów podyplomowych. Koszt dla pracodawcy może być duży, jest to jednak inwestycja w pracownika i podniesienie jego kwalifikacji, co w przyszłości przełoży się na wyniki i rozwój całego przedsiębiorstwa. W przypadku gdy szkolenie/studia wymagają czasu i dużych nakładów finansowych, istnieje możliwość podpisania aneksu do umowy gwarantującego lojalność pracownika na pewien czas. Daje on pracodawcy zabezpieczenie, aby pracownik, w którego zainwestuje, zaraz po podniesieniu kwalifikacji i zdobyciu nowych umiejętności nie zrezygnował z pracy i nie podjął jej u konkurencji.

➤ **Dofinansowanie posiłków**

Dość uniwersalnym benefitem będzie dofinansowanie do posiłków – w przeciągu ośmiogodzinnego dnia pracy praktycznie każdy pracownik je – niezależnie od wieku, płci, stanowiska, stanu cywilnego czy miejsca zamieszkania. Może to być zniżka dla pracowników firmy w pobliskich

lokalach gastronomicznych lub w zakładowej kantynie (jeśli taka istnieje).

👉 **Wsparcie w przejściu na B2B**

Przejście z umowy o pracę na B2B przy pewnym pułapie zarobków jest lukratywne zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Taka zmiana wiąże się jednak z formalnościami, których pracownik powinien dopełnić. Docenianym w takich okolicznościach benefitem jest wsparcie w procesie rejestracji firmy. Może go udzielić dział księgowy pracodawcy lub zewnętrzna firma specjalizująca się w udzielaniu pomocy w zakładaniu firm. Przykład stanowi IFIRMA oferująca bezpłatną usługę, jaką jest darmowe wsparcie w rejestracji jednoosobowej działalności gospodarczej. Wówczas kontraktor zainteresowany B2B może uzyskać wszystkie niezbędne informacje od wykwalifikowanego konsultanta, który pomoże mu w złożeniu wniosków do urzędów, potrzebnych do rejestracji jednoosobowej działalności gospodarczej.

👉 **Pakiet księgowy**

Pracodawca, zapewniając bezpośredni dostęp do specjalistów księgowych, wspiera pracownika i ściąga z niego problemy, jakimi są opłaty za biuro rachunkowe czy nawet jego wybór. Wprowadzenie tego świadczenia stanowi przejaw troski o komfort pracowników oraz wspiera ich w efektywnym wykonywaniu obowiązków zawodowych, poprzez odciążenie ich od obowiązków związanych z prowadzeniem księgowości czy nawet jej znalezieniem. Pakiet księgowy może obejmować rozliczenie firmy, prowadzenie dokumentacji finansowej oraz wsparcie w kwestiach podatkowych. Zapoznaj się z takim pakietem oferowanym przez ifirma.pl.

👉 **Praca zdalna**

Obecnie jeden z kluczowych benefitów wpływających na atrakcyjność pracodawcy. Dla pracowników oznacza przede wszystkim większą elastyczność i swobodę organizacji dnia pracy. Możliwość wykonywania obowiązków z domu lub dowolnego miejsca pozwala ograniczyć czas oraz koszty codziennych dojazdów, co przekłada się na wyższy komfort życia i lepszą równowagę między pracą a życiem prywatnym.

Praca zdalna daje również większą autonomię i poczucie kontroli nad własnym środowiskiem pracy, często pozytywnie wpływając na koncentrację, efektywność oraz samopoczucie psychiczne. Dla wielu osób jest też ważnym wsparciem w godzeniu obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym, opieką nad dziećmi czy realizacją własnych zainteresowań.

Znaczenie tego benefitu wzrosło szczególnie w ostatnich latach wraz ze zmianą stylu pracy i rosnącymi oczekiwaniami pracowników wobec elastyczności zatrudnienia.

➤ Elastyczny grafik pracy

Elastyczny grafik pracy stał się popularną praktyką, którą wielu pracodawców postanawia wdrożyć w swoich firmach. Ma on sporo zalet dla pracowników, którzy cenią sobie wygodę, niezależność i samodzielność w organizacji pracy. Taki system zwiększa również ich zaangażowanie i efektywność, co przekłada się na lepsze wyniki firmy.

Elastyczny czas pracy może przybierać różne formy, przykładowo pracownicy mogą przyjść między wyznaczonymi godzinami (załóżmy 7.00–10.00) i przepracować osiem godzin. Inny system może zakładać, że zatrudniony w ciągu tygodnia musi pracować łącznie czterdzieści godzin, bez określania, kiedy ma to zrobić.

ZALETY	WADY
Wzrost efektywności pracowników	Nie ma zastosowania w każdej branży
Poprawa poczucia komfortu	Mniejsza kontrola nad pracownikami
Atrakcyjny benefit pracowniczy	Nierównomierny przepływ pracy
Kreowanie pozytywnego wizerunku firmy	Potrzeba większej organizacji i synchronizacji

B E N E F I T B 2 B

Prywatna
opieka
medyczna

Szkolenia
i kursy

Karta
Multisport

Pojazdy
pracownicze

Lekcje
języków
obcych

ubezpieczenie
zdrowotne

Wyróżnij się na rynku pracy ofercą, która daje więcej

Benefit księgowy IFIRMA
- bezpłatne wsparcie przy
rejestracji działalności,
korzystne warunki na start,
profesjonalna księgowość
i wygodna aplikacja z KSeF.

Poznaj szczegóły ➕

IFIRMA



08.

Materiały do codziennej pracy HR

Ogólny słownik pojęć HR i rekrutacji

Proces i etapy rekrutacji

Sourcing — aktywne wyszukiwanie kandydatów (np. na LinkedInie, w bazach własnych, portalach branżowych), w odróżnieniu od pasywnego oczekiwania na aplikacje.

ATS (Applicant Tracking System) — system informatyczny wspierający zarządzanie procesem rekrutacji: gromadzi zgłoszenia, śledzi etapy procesu i automatyzuje komunikację z kandydatami.

Talent pool — baza potencjalnych kandydatów zbudowana z myślą o przyszłych, jeszcze nieotwartych procesach rekrutacyjnych.

Pipeline rekrutacyjny — lista kandydatów znajdujących się na różnych etapach danego procesu.

Screening (w tym **phone screening**) — wstępna selekcja kandydatów: krótka rozmowa telefoniczna (zwykle 15–30 minut) lub analiza CV pod kątem twardych wymagań. Jej celem jest lepsze poznanie kandydata, a nie podjęcie ostatecznej decyzji o zatrudnieniu.

Shortlist — zawężona lista kandydatów przekazywana hiring managerowi po wstępnej selekcji.

Debrief — spotkanie zespołu rekrutacyjnego po rozmowach, na którym omawiane są wrażenia i podejmowana jest decyzja.

Offer / Counter-offer — finalna propozycja zatrudnienia przedstawiana kandydatowi oraz — często ze strony obecnego pracodawcy — kontraoferta mająca go zatrzymać.

Time to hire / Time to fill — czas mierzony odpowiednio: od otwarcia rekrutacji do zatrudnienia kandydata (time to hire) oraz od otwarcia wakat do faktycznego obsadzenia stanowiska, z uwzględnieniem np. okresu wypowiedzenia (time to fill).

Offer acceptance rate — odsetek złożonych ofert zaakceptowanych przez kandydatów.

Ghosting — nagłe zerwanie kontaktu przez kandydata lub rekrutera bez informacji zwrotnej.

Boomerang employee — pracownik, który wraca do firmy, w której wcześniej pracował.

Strategie i kanały pozyskiwania kandydatów

Rekrutacja pasywna — docieranie do osób, które aktualnie nie szukają pracy, ale wyróżniają się cennymi na rynku kompetencjami.

Rekrutacja przychodząca (inbound recruiting) — budowanie świadomości i zainteresowania marką pracodawcy tak, by kandydaci sami zgłaszali chęć współpracy; efekty widoczne w dłuższej perspektywie.

Rekrutacja wychodząca (outbound recruiting) — aktywne poszukiwanie kandydatów spełniających konkretne wymagania; strategia krótkoterminowa, stosowana gdy wakat trzeba szybko obsadzić.

Rekrutacja wewnętrzna / zewnętrzna — proces skierowany odpowiednio do obecnych pracowników firmy lub do kandydatów spoza organizacji.

Rekrutacja zdalna — prowadzenie rozmów kwalifikacyjnych przez telefon lub wideorozmowę zamiast spotkania osobistego.

Direct Search — metoda rekrutacji bezpośredniej, polegająca na aktywnym poszukiwaniu kandydatów w internecie.

Executive search — metoda rekrutacji ukierunkowana na pozyskiwanie specjalistów i menedżerów najwyższego szczebla.

Headhunting — aktywne, bezpośrednie docieranie do konkretnych, zwykle już zatrudnionych specjalistów.

Outsourcing procesu rekrutacji (RPO) — zlecanie procesów rekrutacyjnych wyspecjalizowanym agencjom zewnętrznym; przydatne przy dużej rotacji personelu.

Strategia rekrutacji — formalny plan określający sposób realizacji zadań rekrutacyjnych, spójny z ogólną strategią firmy.

Planowanie zasobów ludzkich — ciągły proces diagnozowania potrzeb kadrowych i minimalizowania luki między podażą a popytem na pracowników.

Ocena i selekcja kandydatów

Analiza pracy — systematyczne gromadzenie informacji o danym stanowisku: zakresie obowiązków oraz wiedzy i umiejętnościach wymaganych od osoby, która ma je zajmować.

Dobór personelu — zbiór działań prowadzących do zatrudnienia właściwej osoby: określenie profilu kandydata, selekcja zgłoszeń, decyzja o zatrudnieniu.

Job brief — dokument informujący, jakie kompetencje są poszukiwane na dane stanowisko i jakiego wsparcia potrzebuje proces rekrutacyjny.

Feedback — informacja zwrotna przekazywana kandydatowi po udziale w procesie, niezależnie od jego wyniku.

Kompetencje pracownicze — poziom wiedzy i umiejętności wymagany do prawidłowego wykonywania obowiązków na danym stanowisku.

Umiejętności miękkie (soft skills) — kompetencje związane z cechami charakteru i zdolnościami interpersonalnymi (praca w grupie, odporność na stres, komunikacja); trudne do zmierzenia, ale możliwe do rozwijania.

Wyszukiwanie booleanskie (Boolean Search) — technika wyszukiwania kandydatów z użyciem operatorów logicznych AND, OR i NOT, pozwalająca precyzyjnie zawężać wyniki.

X-ray Search — technika wykorzystująca operatory logiczne wyszukiwarek do przeszukiwania konkretnych serwisów (np. LinkedIn) spoza ich wewnętrznej wyszukiwarki.

Test ról grupowych Belbina — narzędzie do analizy talentów zespołowych, oparte na dziewięciu rolach opisujących zachowania w zespole (m.in. koordynator, specjalista, twórca).

Marka pracodawcy i doświadczenie kandydata

Candidate experience — ogół wrażeń, jakie kandydat wynosi z kontaktu z firmą na wszystkich etapach rekrutacji.

Employer branding — działania budujące wizerunek firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.

Marketing rekrutacyjny — promowanie marki pracodawcy nawet bez aktywnych procesów rekrutacyjnych — budowa długofalowego wizerunku.

Lejek rekrutacyjny — model obrazujący kolejne etapy: budowanie świadomości, przyciągnięcie zainteresowania, aplikacje, selekcję i zatrudnienie.

System rekomendacji pracowników (employee referral) — wykorzystanie sieci kontaktów obecnych pracowników do polecania kandydatów, często premiuwane bonusem finansowym.

Onboarding, rozwój i utrzymanie pracowników

Onboarding / Offboarding — proces wdrażania nowego pracownika (poznanie obowiązków, zespołu, kultury firmy) oraz — odpowiednio — procedury związane z zakończeniem współpracy.

Employee experience — suma doświadczeń pracownika związanych z firmą, od rekrutacji po odejście.

Employee welfare — świadczenia i usługi (np. ubezpieczenie zdrowotne, elastyczny czas pracy) dbające o dobrostan psychiczny i satysfakcję pracowników.

Cykl życia pracownika — model opisujący kolejne etapy funkcjonowania pracownika w organizacji.

Indywidualny plan rozwoju (IDP) — dokument określający wizję kariery, cele rozwojowe i obszary do rozwoju pracownika.

Reskilling / Upskilling / Cross-skilling — odpowiednio: zdobywanie nowych kompetencji w celu zmiany stanowiska, pogłębianie obecnych kwalifikacji w ramach roli, oraz zdobywanie nowych umiejętności w celu wzbogacenia bieżącej pracy (bez zmiany stanowiska).

Zarządzanie talentami (talent management) — pozyskiwanie, rozwój i utrzymanie pracowników o ponadprzeciętnym potencjale, wspierające przewagę konkurencyjną firmy.

Wypalenie zawodowe — reakcja organizmu na długotrwały stres zawodowy, objawiająca się wyczerpaniem fizycznym, psychicznym i emocjonalnym.

Quiet quitting (ciche odchodzenie) — trend polegający na świadomym stawianiu granic między życiem zawodowym a prywatnym, bez formalnego odejścia z pracy.

Kultura organizacyjna — wspólne dla wszystkich pracowników normy i wzorce zachowań, wynikające z wartości, wizji i misji firmy.

Luka w zatrudnieniu — okres pozostawiania kandydata bez pracy (urlop macierzyński, gap year, zmiana branży, problemy zdrowotne itp.).

Model kapitału ludzkiego / Model sita — dwa przeciwstawne podejścia do rekrutacji: pierwsze zakłada, że ludzie rozwijają się przez całe życie i stawia na potencjał kandydata; drugie zakłada, że dorosły człowiek jest już ukształtowany, a rekrutacja polega na doborze osób od razu spełniających wymagania stanowiska.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

HR (human resources) — zasoby ludzkie, czyli ogół osób zatrudnionych w organizacji; dział HR pełni funkcję łącznika między pracownikami a kadrą zarządzającą.

HRM (human resources management) — zarządzanie zasobami ludzkimi, obejmujące politykę zatrudniania i zwalniania, motywowanie, rozwój pracowników oraz obowiązki formalno-prawne.

Miękki HR (soft HR) / Twardy HR (hard HR) — dwa obszary funkcji personalnej: pierwszy odpowiada za jakość pracy w firmie (rekrutacja, selekcja, motywacja), drugi obejmuje czynności kadrowo-płacowe i administracyjne (umowy, urlopy, dokumentacja).

Kierowanie personelem — świadome oddziaływanie kierownika na zachowania podwładnych w celu realizacji celów organizacji.

Menedżer ds. zatrudnienia (hiring manager) — osoba odpowiedzialna za wybór najlepszego kandydata na dane stanowisko; sprawdza referencje i podejmuje ostateczną decyzję o zatrudnieniu.

Rekruter — osoba odpowiedzialna za dobór kandydatów najlepiej dopasowanych do profilu firmy, wpływająca bezpośrednio na skład zespołów.

Zarządzanie wydajnością / Wydajność pracy — proces kierowania efektywnością organizacji i monitorowania kluczowych wskaźników (KPI) oraz stosunek wytworzonych produktów/usług do nakładu pracy pracownika.

Formy zatrudnienia i wynagrodzenie (poziom ogólny)

UoP / B2B / Umowa zlecenie — trzy podstawowe formy współpracy: etat z pełnymi uprawnieniami pracowniczymi (UoP), umowa między firmami wymagająca własnej działalności gospodarczej (B2B) oraz umowa cywilnoprawna o ograniczonych uprawnieniach (zlecenie).

Model pracy: Remote / Hybrid / Onsite — odpowiednio: praca w pełni zdalna, model mieszany łączący pracę biurową i zdalną, oraz praca wyłącznie z biura.

Widetki płacowe — przedział wynagrodzenia oferowany na danym stanowisku; obecnie obowiązkowy element ogłoszeń w UE dzięki dyrektywie o jawności wynagrodzeń.

Gross / netto — kwota wynagrodzenia brutto (przed opodatkowaniem) lub netto (na rękę).

Benefity pracownicze — dodatkowe, pozapłacowe świadczenia (opieka medyczna, karta sportowa) budujące lojalność i motywację.

Total Compensation (TC) — suma wszystkich elementów wynagrodzenia: pensji podstawowej, bonusów, ewentualnego equity i benefitów.

Analityka i narzędzia HR-tech

Data Science — interdyscyplinarna dziedzina łącząca wiedzę specjalistyczną, umiejętności programistyczne oraz kompetencje matematyczno-statystyczne; „nauka o danych”.

People Analytics — podejście w HR oparte na gromadzeniu i analizie danych o pracownikach, wspierające podejmowanie świadomych decyzji personalnych.

HRIS (Human Resources Information System) — system zarządzania danymi pracowniczymi (np. Workday, BambooHR).

EVP (Employee Value Proposition) — zestaw unikalnych korzyści oferowanych pracownikom, wykorzystywany w komunikacji employer brandingowej.

Skills-based hiring — rekrutacja skoncentrowana na konkretnych umiejętnościach kandydata, a nie na formalnym wykształceniu czy nazwie stanowiska.

AI screening / AI-assisted recruiting — wykorzystanie sztucznej inteligencji do wstępnej selekcji CV i automatyzacji komunikacji z kandydatami; coraz powszechniejsze wraz z rozwojem narzędzi opartych na dużych modelach językowych (LLM).

Kontekst biznesowy

Fuzja — dobrowolne połączenie dwóch przedsiębiorstw w jeden podmiot.

Przejęcie przedsiębiorstwa — nabycie akcji, aktywów lub kontroli nad firmą, np. przez wykupienie udziałów lub prywatyzację spółki publicznej.

Grywalizacja — zastosowanie elementów gry poza kontekstem rozrywkowym; w rekrutacji zwiększa zaangażowanie kandydatów i pozwala zweryfikować ich kompetencje w mniej standardowych sytuacjach.

Pojęcia rekrutacyjne specyficzne dla branży IT (poziom podstawowy)

Specyfika procesu rekrutacji technicznej

Technical screen/tech screening — wstępna rozmowa techniczna (często prowadzona przez inną osobę niż finalny interviewer), sprawdzająca podstawowe kompetencje kandydata.

Take-home task/zadanie domowe — zadanie techniczne wykonywane samodzielnie przez kandydata, poza rozmową na żywo.

Live coding/pair programming interview — rozmowa, w trakcie której kandydat rozwiązuje zadanie programistyczne na żywo, często wspólnie z rekruterem technicznym lub inżynierem.

Onsite/final round — finałowy, zwykle najdłuższy etap rekrutacji, obejmujący kilka rozmów w ciągu jednego dnia.

Narzędzia sourcingowe w IT — poza uniwersalnymi kanałami z Części I, w rekrutacji IT szczególne znaczenie mają LinkedIn Recruiter (płatne narzędzie do zaawansowanego wyszukiwania i kontaktu z kandydatami) oraz GitHub, wykorzystywany do identyfikowania aktywnych programistów po ich publicznych repozytoriach.

Poziomy doświadczenia (seniority)

Junior — osoba na początku ścieżki zawodowej, zwykle 0–2 lata doświadczenia, wymagająca wsparcia mentora.

Mid/Regular — specjalista z doświadczeniem (ok. 2–4 lata), pracujący samodzielnie nad standardowymi zadaniami.

Senior — doświadczony specjalista (zwykle 4+ lata), potrafiący projektować rozwiązania, mentorować innych i podejmować decyzje techniczne.

Lead — osoba odpowiedzialna za zespół lub obszar techniczny, łącząca kompetencje techniczne z zarządzaniem/koordynacją.

Principal/Staff Engineer — najwyższy poziom eksperckości technicznej (indywidualna ścieżka rozwoju, tzw. IC track), wpływający na architekturę i strategię techniczną całej organizacji.

IC (Individual Contributor) — ścieżka rozwoju oparta na kompetencjach technicznych, a nie na zarządzaniu ludźmi.

EM (Engineering Manager) — osoba zarządzająca zespołem inżynierów, odpowiedzialna za rozwój ludzi, procesy i dostarczanie projektów.

Role i specjalizacje techniczne

Backend Developer — programista odpowiedzialny za logikę serwerową, bazy danych i API.

Frontend Developer — programista tworzący interfejs użytkownika (UI) działający w przeglądarce.

Fullstack Developer — programista łączący kompetencje backendowe i frontendowe.

DevOps Engineer — specjalista łączący programowanie i operacje, odpowiedzialny za automatyzację wdrożeń, infrastrukturę i CI/CD.

SRE (Site Reliability Engineer) — inżynier odpowiedzialny za niezawodność, dostępność i wydajność systemów produkcyjnych.

QA/Tester — osoba odpowiedzialna za testowanie oprogramowania (manualne i/lub automatyczne).

SDET (Software Development Engineer in Test) — inżynier łączący programowanie z automatyzacją testów.

Data Engineer — specjalista budujący infrastrukturę i potoki (pipeline'y) do przetwarzania danych.

Data Scientist — specjalista analizujący dane i budujący modele predykcyjne oraz statystyczne.

ML Engineer/AI Engineer — inżynier wdrażający modele uczenia maszynowego do środowisk produkcyjnych.

Cloud Engineer/Cloud Architect — specjalista projektujący i zarządzający infrastrukturą w chmurze (AWS, Azure, GCP).

Security Engineer/AppSec — specjalista odpowiedzialny za bezpieczeństwo aplikacji i infrastruktury.

Product Owner (PO)/Product Manager (PM) — role odpowiedzialne za priorytetyzację backlogu i wartość biznesową produktu (PO, rola w metodyce Scrum) oraz zarządzanie strategią i rozwojem produktu na wyższym poziomie (PM).

Scrum Master — osoba dbająca o prawidłowe stosowanie metodyki Scrum i usuwanie przeszkód w pracy zespołu.

UX/UI Designer — projektant doświadczeń i interfejsu użytkownika.

Solution Architect — architekt projektujący rozwiązania techniczne na poziomie systemu lub całej organizacji.

Metodyki i procesy pracy

Agile — zwinne podejście do zarządzania projektami, oparte na iteracyjnym dostarczaniu wartości.

Scrum — najpopularniejsza metodyka Agile, oparta na sprintach, zdefiniowanych rolach i cyklicznych spotkaniach.

Kanban — metoda wizualizacji pracy na tablicy, skupiona na ciągłym przepływie zadań.

Sprint — ustalony okres pracy w Scrumie (zwykle 1–4 tygodnie), na koniec którego dostarczany jest przyrost produktu.

Backlog — lista zadań i wymagań do zrealizowania, uporządkowana według priorytetów.

Stand-up/daily — krótkie, codzienne spotkanie zespołu podsumowujące bieżące postępy prac.

Retrospektywa — spotkanie zespołu po zakończonym sprincie, na którym omawiane są wnioski i usprawnienia procesu.

CI/CD (Continuous Integration/Continuous Deployment) — praktyka automatycznego integrowania i wdrażania kodu.

Code review — proces sprawdzania jakości kodu przez innego programistę przed jego scaleniem z główną gałęzią projektu.

Pull Request (PR) / Merge Request (MR) — propozycja zmian w kodzie oczekująca na akceptację i scalenie.

Tech debt (dług techniczny) — skumulowane koszty wynikające z uproszczeń lub kompromisów podjętych wcześniej w kodzie czy architekturze.

MVP (Minimum Viable Product) — najprostsza wersja produktu pozwalająca zweryfikować hipotezę biznesową.

Formy zatrudnienia w IT – kontekst specyficzny

Kontrakt — potoczne określenie współpracy B2B lub czasowej umowy na określony zakres bądź czas trwania projektu.

Freelancer — osoba pracująca niezależnie, zwykle dla wielu klientów jednocześnie, bez stałego zatrudnienia.

Body leasing / outstaffing — model, w którym pracownik jest formalnie zatrudniony przez firmę zewnętrzną (software house), ale realnie pracuje dla klienta.

Nearshoring — outsourcing usług IT do bliskiego geograficznie kraju (np. z Europy Zachodniej do Polski).

Relocation package — pakiet wsparcia finansowego lub organizacyjnego przy przeprowadzce związanej ze zmianą pracy.

Wynagrodzenie w IT – kontekst specyficzny

Rate (stawka godzinowa/dzienna) — wynagrodzenie rozliczane w stawce godzinowej lub dziennej, typowe dla kontraktów B2B.

Bonus / premia — dodatkowe wynagrodzenie zależne od wyników indywidualnych lub wyników firmy.

Equity / ESOP (Employee Stock Ownership Plan) — udziały lub opcje na akcje firmy jako element wynagrodzenia, popularne w startupach technologicznych.

Sign-on bonus — jednorazowy bonus wypłacany po dołączeniu do firmy.

Technologie i narzędzia często pojawiające się w ogłoszeniach IT

Stack technologiczny — zestaw technologii, języków i narzędzi używanych w projekcie (np. „stack: Python, Django, PostgreSQL, AWS”).

Framework — gotowy szkielet lub biblioteka ułatwiająca budowę aplikacji (np. React, Spring, Django).

API (Application Programming Interface) — interfejs umożliwiający komunikację między aplikacjami lub systemami.

Mikroserwisy — architektura, w której aplikacja podzielona jest na małe, niezależne usługi.

Cloud (AWS/Azure/GCP) — dostawcy usług chmurowych, w oparciu o które budowana jest infrastruktura wielu firm.

Kubernetes / Docker — narzędzia do konteneryzacji i orkiestracji aplikacji, często wymagane na stanowiskach DevOps i Backend.

Legacy code/legacy system — starszy, często trudny w utrzymaniu kod lub system, który mimo to nadal działa w środowisku produkcyjnym.

Greenfield project — projekt budowany od podstaw, bez obciążenia istniejącym kodem (przeciwieństwo legacy).

Zaawansowane pojęcia rekrutacyjne dla branży IT

Struktury poziomów i ścieżki kariery

Career ladder/leveling framework — sformalizowany system poziomów (np. L3–L7, Junior–Staff) z jasno opisanymi oczekiwaniami kompetencyjnymi na każdym szczeblu; stosowany przez większe organizacje tech, by ujednolicić ocenę kandydatów i pracowników.

IC track vs. management track — dwie równoległe ścieżki rozwoju w organizacjach technologicznych: indywidualny wkład ekspercki (aż do poziomu Principal/Distinguished Engineer) versus zarządzanie zespołem (Engineering Manager, Director, VP Engineering). Rekruter powinien umieć określić, którą ścieżką idzie kandydat, by nie mylić kompetencji technicznych z menedżerskimi.

T-shaped / X-shaped skills — model kompetencji: T-shaped oznacza głęboką specjalizację w jednej dziedzinie połączoną z szeroką wiedzą w pokrewnych obszarach; X-shaped (lub „pi-shaped”) to druga, dodatkowa głęboka specjalizacja — coraz częściej poszukiwana przy rolach senior/staff.

Bar raiser — rola stosowana m.in. w Amazonie: doświadczony interwiewer spoza zespołu rekrutującego, którego zadaniem jest utrzymanie

wysokiego, spójnego standardu ocen niezależnie od presji na szybkie obsadzenie wakatów.

Zaawansowana ocena techniczna kandydatów

Interview loop/interview panel — zestaw kilku powiązanych rozmów (techniczna, system design, behawioralna, kulturowa) tworzących spójny proces oceny, prowadzony przez różne osoby z zespołu.

Scorecard/structured interview — ustandaryzowany arkusz oceny z wcześniej zdefiniowanymi kryteriami, wypełniany przez każdego interviewera niezależnie, co ogranicza wpływ subiektywnych wrażeń (bias) na decyzję.

Calibration session — spotkanie osób prowadzących rozmowy, na którym porównywane są oceny różnych kandydatów, by ujednolicić standard oceniania w organizacji.

Take-home vs. live coding — trade-off — świadomy wybór formatu oceny technicznej: zadanie domowe lepiej odwzorowuje realną pracę, ale faworyzuje kandydatów z większą ilością wolnego czasu; live coding sprawdza pracę pod presją, ale bywa stresujący i mniej reprezentatywny dla codziennych zadań.

Take-home/OA (Online Assessment) platformy — narzędzia do automatycznej oceny zadań technicznych, np. HackerRank, Codility, CoderPad, TestGorilla — powszechnie używane na etapie wstępnej selekcji technicznej.

System design interview — rozmowa sprawdzająca zdolność projektowania architektury (skalowalność, spójność danych, komunikacja między usługami); typowa dla ról Senior+ i newralgiczna dla oceny realnego poziomu doświadczenia, nie tylko znajomości technologii.

Portfolio review/GitHub review — analiza publicznych repozytoriów, kontrybucji open source lub portfolio kandydata jako uzupełnienie lub alternatywa dla klasycznego CV.

Blind hiring/anonimizacja CV — praktyka usuwania danych demograficznych (imię, wiek, zdjęcie) z aplikacji na wczesnym etapie selekcji w celu ograniczenia nieświadomych uprzedzeń.

Praktyki i kultura inżynierska (kontekst dla rekrutera)

DORA metrics — cztery kluczowe wskaźniki efektywności zespołów inżynierskich (deployment frequency, lead time for changes, change failure rate, time to restore service), na które coraz częściej powołują się firmy tech opisujące swoją „dojrzałość” w ogłoszeniach i podczas rozmów.

Platform engineering/Internal Developer Platform (IDP) — dyscyplina budowania wewnętrznych narzędzi i platform ułatwiających pracę deweloperom; rosnąca specjalizacja poszukiwana obok klasycznego DevOps.

DevSecOps/shift-left security — podejście włączające praktyki bezpieczeństwa na wczesnym etapie cyklu wytwarzania oprogramowania, zamiast testowania bezpieczeństwa dopiero przed wdrożeniem.

GitOps/Infrastructure as Code (IaC) — zarządzanie infrastrukturą za pomocą kodu i repozytoriów Git (np. Terraform, Pulumi) zamiast ręcznej konfiguracji — obecnie standard w rolach Cloud/DevOps.

Trunk-based development — praktyka pracy na jednej głównej gałęzi kodu z częstymi, małymi commitami; wskaźnik dojrzałości procesu wytwarzania oprogramowania w firmie.

Monorepo vs. polyrepo — strategia organizacji kodu: jedno wspólne repozytorium dla wielu projektów (monorepo, np. w Google, Meta) kontra osobne repozytoria dla każdego projektu/usługi (polyrepo).

Error budget/on-call rotation — pojęcia z praktyki SRE: dopuszczalny poziom awaryjności systemu w danym okresie oraz harmonogram dyżurów inżynierów odpowiadających za usuwanie awarii produkcyjnych — istotne przy pytaniu kandydatów o oczekiwania wobec work-life balance.

Rynek, wynagrodzenia i pozyskiwanie talentów w IT

Comp benchmarking — porównywanie oferowanego wynagrodzenia z danymi rynkowymi (np. raportami branżowymi, danymi z portali typu levels.fyi) w celu utrzymania konkurencyjności oferty.

EOR (Employer of Record) — model zatrudnienia, w którym wyspecjalizowana firma zewnętrzna formalnie zatrudnia pracownika w jego

kraju, umożliwiając firmie rekrutację talentów bez zakładania lokalnego oddziału — kluczowe przy rekrutacji zdalnej i międzynarodowej w IT.

Contractor-to-FTE conversion — proces przekształcenia współpracy kontraktowej (B2B/freelance) w standardowe zatrudnienie etatowe.

Talent intelligence/market mapping — analiza rynku pracy w danej technologii lub regionie (dostępność specjalistów, poziom wynagrodzeń, rotacja), wykorzystywana do planowania strategii sourcingu przed otwarciem rekrutacji.

Polyglot programmer — programista biegle posługujący się wieloma językami programowania i paradygmatami, coraz częściej wymagany przy rolach fullstack lub platform.

Tech radar — narzędzie/praktyka (spopularyzowana przez ThoughtWorks) klasyfikująca technologie używane w organizacji według dojrzałości (ocenić, próbować, wdrożyć, unikać); pomaga rekruterowi zrozumieć, jak nowoczesny jest stack technologiczny firmy, dla której rekrutuje.

Legalne ogłoszenie o pracę

- checklista

I. DANE PRACODAWCY

Sprawdź, czy ogłoszenie zawiera:

- ☐ nazwę pracodawcy lub podmiotu zatrudniającego
- ☐ miejsce wykonywania pracy
- ☐ rodzaj umowy
- ☐ wymiar czasu pracy
- ☐ informację o modelu pracy (stacjonarna, hybrydowa lub zdalna - jeżeli dotyczy)

II. NAZWA STANOWISKA

Sprawdź, czy ogłoszenie:

- ☐ zawiera nazwę stanowiska jest neutralna pod względem płci
- ☐ nie sugeruje preferowanej płci, wieku ani innych cech chronionych
- ☐ zawiera formę żeńską i męską lub inną neutralną formę

III. OPIS STANOWISKA

Sprawdź, czy ogłoszenie zawiera:

- ☐ opis odpowiada rzeczywistemu zakresowi obowiązków
- ☐ obowiązki zostały przedstawione jasno i precyzyjnie
- ☐ neutralny i profesjonalny język w swej treści

IV. WYMAGANIA WOBEC KANDYDATA

Sprawdź, czy ogłoszenie:

- ☐ zawiera wymagania wynikające z charakteru stanowiska

- ☐ dotyczy w części dotyczących wymagań wobec kandydata opis kwalifikacji, doświadczenia i kompetencji
- ☐ jest sformułowane w sposób obiektywny i proporcjonalny do obowiązków

V. WYNAGRODZENIE

Sprawdź, czy ogłoszenie zawiera:

- ☐ informację o wynagrodzeniu lub jego przedziale (widelkach) albo czy ogłoszenie zawiera informację o przekazaniu tej informacji kandydatowi na dalszym etapie rekrutacji, najpóźniej przed nawiązaniem stosunku pracy
- ☐ wskazanie wszystkich istotnych składników wynagrodzenia, jeżeli występują (np. wynagrodzenie zasadnicze, premie, dodatki, świadczenia związane z pracą)
- ☐ wynagrodzenie zostało ustalone na podstawie obiektywnych i neutralnych kryteriów - takich jak doświadczenie, kwalifikacje, zakres odpowiedzialności czy poziom stanowiska
- ☐ podane widelki odpowiadają rzeczywistemu budżetowi przewidzianemu na dane stanowisko

VI. BENEFITY I WARUNKI ZATRUDNIENIA

Sprawdź, czy ogłoszenie zawiera:

- ☐ informacje dotyczące wyłącznie rzeczywiście oferowanych benefitów i warunków zatrudnienia
- ☐ opis benefitów dostępnych dla pracowników na równych zasadach, niezależnie od płci, wieku, sytuacji rodzinnej lub innych cech chronionych
- ☐ jasne i konkretne informacje dotyczące oferowanych świadczeń (np. forma zatrudnienia, możliwość pracy zdalnej, system premii, dodatkowe świadczenia)

VII. RODO

Sprawdź, czy:

- ☐ w ogłoszeniu zamieszczono klauzulę informacyjną lub odwołanie do niej
- ☐ kandydat wie, kto jest administratorem jego danych

Bezpieczna rekrutacja z AI

- checklista

I. Zakazane zastosowania AI

- ☐ Sprawdź, czy system AI nie należy do praktyk zakazanych na podstawie przepisu art. 5 AI Act, w szczególności czy nie dokonuje niedopuszczalnej oceny lub klasyfikacji kandydatów na podstawie ich cech osobistych lub emocji.

II. Poziom ryzyka

- ☐ Sprawdź, czy prawidłowo ustalono klasyfikację systemu na gruncie AI Act, w tym czy narzędzie wykorzystywane do analizowania, filtrowania lub oceniania kandydatów nie stanowi systemu wysokiego ryzyka.

III. Ryzyko dyskryminacji

- ☐ Sprawdź, czy dostawca systemu przeprowadza odpowiednie testy pod kątem uprzedzeń, a dane wykorzystywane do trenowania i walidacji modelu są odpowiednio zróżnicowane.

IV. Działanie systemu

- ☐ Sprawdź, czy firma - pracodawca ma dostęp do jasnych informacji o działaniu systemu, w tym o jego ograniczeniach, kryteriach oceny i sposobie zarządzania ryzykiem.

V. Bezpieczeństwo danych

- ☐ Sprawdź, czy narzędzie zapewnia odpowiedni poziom bezpieczeństwa danych, zgodny z art. 32 RODO oraz aktualnymi standardami technicznymi.

VI. Weryfikacja dostawcy

- ☐ Sprawdź, czy dostawca został odpowiednio zweryfikowany pod kątem stosowanych środków bezpieczeństwa, audytów, certyfikacji oraz korzystania z dalszych podmiotów przetwarzających.

VII. Zgodność z prawem pracy

- ☐ Sprawdź, czy kryteria wykorzystywane w procesie rekrutacyjnym są zgodne z art. 11³ i art. 18(3a) Kodeksu pracy oraz nie prowadzą do bezpośredniej lub pośredniej dyskryminacji kandydatów.

VIII. Umowa z dostawcą

- ☐ Sprawdź, czy zawarto umowę powierzenia przetwarzania danych, jeżeli dostawca systemu przetwarza dane kandydatów w imieniu pracodawcy, zgodnie z art. 28 RODO.

IX. Miejsce przetwarzania danych

- ☐ Sprawdź, gdzie i w jaki sposób przetwarzane są dane kandydatów oraz czy dochodzi do ich transferu poza Europejski Obszar Gospodarczy.

X. Informowanie kandydatów

- ☐ Sprawdź, czy kandydaci zostali odpowiednio poinformowani o wykorzystywaniu AI, zgodnie z art. 13 i 14 RODO, w tym o celu i zakresie wykorzystania systemu.

XI. Decyzje automatyczne

- ☐ Sprawdź, czy system nie podejmuje samodzielnie decyzji wywołujących istotne skutki dla kandydata, z pominięciem rzeczywistej interwencji człowieka.

XII. Nadzór człowieka

- ☐ Sprawdź, czy rekruter ma rzeczywistą możliwość przeanalizowania, zakwestionowania i zmiany rekomendacji systemu.

XII. Szkolenie pracowników

- ☐ Sprawdź, czy pracownicy korzystający z narzędzia zostali odpowiednio przeszkoleni, w szczególności w zakresie ochrony danych, ryzyka dyskryminacji i ograniczeń systemu AI.

XIV. Dokumentacja

- ☐ Sprawdź, czy firma - pracodawca posiada dokumentację potwierdzającą zgodność procesu, w tym analizy ryzyka, dokumentację systemu, informacje od dostawcy i procedury wewnętrzne.

Lista pytań rekrutacyjnych

Doświadczenie

- Jakie były Pani/Pana obowiązki na poprzednim stanowisku?

- Wykonywanie których zadań sprawiało Pani/Panu największą satysfakcję?

- Z jakimi sytuacjami kryzysowymi mierzyła/mierzył się Pani/ Pan na poprzednim stanowisku?

- Jak rozwiązywała/rozwiązywał Pani/Pan pojawiające się problemy?

- Proszę opowiedzieć o jednym wyzwaniu (problemie), który Pani/ Pan pokonała/pokonał w pracy.

- Jakie umiejętności oraz jaką wiedzę wyciągnęła/wyciągnął Pani/ Pan z poprzednich prac?

- Z jakiego swojego osiągnięcia zawodowego jest Pani/Pan najbardziej dumna/dumny?

Rola w zespole

- W jakiej roli w zespole się Pani/Pan widzi?

- W jaki sposób rozwiązuje Pani/Pan spory w zespole?

- Jak poradziłaby/poradziłby Pani/Pan sobie z trudnym pracownikiem?

- Jak opisaliby Panią/Pana poprzedni współpracownicy?

- Woli Pani/Pan pracę indywidualną czy zespołową?

Wiedza o firmie i stanowisku

- Co Pani/Pan wie na temat naszej firmy?

- Jak wyobraża sobie Pani/Pan sobie to stanowisko (obowiązki na nim)?

■ Czego oczekuje Pani/Pan od naszej firmy (środowisko, rozwój zawodowy, benefity itp.)?

■ Dlaczego zaaplikowała/zaaplikował Pani/Pan na to stanowisko?

■ Co Pani/Pan wie o branży, w której działa nasza firma?

Autoprezentacja

■ Proszę opowiedzieć coś o sobie.

■ Czego nie napisała/napisał Pani/Pan w swoim CV, a chciałaby/chciałby się z nami podzielić?

■ Jakie są Pani/Pana największe atuty i słabości?

■ Co lubi Pani/Pan robić poza pracą?

■ Jakie ma Pani/Pan cele (wizje) dotyczące swojej kariery?

Oczekiwania finansowe

■ Jakie są Pani/Pana oczekiwania dotyczące wynagrodzenia?

■ Woli Pani/Pan stałe wynagrodzenie czy określony system prowizyjny?

Wyjątkowość kandydata

■ Co może Pani/Pan wniesić do naszej firmy?

■ Co wyróżnia Panią/Pana spośród innych kandydatów?

Współpraca z poprzednim przełożonym

■ Co skłoniło Panią/Pana do zmiany miejsca pracy?

■ Jak wyglądała Pani/Pana współpraca z poprzednim przełożonym?

■ Czego oczekuje Pani/Pan od przełożonego?

■ Jak opisałby Panią/Pana poprzedni pracodawca?

Skuteczna rekrutacja

Od pozyskania kandydata do zatrudnienia

ISBN:

978-83-970351-1-9

Redakcja:	Romuald Lenarski
Autorki:	Oliwia Józefowiak, Adrianna Glapiak, Izabela Pięta, Katarzyna Szydełko, Joanna Kaleta, Dorota Rudnicka, Urszula Ostrowska.
Autorka części prawnej:	Adrianna Glapiak
Opracowanie:	Oliwia Józefowiak, Izabela Pięta
Aktualizacja treści:	Oliwia Józefowiak
Weryfikacja treści podatkowych:	Dorota Łesak
Korekta:	Oliwia Józefowiak
Koordinacja publikacji:	Adam Michel, Magdalena Basak
Projekt graficzny i skład	Grupa Projektor
Aktualizacja projektu graficznego i składu	Adam Trela

IFIRMA SA
ul. Grabiszyńska 241G
53-234 Wrocław

NIP:898-16-47-572
REGON:931082394
WWW.IFIRMA.PL

