



Odchodzę,
POLECAM

**Nicole
Tomanek**



ODCHODZĘ, POLECAM

Offboarding jako narzędzie budowania
marki i biznesu

Nicole Redzimski, 2025

Redakcja i korekta

Nicole Redzimski

Okładka

Mariusz Redzimski

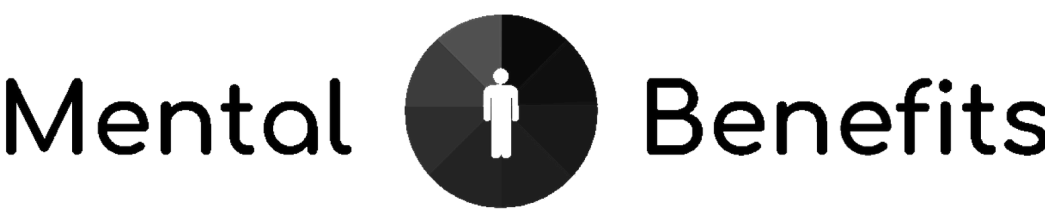
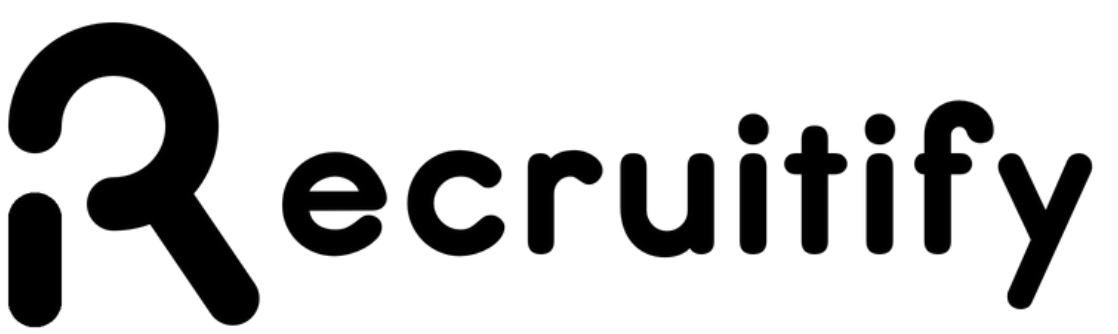
Projekt graficzny i przygotowanie pliku do dystrybucji

Julia Gałuszka

Eksperti gościnni:

Arkadiusz Czyżowski,
Magdalena Król,
Marta Pawlak Dobrzańska,
Mateusz Jabłonowski.

PARTNERZY:



SPIIS TREŚCI

Wstęp, czyli zacznijmy od **końca**.

05

Co to znaczy rozstać się dobrze - i dlaczego nie tylko **warto**, ale też się to **opłaca**?

10

Nie tylko **koszt**, ale **inwestycja** - czyli mierniki skutecznego offboardingu.

23

„Po co te **emocje**?” - czyli jak zadbać o emocje **zespołu**, **menedżera** i **pracownika** odchodzącego.

29

„**Mosty** zamiast **murów**”, czyli jak budować relacje na lata przez programy **alumni**.

53

Zakończenie - zamiast kropki wielokropek...

68



WSTĘP

- czyli zaczniemy
od końca.

Z wielu firm odchodziłam – czasem z własnej woli, czasem ktoś decydował za mnie. Wiesz, co łączyło wszystkie te momenty, niezależnie od tego, kto podjął decyzję?

Brak pomysłu na to, jak naprawdę powinien wyglądać proces rozstawania się.

A teraz – weź głęboki oddech i pomyśl: jak to wyglądało u Ciebie?

Czy standardem było **odwracanie wzroku, milczenie, niedopowiedzenia**?

Tworząc tę książkę, poprosiłam Was o historie. Oto tylko dwie z nich:



Sylwia – dziesięć lat pracy w jednej firmie, specjalistka. Składa wypowiedzenie. Następnego dnia jej badge nie działa – nie może wejść do biura. Odcięto jej dostęp do skrzynki mailowej i zażądano natychmiastowego zwrotu kluczyków od samochodu służbowego. Pyta, czy może zrobić to później, w ustalonym dniu, bo nie ma jak wrócić do domu. Milczące kręcenie głową. „Zapytaj w kadrach” – a tam atmosfera staje się obca i niezręczna. Z serdeczności do obcości – wystarczy chwila.

Inna historia – **Maciek**, 36 lat, lider zespołu. Po ogłoszeniu odejścia w zespole poczuł się jak duch: relacja z szefem od razu stała się chłodna, w kuchni nagle zapadała cisza, gdy przekraczał próg, a on – bez wskazówek, bez planu – nie miał pojęcia, jak się odnaleźć. „Nie do zniesienia, Nicole. Do dziś ciężko mi się to wspomina, a do tego mam poczucie, że nie sposób o tym rozmawiać, bo wszyscy widzą tylko: masz pracę albo nie masz pracy, nie rozumieją czasu pomiędzy, który trzeba jakoś przetrwać” – powiedział mi kiedyś. Tego ciężaru nie pojmie nikt, kto sam tego nie przeżył.



No właśnie, gdzie w tym wszystkim miejsce na **emocje**? I dla Sylwii, i dla Maćka złożenie (albo otrzymanie) wypowiedzenia, przekazywanie obowiązków, dni – lub tygodnie – do wyjścia, to był prawdziwy emocjonalny rollercoaster.



Wbrew pozorom, nie da się tego przejść „na chłodno”. Raporty o najbardziej stresujących wydarzeniach w życiu nie pozostawiają złudzeń – utrata i zmiana pracy plasują się bardzo wysoko, tuż obok śmierci bliskiej osoby czy rozwodu. A jednak, gdy chodzi o rozstanie z firmą, o wsparciu i emocjach wciąż rozmawiamy za rzadko.

Jak to się dzieje, że nagle stajemy się dla siebie niewidzialni, a czasem wręcz zostajemy... wrogami? Dlaczego rozstania są pełne niezręczności i niewiedzy? Czy można rozstać się z szacunkiem, indywidualnie, po ludzku, z zyskiem dla obu stron? **Wierzę, że tak.**



Od lat obserwuję w Polsce głównie trzy zachowania: **milczenie** („od dziś już się nie znamy”), **jawne wykluczenie, ostracyzm**. Wokół offboardingu narosło też wiele mitów; największy to ten, że to niepotrzebny wymysł, HR-owa fanaberia, nieopłacalna inwestycja. Rozstania? „Już nas nie dotyczą”. To kosztowny błąd.



Jeszcze kilka lat temu nie wierzyłam, że to się zmieni, ale po moim wpisie o dobrych praktykach w kontekście offboardingu szybko otrzymałam od Was setki historii – nie tylko od pracowników, ale także od firm! Potrzeba zmian jest ogromna. Są już firmy, które rozumieją, że offboarding naprawdę się opłaca – tu i teraz.

No dobrze, ale dlaczego wciąż tak wiele firm wybiera ciche wypychanie? Zamiast rozmowy i procesu – lawirowanie, liczenie, że obejdzie się bez świadków i „wszyscy wyjdą z twarzą”. Pozorna oszczędność, pozorna wygoda. A przecież nikt później nie wspomina dobrze takich organizacji. Czy mile wspominasz takiego pracodawcę? Czy polecasz go innym? Czy naprawdę uważasz, że zespół wierzy “oficjalnej” wersji wydarzeń?



Offboarding. O tym jest ta książka. Bardzo chcę, żeby historii, takich jak te ze wstępu było jak najmniej – dla dobra każdej ze stron: byłych pracowników, kandydatów, ale też firm i całego biznesu. Bo na dobrym offboardingu zyskują wszyscy. Jeśli choć raz czułaś/czułeś się jak niewidzialna osoba – ta książka jest dla Ciebie.

Wspólnie rozbiorimy mity, poznasz dane, konkretne argumenty biznesowe i praktyczne przykłady. Bo offboarding można (i trzeba!) robić dobrze: i procesowo, i po ludzku. I to się naprawdę **opłaca**.

O czym dokładnie przeczytasz w tej książce?

- Dowiesz się, czym jest **nowoczesny, cywilizowany offboarding**. Poznasz definicje, przykłady i dowody na to, że przemyślana strategia rozstań opłaca się każdej organizacji – niezależnie od branży czy wielkości.
- Poznasz argumenty biznesowe oraz twarde liczby: **wskaźniki ROI offboardingu**, wpływ procesu na bezpieczeństwo danych, poziom lojalności, zaangażowania oraz wizerunek firmy – wszystko poparte rzetelnymi statystykami.
- Odkryjesz **kluczowe etapy procesu**, skuteczne narzędzia i checklisty, dowiesz się, gdzie organizacje popełniają błędy i jakie bariery utrudniają wdrożenie skutecznego rozstania.
- Nauczysz się, jak rozstać się po ludzku: jak **budować dobre relacje** z byłymi pracownikami, jaką wartość mają **programy alumni** i jak mądrze korzystać z potencjału dawnych współpracowników. Przekonasz się, jakie korzyści daje sprawnie prowadzony alumni – także w kontekście rekrutacji, networkingu czy sprzedaży.
- **Znajdziesz konkret**: gotowe narzędzia, szablony, instrukcje, checklisty, wsparcie ekspertów – wszystko krok po kroku.

Podsumowując:

Otrzymasz action plan i mapę drogową do wdrożenia zmian w Twojej firmie.

Od pierwszych prostych działań po zaawansowane procesy.

Każdy z rozdziałów został również wzbogacony o sekcję „Zobacz, jak robią to najlepsi”, w której zaprosiłam ekspertów branżowych do podzielenia się praktyczną ekspertyzą w danym segmencie tematycznym.

Arkadiusz Czyżowski – psycholog i HR-owiec z wieloletnim doświadczeniem,

Magdalena Król – dzieli się wiedzą na temat wsparcia menedżerów, którzy często czują się zagubieni pomiędzy rygorystycznym procesem a ludzkim wymiarem sytuacji, gdy z ich zespołu odchodzi pracownik,

Marta Pawlak Dobrzańska – porusza kwestie analityczne oraz mierniki stosowane w procesie offboardingu,

Mateusz Jabłonowski – twórca jednego z pierwszych programów alumni realizowanych dla firmy Allegro.

Co wyniesiesz?

Konkretną wiedzę, inspiracje, argumenty do rozmów z biznesem, praktyczne rozwiązania i gotowość, by już nigdy nie traktować odejścia pracownika jak „koniec świata”, lecz jak szansę na mądre pożegnanie i dobry start po obu stronach. Znajdziesz tu także instrukcje które pozwolą Twojej firmie uniknąć wymiernych strat – zarówno finansowych, jak i wizerunkowych – związanych z nieumiejętnie prowadzonym offboardingiem.

Bo offboarding można – i trzeba! – robić dobrze: i procesowo, i po ludzku. I to się naprawdę opłaca.

Jeśli choć raz czułaś/czułeś się jak niewidzialna osoba albo musiałeś/musiałaś obserwować jako HR-owiec kogoś w takiej sytuacji i czułeś, jak rosła u Ciebie niezgoda – zostań ze mną. Zaczynamy na nowo rozmowę o offboardingu.

Z życzeniem, by nikt z nas – po złożeniu czy otrzymaniu wypowiedzenia – nie był już **niewidzialny**.

Nicole
Tomanek



Co to znaczy rozstać się dobrze

- i dlaczego nie
tylko warto, ale
też się to opłaca?

„Często ostatni dzień pracownika kształtuje jego opinię o firmie silniej niż pierwszy tydzień pracy.”

Pozwól, że wrócimy na chwilę do świata, w którym rozstanie z firmą potrafi przewrócić życie do góry nogami. Do świata Maćka i Sylwii - a tak naprawdę dziesiątek, setek ludzi, o jakich słyszę każdego miesiąca. Dla przypomnienia:



Maciek. Lider zespołu, doświadczony, przez lata dawał z siebie wszystko. Pewnego dnia informuje wszystkich o odejściu z firmy i... nagle czuje się jak duch. W kuchni rozmowy cichną. Koledzy odwracają wzrok. Nie dostał żadnej instrukcji, żadnego wsparcia. Relacja z przełożonym, wcześniej serdeczna, żartobliwa, zamieniła się w zimną obojętność. Nikt nie wie, jak rozmawiać, i czy w ogóle?

„To nie do zniesienia, Nicole” - wyznał mi po wszystkim. Nikt nie zrozumie tego ciężaru mentalnego, jeśli sam tego nie przeżyje.



A teraz **Sylwia**. Dziesięć lat pracy w jednej firmie, zaangażowanie, lojalność. Składa wypowiedzenie. Następnego dnia nie może wejść do biura - badge nie działa. Z dnia na dzień traci dostęp do maila, systemów, a jeszcze tego samego dnia słyszy: prosimy o zwrot kluczyków od służbowego auta.

„Nie mam czym wrócić do domu, czy możemy to przełożyć?” - pyta.

W odpowiedzi tylko wymowne, milczące kręcenie głową. „Zapytaj w kadrach” - a tam już atmosfera lodowata, nieprzyjazna, niezręczna. Z serdeczności do obcości - wystarczy chwila.

Te historie nie są wyjątkami. Zdarzają się codziennie, w każdej branży, także w firmach, które szczycą się „dobrą atmosferą”. To nie tylko ludzka krzywda.

To także znak, że firmy po prostu nie wiedzą, jak rozmawiać z ludźmi o... końcu współpracy.

Nie wiedzą, jak **odprowadzić człowieka do drzwi z szacunkiem, spokojem, z emocjonalnym bezpieczeństwem.**

Jak to się dzieje, że serdeczne relacje w sekundę zmieniają się w chłód lub – co gorsza – w jawne wykluczenie? Skąd tyle niezręczności i niewiedzy? Czy naprawdę da się rozstać po ludzku, z szacunkiem? Czy to możliwe tylko w HR-owych prezentacjach? Głęboko wierzę, że tak. Ale najpierw trzeba zobaczyć, w czym tkwimy.

Przypomnijmy **trzy główne postawy** praktykowane w zakresie offboardingu przez firmy deklarujące brak potrzeby procesu:



- Postawa obojętności - „Nie należysz już do nas, więc nie poświęcamy ci uwagi”,



- Postawa stygmatyzująca - „Opuszczasz nasze szeregi, więc jesteś zdrajcą”.



- Postawa ignorowania - od obojętności różni ją to, że nie jest intencjonalnie nakierowana na pracownika. Z uwagi na brak procedur offboardingowych pracownik zostaje pozostawiony sam sobie i odchodzi niezauważenie z firmy wraz z datą rozwiązania umowy.

A wszystko to zazwyczaj przeplatane dozą ostracyzmu i podchodzeniem z rezerwą, obawą i niepokojem do odchodzącego pracownika. Jak łatwo dostrzec organizacje często nie zdają sobie sprawy, że brak procesu nie równa się brakowi działań i w rzeczywistości odbywa się on u nich niejako w tle – najczęściej w sposób niesformalizowany, nieskoordynowany i nieuświadomiony.

Widzisz siebie w którejś z tych postaw? [Ja także.](#)

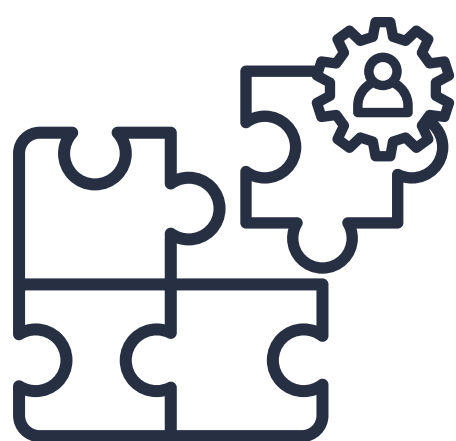
Z onbordingiem od niedawna (!) wszystko jest jasne - to inwestycja w przyszłość, w jak najszybciej osiągnięta produktywność pracownika, ale rozstania? „Już nas nie dotyczą.” To kosztowny błąd.

Zacznijmy zatem od podstaw. Czym jest, a czym nie jest offboarding i dlaczego nie tylko „warto”, ale także “opłaca się” nad nim pochylić?

Offboarding to świadome i uporządkowane zakończenie współpracy z pracownikiem.

Nie chodzi tylko o oddanie laptopa czy kartę dostępu, ale o **transfer wiedzy, zaangażowanie zespołu** i - przede wszystkim - o **reputację** firmy na długie lata.

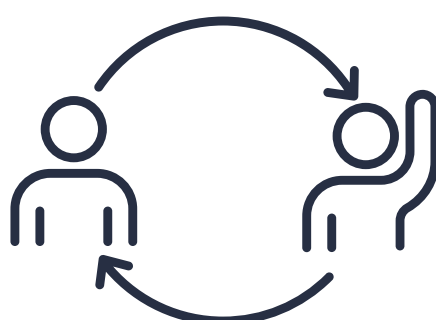
Offboarding to
świadome i
uporządkowane
zakończenie
współpracy z
pracownikiem.



Kiedy pracownik odchodzi, nie zabiera ze sobą tylko osobistych rzeczy – jego odejście tworzy lukę w organizacji, która często okazuje się znacznie poważniejsza niż wielu się wydaje. To luka w wiedzy, doświadczeniu, kontakcie i nieformalnych praktykach, które nierzadko nie są nigdzie zapisane.

Przyjmowanie odejścia jako zamknięcia rozdziału i ignorowanie tej luki to błąd, który kosztuje firmę czas, pieniądze i nerwy. Pamiętajmy, że wiedza pracownika to nie tylko dokumenty i instrukcje – to też poznanie specyfiki zespołu i relacji, umawianie się na niuanse, rozumienie „jak tutaj działa świat”.

Profesjonalny i świadomy **offboarding** objawia się stworzeniem rzeczywistego, planowego procesu transferu wiedzy: **spotkań, przekazania dokumentacji, mentoringu zastępcy**. To nie jest czynność wyrywkowa, ale świadoma inwestycja czasu i energii.



Dla pracownika moment ten bywa szalenie ważny – ogranicza poczucie „porzucenia”, pokazuje, że jego wkład jest dostrzegany i ceniony. Dla firmy – jest z kolei gwarancją, że inwestycja w rozwój i doświadczenie nie zostanie utracona, a projekty i procesy będą kontynuowane bez zakłóceń.

To zorganizowanie to także materiał inwestycyjny – mądrze prowadzony transfer wiedzy to oszczędność, stabilność i bezpieczeństwo operacyjne.

Odejście pracownika to czas transformacji nie tylko dla niego samego, ale i dla całego zespołu. Nowe wyzwania, wzmożone oczekiwania, czasem lęk i niepewność – to naturalne uczucia w takiej sytuacji.

Zaangażowanie zespołu

Właśnie dlatego zaangażowanie zespołu w proces offboardingu jest tak ważne. Przerwanie codziennych rytuałów, odejście współpracownika to moment, w którym w naturalny sposób pojawiają się pytania i emocje: „Co się dzieje?”, „Jak sobie poradzimy?”, „Dlaczego odszedł/a?”.

Firmy, które ignorują ten aspekt, ryzykują pogłębienie niepewności i spadek morale. Dobre praktyki polegają na **transparentnej i otwartej komunikacji** – **wyjaśnianiu sytuacji, oficjalnym pożegnaniu, podziękowaniu odchodzącemu i włączeniu zespołu w planowanie dalszych kroków**.

To bardzo ważne, by pozostali pracownicy czuli, że ich obawy są zauważane i adresowane, a **zespół ma jasną wizję**, jak organizacja planuje kontynuować działania.

Ponadto, dobre pożegnania stają się momentami celebracji współpracy - to cena za dobrą atmosferę i budowanie kultury pełnej szacunku, gdzie każdy, zarówno przychodzący, jak i odchodzący, czuje się ważny.



Więcej o tym przeczytasz w rozdziale „Po co te emocje?”. Firmy realizujące takie praktyki często organizują oficjalne spotkania, dni pożegnalne i angażują zespół w proces przekazywania obowiązków, co wzmacnia więzi i pozytywne nastawienie.

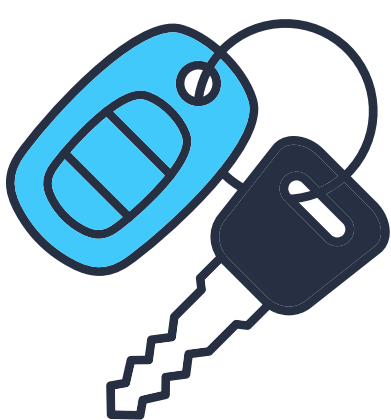


Offboarding w głowach wielu osób “zaczyna się” od pozornie prostych czynności: oddania laptopa, telefonu, karty dostępu do biura. Wydają się one formalnością, punktem na liście. Ale w rzeczywistości to moment przejścia, **symboliczne rozstanie**, które zasługuje na ludzkie podejście.

**Oddanie sprzętu -
więcej niż formalność**



Z jednej strony jest to absolutnie kluczowe z punktu widzenia bezpieczeństwa – firmowy sprzęt często kryje poufne dane i własności intelektualne, więc jego odpowiednie zwrócenie gwarantuje ochronę firmy. Z drugiej – dla pracownika ten sprzęt to często coś więcej niż narzędzie pracy. To część **codziennej rutyny, symbol jego zaangażowania** i czasem nawet **tożsamości zawodowej**.



Weźmy na przykład **Sylwię** – po dekadzie pracy nagle musi oddać kluczyki od auta służbowego, które służyło jej nie tylko w pracy, ale było też jej sposobem na sprawne poruszanie się codziennie. Albo **Maćka**, który nie dostał żadnej jasnej instrukcji, co zrobić, gdy kończy pracę. Ten brak wsparcia wywołuje poczucie odrzucenia, dezorientacji i frustracji.

Wiedząc to, każdy etap zwrotu sprzętu powinien być jasno, szczegółowo wytłumaczony, z podaniem konkretnych instrukcji i wskazań – co i kiedy oddać, jak się zachować. Pracownik powinien odczuć, że jest traktowany z szacunkiem, zaufaniem i powagą, a nie jak problem, którego firma chce się jak najszybciej pozbyć i odebrać mu swoje mienie.

W ten sposób nawet tak techniczny krok może budować poczucie docenienia i normalności w trudnym momencie rozstania.

Offboarding to nie tylko sprawa wewnętrzna, ale i kluczowy element reputacji organizacji na rynku. Mówi się, że doświadczenie w dniu odejścia kształtuje opinie pracownika o firmie nawet bardziej niż onboarding – pierwszy tydzień pracy.

To właśnie moment rozstania decyduje, czy były pracownik stanie się **ambasadorem marki**, **cichym krytykiem**, czy **głośnym hejterem**. Jego opinie rozchodzą się w sieci, w branżowych grupach czy wśród znajomych, a w dobie mediów społecznościowych ten głos ma realne zdolności wpływu.

Firmy, które inwestują w świadomy offboarding, budują trwałe **mosty** – programy alumni, kontakty, możliwości powrotów i rekomendacji. Odchodzący pracownik pozostaje klientem, partnerem, a czasem boomerangiem – kimś, kto może wrócić do organizacji z nową energią.

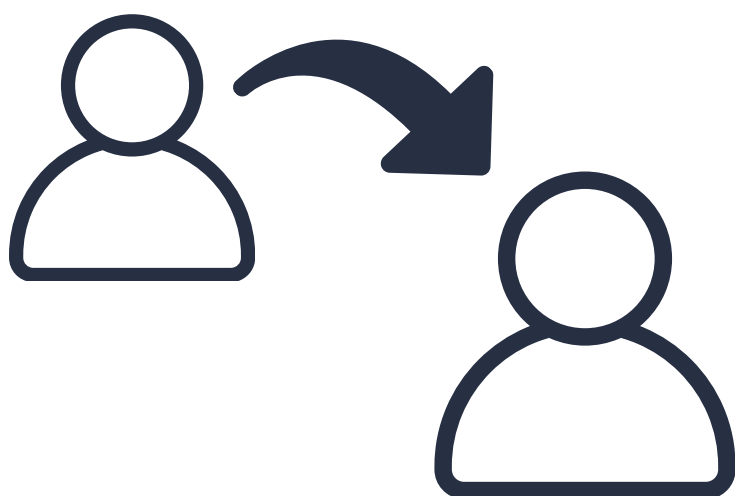
To z kolei wzmacnia **employer branding** i **długoterminową atrakcyjność firmy** na rynku pracy. Pokazuje też, że firma naprawdę dba o ludzi – nie tylko w czasie zatrudnienia, lecz przez cały cykl współpracy.

Z mojej perspektywy offboarding to **test dojrzałości organizacji**. Pokazuje, czy traktuje ludzi jak kapitał, czy jak zbędny balast. A dbałość o pożegnanie mówi więcej o kulturze firmy, niż niejedna deklaracja o misji, wizji, etyce, czy strategia.



Coraz częściej powtarza się, że offboarding to nie koszt, lecz inwestycja o bardzo konkretnym zwrocie. Chociaż na pierwszy rzut oka wydaje się, że dbałość o rozstanie z pracownikiem to tylko kwestia miękkich wartości czy relacji, w rzeczywistości przekłada się to na wymierne zyski – **finansowe, operacyjne i wizerunkowe** – dla firmy.

Źle przeprowadzony offboarding to konkretne, **mieralne ryzyka**:



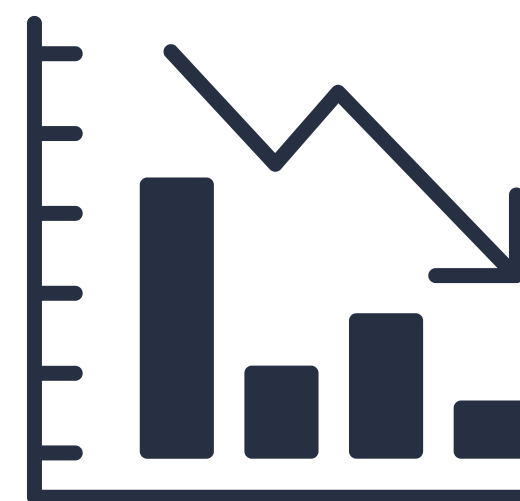
- utrata wiedzy wynikająca z braku **formalnych następców**,



- możliwość **sabotowania firmy** i jej procesów przez sfrustrowanych byłych pracowników



- **zagrożenie** dla bezpieczeństwa danych i tajemnicy przedsiębiorstwa (np. w wyniku przeoczenia nieoddanych sprzętów czy nieodebranych dostępów)



- przestoje w projektach oraz potencjalna **utrata klientów** spowodowana zakłóceniami we współpracy, wynikającymi z braku prawidłowego przekazania wiedzy następcy i niewdrożenia klienta w zmianę,

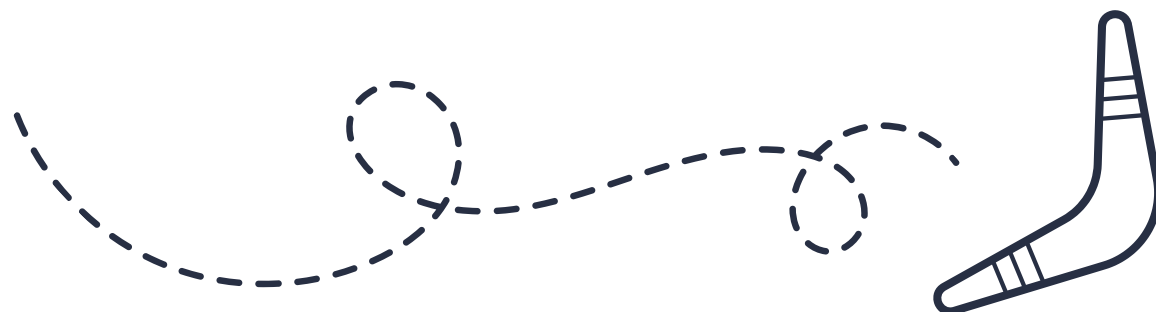


- **wizerunek wewnętrzny** (w oczach pracowników obserwujących odejście w nieprzyjaznej atmosferze) oraz **wizerunek zewnętrzny** - czyli to, jak o firmie mówią byli pracownicy na rynku – a mają oni realny wpływ na przyszłość organizacji. To od nich zależy koszt pozyskania nowych klientów, kandydatów do pracy czy kontrahentów i w ogóle chęć do wejścia w interakcję z firmą.

Rozłóżmy to wspólnie na czynniki pierwsze:

1. Wpływ na employer branding i rekrutację

W dobie rynku kandydata i mediów społecznościowych jeden negatywny komentarz czy historia może odstraszyć dziesiątki wartościowych kandydatów. Dobrze przeprowadzony offboarding sprawia, że nawet odchodzący pracownicy mogą stać się ambasadorami marki, polecać firmę, a swoją opinię - przekazywać dalej.



2. Szansa na boomerangi

Coraz więcej organizacji przekonuje się, jak opłacalny jest powrót byłych pracowników (tzw. boomerang employees). To osoby, które już znają kulturę firmy, szybko się wdrażają, niosą ze sobą nową wiedzę i kontakty zdobyte poza strukturą firmy. Pamiętaj także o tym, że były pracownik to nie tylko potencjalnie powracający kandydat, ale także...klient, kontrahent, partner w biznesie, dostawca usług, albo po prostu osoba polecająca Twoją firmę innym.

Dlatego sposób, w jaki kończymy współpracę, wpływa nie tylko na potencjał ponownego zatrudnienia tej samej osoby, ale także na to, w jakich rolach były pracownik może w przyszłości wspierać lub współtworzyć nasze otoczenie biznesowe.

3. Bezpieczeństwo operacyjne i ciągłość działania

Przemyślany offboarding minimalizuje ryzyko nagłego przerwania ważnych procesów, utraty klientów czy paraliżu zespołu na etapie przekazywania obowiązków. W dobrze zaplanowanej organizacji wdraża się proces zarządzania wiedzą, typuje formalnych następców i planuje całościowe przekazanie: wiedzy, narzędzi i kontaktów. To przekłada się na płynność biznesu, brak niepotrzebnych przestojów i efekt dominujący, który widzą nie tylko HR, ale i klient końcowy.

4. Długoterminowa lojalność

Jak już wspomniałam były pracownik to także potencjalny klient, partner biznesowy, ambasador w sieci – i ktoś, kto może przyciągnąć nowych, wartościowych ludzi do organizacji. Firmy, które traktują ludzi z szacunkiem nie tylko przy wdrażaniu, ale i przy pożegnaniach, budują na rynku opinię profesjonalnych, przyjaznych i dojrzałych partnerów – a taki kapitał procentuje latami, nie tylko w kontekście ponownej rekrutacji i boomerang employees.

Skąd wziął się offboarding?

W wielu firmach offboarding był ostatnim momentem kontaktu z pracownikiem, bez szerszej refleksji, jak ważny jest to etap całego cyklu współpracy.

A właśnie odpowiednie zamknięcie etapu współpracy to moment przełomowy - nie tylko dla **osoby odchodzącej**, ale także dla **zespołu, managera** i całej organizacji.

Offboarding - rys historyczny

Początki świadomego offboardingu sięgają korporacyjnej Ameryki lat 80. i 90.

Zaskakujące, prawda? Pewnie masz teraz przed oczami sceny z seriali: pracownik z pudłem pod pachą, szybkie „you’re fired” i puste biurko jeszcze tego samego dnia. Właśnie takie obrazy budują stereotyp odchodzenia z firmy.



I dlatego to tak ciekawe – bo skoro nawet w tak twardej, bezwzględnej kulturze ktoś zatrzymał się, żeby pomyśleć o sensie i formie rozstania z pracownikiem, to znak, że jest w tym procesie coś naprawdę istotnego.

Wraz z rozwojem HR w jego nowoczesnym, strategicznym wydaniu zaczęto zauważać, że relacja **pracownik - pracodawca** nie znika wraz z decyzją o odejściu, a wręcz przeciwnie - ostatnie dni czy tygodnie mają ogromne, wręcz definiujące znaczenie.

Exit Experience

To wtedy pojawiło się pojęcie **„exit experience”** – czyli świadomego zarządzania doświadczeniem pracownika na ostatnim etapie zatrudnienia. Firmy zaczęły eksperymentować z programami alumni, exit interviews i rozbudowanym transferem wiedzy.



Pionierami były branże o wysokiej rotacji i dużych wymaganiach reputacyjnych – przede wszystkim sektor technologiczny i konsultingowy. Tam rozumiano, że inwestycje w kulturę rozstań przekładają się bezpośrednio na siłę marki pracodawcy i stabilność biznesową.

W Europie proces ten dojrzał wolniej. Przez lata rozstanie kojarzyło się głównie z kwestiami formalnoprawnymi. Nawet w rynkach wysoko rozwiniętych, takich jak Niemcy czy Wielka Brytania, odchodzenie z firmy bywało raczej rytuałem administracyjnym niż świadomą i strategiczną praktyką mającą na celu dbałość o długofalową relację i potencjał odroczonej gratyfikacji związany z powrotem byłego pracownika do organizacji w nowej roli.

Od niedawna zaczęła rosnąć świadomość tego, że offboarding to nie zamknięcie pewnego etapu, ale pełnoprawny, kluczowy rozdział doświadczenia pracowniczego otwierający pole do powrotów oraz innych konsekwencji.

Dlaczego offboarding zyskuje na znaczeniu?

Dlaczego offboarding zyskuje na znaczeniu?

Podsumujmy raz jeszcze perspektywę **pracodawcy**.

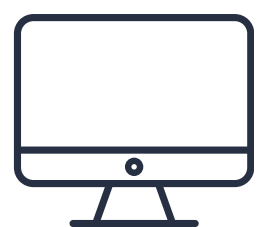
Przedsiębiorstwo, które nie ma porządnie zaprojektowanego procesu rozstania, naraża się na:



-Utratę kluczowej wiedzy i ciągłości biznesowej, bo „to miał tylko Jarek w głowie, ale Jarka już nie ma”.



-Straty wizerunkowe, bo dziś negatywna opinia pojawia się szybciej niż nowa oferta pracy – a LinkedIn pamięta długo.



-Zagubione lub nieoddane sprzęty, poufne dokumenty wynoszone w pośpiechu z biura, karty dostępowe pozostawione nieprzerejestrowane miesiącami w systemie.



-Realne zagrożenia dla bezpieczeństwa danych (zwłaszcza po wejściu RODO), gdy dostęp do systemów nie jest natychmiast wyłączany.



-Spadek morale w zespole, który z dnia na dzień staje się świadkiem nieudolnych czy nieprofesjonalnych rozstań i sam traci zaufanie do firmy.

Dodajmy do tego długofalowe korzyści: każda osoba, która odchodzi, może wrócić z nowymi kompetencjami jako „boomerang”, zostać ambasadorem firmy na rynku albo... po prostu nie zrobić jej antyreklamy. W dobie niedoboru talentów i zażartej walki o fachowców – nawet na rynku pracodawcy – to realna przewaga.



A teraz popatrzymy z drugiej strony - **oczami pracownika**. Dla pracownika offboarding to znacznie więcej niż oddanie podpisanego wypowiedzenia i sprzętu. To finał jakiegoś etapu wspólnej drogi i moment, w którym nie tylko kończy się współpraca, ale często także budują się lub rozpadają lata relacji, zaufania i zaangażowania.

Co dziś jest szczególnie istotne z tej perspektywy?

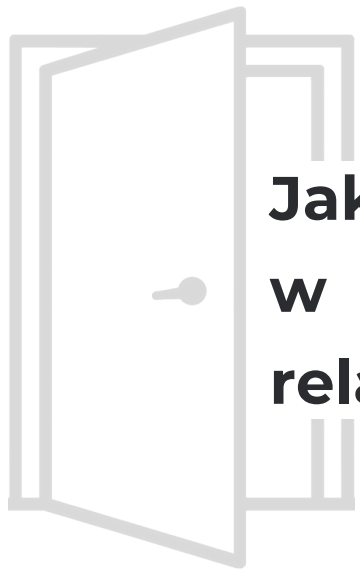
- Oczekiwanie na **jasność, przejrzystość procesu**, partnerską komunikację.
- Potrzeba **godnego pożegnania**, docenienia wkładu, uniknięcia poczucia „wygumkowania” po latach wysiłku.
- Pewność, że **zamknięcie spraw** formalnych i finansowych przebiegnie sprawnie.
- Chęć **utrzymania kontaktów**, możliwości rekomendacji czy powrotu w przyszłości.
- **Ochrona własnej reputacji** na rynku pracy – bo silna marka „byłego pracodawcy” to najlepszy kapitał w CV.
- Możliwość **wyrażenia swoich opinii** i przekazania feedbacku o doświadczeniach w firmie.

Jakie są Twoje odczucia po przeczytaniu tej sekcji? Bo moje pierwsze sprowadziły się do zdania “oczekiwania są podstawowe”.

Naprawdę.

I tą mocną konkluzją domknijmy tę sekcję.

Poznaj partnera



Jak dane i doświadczenia z rekrutacji o pracowniku mogą pomóc w lepszym planowaniu offboardingu i nawiązaniu wartościowej relacji z odchodzącym pracownikiem?

Nie czuję się ekspertem w offboardingu, ale od lat staram się robić to przyzwoicie. W Team Up mamy konkretny proces, który ma dawać ludziom **poczucie godności i wybór sposobu komunikacji**, kiedy się żegnamy. Ale nie oszukujmy się – czasem, mimo starań, i tak nie wychodzi idealnie. Byli pracownicy nie zawsze czują się potraktowani fair, choć wkładamy w to dużo pracy.

Prawda jest taka, że offboarding to **balansowanie między interesem osoby odchodzącej a ochroną zespołu, który zostaje**. A to nie zawsze da się pogodzić bez zgrzytów.

Staram się wyciągać wnioski z każdej takiej sytuacji. I tu wracamy do pytania: czy dane z rekrutacji mogą nam pomóc? Pewnie! Wiedząc, co było dla tej osoby ważne przy dołączeniu, jaką miała ścieżkę, co ją motywowało – można lepiej zaplanować rozstanie. W Airbnb wykorzystują m.in. dane z exit interview i feedbacku 360, żeby tworzyć „**boomerang journeys**” – **ścieżki powrotu** dla najlepszych ex-pracowników. To coś, co może być świetną inspiracją również dla naszych procesów.

Dlaczego wspieram ten projekt? Bo każda rzeczowa rozmowa o offboardingu przybliża nas do sytuacji, w której mniej ludzi odchodzi z pracy z niesmakiem. A to gra warta świeczki!

Mateusz Smoczyński
Co-founder Team Up



Poznaj partnera



Dlaczego sfera offboardingu wydała się Wam na tyle ważna, że zdecydowaliście się jako Wercom zostać partnerem projektu “Odchodzę, polecam”?

Wercom od 20 lat wspiera firmy w usprawnianiu procesów biznesowych poprzez wdrożenia **systemu ERP**, przede wszystkim modułu kadrowo-płacowego **enova365**. Na co dzień ja i zespół widzimy, jak duże znaczenie ma profesjonalne podejście do całego cyklu życia pracownika – od rekrutacji, przez rozwój, aż po zakończenie współpracy. Naturalnym krokiem było nasze zaangażowanie w projekt “Odchodzę, polecam”, który podkreśla wagę świadomego i pozytywnego offboardingu.

Zwolnienie i zmiana pracy to jedno z najbardziej **stresujących doświadczeń życiowych pracownika** – zaraz po chorobie i śmierci bliskiej osoby, dlatego cieszę się, że podjęłaś się tego trudnego tematu. Ja sama jako menedżer ukończyłam wiele szkoleń i kursów, co tylko utwierdziło mnie w przekonaniu, że dobre praktyki nie kończą się na rekrutacji. Z doświadczenia wiem, że pracownicy odchodzący w dobrym klimacie często wracają do kontaktów zawodowych. Wielokrotnie zdarzało się, że np. kadrowa po zmianie miejsca pracy ponownie wybierała nas jako partnera enova365.

Niedawno rozmawiałam też z byłą pracowniczką Wercomu, która od półtora roku jest w innej dużej organizacji. Gdy pojawił się u nich temat zmiany systemu kadrowego, pierwsze co pomyślała, to **enova365 i kontakt do mnie**.

Barbara Ożarek-Łaganowska
Kierownik działu handlowego,
Doradca Klienta, Wercom Sp. z o.o.





**Nie tylko koszt,
ale inwestycja**

- czyli mierniki
skutecznego
offboardingu.

Dla wielu działów HR pytanie „czy nam się to opłaca?” pojawia się także przy rozstaniach.

Kluczem w tym przypadku jest nie samo pytanie “co mogę policzyć”, ale dobre rozpoznanie, jakie dane naprawdę mają znaczenie dla Twojej firmy – i dbanie, by proces pożegnania był nie tylko doświadczeniem, ale także inwestycją.

Co możesz liczyć w kontekście **offboardingu**? Zacznijmy od inspiracji:

- liczbę powracających pracowników (tzw. „boomerangów”)
- wskaźnik poleceń eks-pracowników (Employee Net Promoter Score na exit stage)
- ilość incydentów bezpieczeństwa i koszt ich obsługi
- operacyjne oszczędności (czas pracy HR, odzyskany sprzęt, unieważnione licencje, zmniejszenie kosztów audytów)
- wzrost pozycji marki (pozytywne i negatywne opinie w sieci)
- jakość transferu wiedzy (liczba przedłużonych projektów, poziom wdrożenia następców)

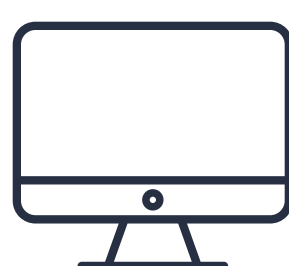
Ale jak podejść do tego w sposób ustrukturyzowany? Bo przecież “móc” nie zawsze oznacza “chcieć” - nie wszystkie te dane mogą być kluczowe z perspektywy Twojej organizacji. Przejdźmy przez to krok po kroku.

1. Ustal, co chcesz zmierzyć

Nie wszystko da się zamknąć w tabelce, ale warto zacząć od twardych wskaźników:



Czas trwania offboardingu: ile dni zajmuje pełne rozliczenie odejścia?



Wskaźnik odzysku sprzętu / dostępów: ile % zasobów wraca na czas?



Efektywność zamykania dostępów IT: w ilu przypadkach konta zostały zamknięte w terminie (np. 24h od odejścia)?



Exit interview completion rate: z iloma pracownikami rozmawiamy na wyjściu i ile wniosków z tych rozmów wdrażamy?



Wskaźnik zaangażowania alumni: ilu byłych pracowników pozostaje aktywnych w sieci alumni, ilu powraca do firmy?



Koszty procesu: ile rzeczywiście wydajesz na offboarding (czas pracy HR, koszty benefitów, audyty, zabezpieczenia IT, licencje SaaS)?

A jak mierzyć „miękkie” efekty offboardingu?

- **Feedback jakościowy z exit interviews** – nie tylko procent ukończonych ankiet, ale analiza tego, jak ludzie czują się żegnani oraz co cenią (lub krytykują) w całej ścieżce odejścia. Często już sama otwartość odpowiedzi ujawnia poziom zaufania do organizacji i kultury feedbacku.
- **Tematy i emocje pojawiające się w wypowiedziach pracowników** – analizowanie powtarzających się motywów: szacunek, wdzięczność, poczucie docenienia, przygotowanie do zmiany, ale także – jeśli coś poszło nie tak – frustracja lub rozczarowanie.
- **Jakość komunikacji menedżera i zespołu** – czy zespół był wspierający, czy rozstanie było klarownie zakomunikowane, czy ktoś poczuł się zaskoczony lub pominięty (warto sprawdzać to ankietami nastrojów w zespole po odejściu ważnej osoby).
- **Wizerunek firmy w rozmowach i sieci alumni** – liczba spontanicznych poleceń, pozytywnych (i negatywnych) historii dzielonych dalej oraz faktyczna aktywność w społeczności ex-pracowników.

Włączenie tych „miękkich” wskaźników pozwala nie tylko lepiej ocenić, co niesie za sobą dobre rozstanie, ale daje także szansę na szybkie wychwycenie sygnałów o obniżającym się zaufaniu, wypaleniu czy ukrytych problemach w firmowej kulturze. Tego nie zobaczysz w żadnym raporcie z wykresami – wyłapiesz dopiero, kiedy samodzielnie przeczytasz kilka (dobrze przeprowadzonych!) exit interviews, przeanalizujesz narrację w sieci alumni lub porozmawiasz z byłym współpracownikiem.

2. Jak zbierać dane?

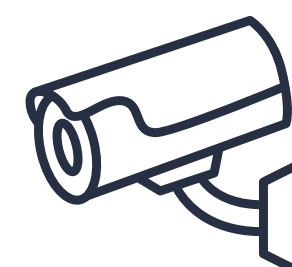
Standaryzuj checklisty i stosuj digitalizację – dane jest wówczas łatwiej agregować, automatycznie mierzyć czas i wychwytywać „dziury” w procesie.



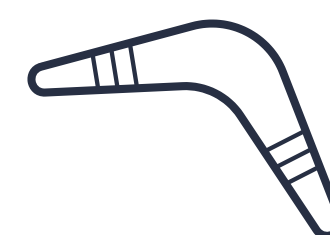
Regularnie analizuj ankiety satysfakcji z procesu odchodzenia pracowników oraz menedżerów (ważne: oba spojrzenia!).



Monitoruj wskaźniki bezpieczeństwa: ile razy doszło do incydentu (np. niezablokowanych dostępów) po odejściu pracownika?



Śledź wskaźniki powrotów („boomerang”) – ilu ex-pracowników wraca do firmy, a ilu ją rekomenduje?



3. Porównuj i iteruj

- **Ustal benchmarki:** np. sprzęt powinien być oddany zawsze przed upływem ostatniego dnia pracy, dokumentacja przekazana do dnia x, dostęp do systemu zamykany od razu po zakończeniu zatrudnienia.
- **Monitoruj trendy w badaniach satysfakcji** oraz liczbę negatywnych opinii na rynku pracy w kontekście offboardingu.

Co kwartał weryfikuj, które etapy powodują przestoje lub generują dodatkowe koszty – i poprawiaj proces.

4. Stwórz własny dashboard z miernikami offboardingu

W dedykowanym narzędziu lub nawet w prostym arkuszu, śledź:

- procentowo ukończone etapy offboardingu dla każdej osoby,
- liczbę zgłoszonych (i rozwiązywanych) „problemów”,
- czas realizacji kluczowych kroków,
- koszt jednostkowy wyjścia pracownika,
- feedback (exit NPS).



5. Analizuj feedback i trendy

Nie bój się patrzeć szerzej: Sprawdzaj, które etapy offboardingu generują najwięcej problemów, a które przebiegają najsprawniej.

Pytaj menedżerów i zespół, jak oceniają zmianę – czasem pojawią się „ukryte koszty”, których nie widać z poziomu excela, ale rzutują na atmosferę czy płynność projektów.

Śledź trendy (np. średni czas zamykania procesów w branży) i porównuj z własnymi wynikami.

Mądrze dobrane metryki pomagają dostrzec nie tylko ewentualne luki w procesie, ale też sukcesy, które trudno przecenić – odzyskane zasoby, większe bezpieczeństwo, czy po prostu dobre słowo od byłych współpracowników.

W praktyce, offboarding najlepiej mierzyć, łącząc twarde wskaźniki z miękkim feedbackiem oraz regularnym przyglądaniem się efektom „po drugiej stronie rozstania” - w relacjach i wizerunku firmy. **Powodzenia!**

Sprawdź, jak robią to najlepsi



Jak zaprojektować system pomiaru efektywności offboardingu?

Jeśli spodziewacie się, że podam tutaj jakiś wzór, to muszę Was rozczarować. Zamiast tego warto zacząć od... **zdrowego rozsądku** i **metodycznego podejścia**. Inaczej mówiąc, jeśli mamy zdefiniowane cele dla offboardingu, to w miernikach warto poszukać sposobów na sprawdzenie czy te cele zostały zrealizowane. Przykładowo, jeśli zależy nam, aby offboarding oprócz zadbania o formalne rozliczenia obejmował też przekazanie wiedzy i doświadczeń, sprawienie, że pracownik do końca będzie się czuł potraktowany z szacunkiem i wyjdzie z poczuciem, że podejście firmy do niego było fair...to jest to dokładna lista pytań, które warto zadać, np. w ankiecie oceniającej proces offboardingu. Jest spora szansa, że jeśli nie potraficie określić mierników dla offboardingu, to prawdopodobnie dlatego, że nie dość konkretnie określiliście jego cele.



Jak znaleźć równowagę między twardymi wskaźnikami (liczby, czas, koszty) a miękkimi, jakościowymi aspektami?

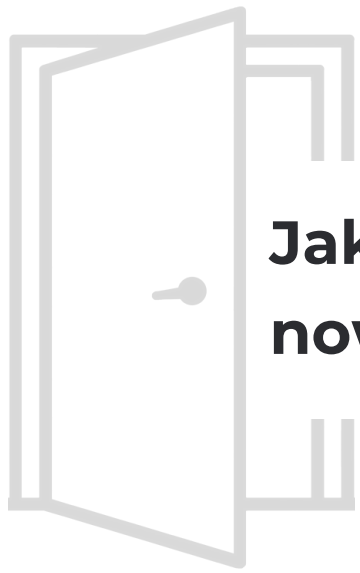
To także zależy od celów, które jako firma stawiamy sobie przed offboardingiem. Zdecydowanie namawiałabym jednak, żeby nie koncentrować się tutaj tylko na tym, czy nastąpiło formalne rozliczenie (z przekazanego sprzętu, czy dostępów), ale też na tym, **jak sam pracownik postrzega ten proces**. Nie bójcie się pytania o doświadczenia, odczucia, a także sugestie pracowników, którzy przechodzą offboarding o to, co jeszcze można w tym procesie zmienić, aby lepiej uwzględniał on potrzeby odchodzących osób. To również są bardzo wartościowe dane, mimo że jakościowe.

Marta Pawlak-Dobrzańska

People Analytics Expert,
Great Digital & HRLytics.ai



Sprawdź, jak robią to najlepsi



Jakich pułapek najczęściej unikać przy wdrażaniu mierników w nowych procesach — Twoje uniwersalne rady dla praktyków HR?

Jeśli dobierzecie już mierniki, nie traktujcie ich jakby były „wryte w kamieniu”, tzn. ustalone raz na zawsze. Zbierzcie pierwsze dane, przeanalizujcie je, a potem zastanówcie się czy pozwalają Wam ocenić jakość realizowanego procesu HR.

Podkreślam, **jakość i efektywność**, a nie tylko to, czy sam proces się (jakoś) odbył. Analizujecie, modyfikujecie mierniki i pytania w ankietach dotąd, aż będziecie mieć poczucie, że proces działa już tak sprawnie, że można koncentrować się na jego utrzymaniu na określonym poziomie, a nie na doskonaleniu.

Marta Pawlak-Dobrzańska
People Analytics Expert,
Great Digital & HRLytics.ai





“Po co te emocje?”

- czyli jak zadbać o emocje zespołu, menedżera i odchodzącego pracownika.

Rozstać się dobrze - czyli jak?

Czy potrafisz wyobrazić sobie rozstanie, po którym obie strony czują satysfakcję i spokój – wspominają dobre chwile kariery, uznają swój staż w firmie za jednoznacznie ważny etap życia zawodowego, są wdzięczni za to, co im dał, nie chowają w sobie gniewu, żalu czy frustracji?

To rodzaj odejścia, które pozwala odejść z podniesioną głową, zachowując wzajemny szacunek i otwartość na przyszłość.

Zastanów się teraz, z czego mogą wynikać te emocje.

Nie wynikają one z faktu, że rozstanie przyszło łatwo, ale dlatego, że było **przewidywalne**. To właśnie słowo - klucz: **PRZEWIDYWALNOŚĆ**. Proces zaplanowany z szacunkiem i rozważą – bez wstydu, niezręczności, chowania się po kątach. Wspólnie, w atmosferze pełnej transparentności i otwartości – bez uciekania od trudnych tematów.

Zdradzę Ci moje pozostałe 2 rekomendacje - formuły na prawidłowy offboarding, który w skrócie nazwałam “PIT” (tak, dobrze czytasz i jestem pewna, że dzięki temu tego nie zapomnisz!).

P - przewidywalność

I - zindywidualizowane podejście
(albo indywidualne, jak wolisz!)

T - transparentność

A teraz przejdźmy do historii.

Pozwól, że przedstawię Ci kolejne dwie osoby – **Anię** i **Tomasza** – których rozstania z firmą wyglądały zupełnie inaczej.



Ania odchodziła, zostawiając za sobą napięcie, niedomówienia i pytanie „dlaczego?”. Jej rozstanie przebiegło w atmosferze tajemnicy i osamotnienia, pozostawiając żal i gorycz. Nikt do końca nie wyjaśnił zespołowi jej sytuacji, a jej współpracownicy nie wiedzieli, jak reagować – nikt nie zaprosił jej do rozmowy ani nie pożegnał z wdzięcznością za wspólne lata. Ania do dziś wspomina ten moment jako jeden z większych stresorów w jej życiu.

- Nie mówiąc już o tym, że sama zmiana pracy jest ogromnym stresem - musiałam bez żadnego wsparcia zaadaptować się do nowej sytuacji i roli “kandydatki” na rynku pracy, odnaleźć w nowym środowisku, do tego dochodził ten dyskomfort i ciężka atmosfera u mojego byłego pracodawcy - dosłownie przyprawiło mnie to o siwe włosy - powiedziała.



Tomasz zaś przeszedł przez ten sam moment z poczuciem pełnej jasności procesu, wsparcia i szacunku. Od początku do końca czuł, że firma gra z nim w otwarte karty – mógł się pożegnać, przedstawić swoją perspektywę i motyw decyzji, został zaangażowany w przekazanie projektów, a zespół okazał mu wdzięczność i uznanie. Zamknął ten rozdział z dumą, spokojem i poczuciem satysfakcji ze swojego wkładu w organizację.

Co decyduje o takiej różnicy? Przede wszystkim kluczem jest przewidywalność.

Wiem, wiem. Budzi się teraz w Tobie sprzeciw: „Nie znamy sytuacji! Wszystko zależy od okoliczności! Być może Ania odchodziła w atmosferze konfliktu, a Tomasz... tak po prostu!”

A jednak jestem zdania, że emocje podczas rozstania nie muszą wynikać wyłącznie z charakterów czy okoliczności – ale z tego, czy proces został przemyślany, zaplanowany i prowadzony z jasną komunikacją i otwartością.

Mimo wszystko często słyszę zarzut: „Strategia offboardingowa? To zbyt formalne, zabija spontaniczność i prawdziwe emocje. My to robimy “na czuja”, z sercem.”

Prawda jest taka, że choć **każdy proces jest inny**, istnieją uniwersalne zasady działające w każdej firmie – od małych organizacji po duże korporacje, od indywidualnych odejść po zwolnienia zbiorowe. Pomagają one łagodzić napięcia, budować poczucie bezpieczeństwa i chronić relacje, tworząc fundamenty, które procentują latami po zakończeniu współpracy.

Chcę, aby mocno wybrzmiało to, co jest kluczowe: **przewidywalność rozstania nie tłumi emocji** – pozwala je przeżyć i zrozumieć. Daje przestrzeń na domknięcie, zadanie pytań oraz wyrażenie wdzięczności lub smutku. To właśnie ona odróżnia rozstania, które zostawiają blizny, od tych, które budują zaufanie i porządkują wspomnienia.

Jestem głęboko przekonana, że **negatywne emocje najczęściej wynikają z braku jasnych zasad, chaotycznej komunikacji i nieprzewidywalności**. Dlatego cywilizowany offboarding to nie eliminacja emocji, lecz ich zaopiekowanie i pomoc odchodzącym oraz tym, którzy zostają, by mogli iść dalej w lepszym klimacie. To jest prawdziwa strategia mądrego rozstania.

Na kolejnych stronach przyjrzymy się, skąd biorą się te emocje, jakie uniwersalne zasady pomagają nimi zarządzać oraz jak dobrze zaplanowana przewidywalność może przemienić trudne rozstania w świadomy i wartościowy proces – dla dobra firmy i ludzi.

Kluczowe zasady strategicznego offboardingu

Offboarding to nie tylko zbiór sztywnych reguł i checklist, ale przede wszystkim wartość i doświadczenie, które można zaplanować, wdrożyć, rozwijać i dostosowywać do specyfiki organizacji.

Poniżej przedstawiam kluczowe zasady, które sprawdzają się w każdej firmie, niezależnie od branży czy wielkości.

Zacniemy od tych uniwersalnych wskazówek, by następnie przejść do konkretnych case studies oraz praktycznych technik umożliwiających HR-owcom radzenie sobie z trudnymi sytuacjami.

Bo strategia to jedno, a wsparcie i elastyczność w działaniu to zupełnie inna, równie ważna sprawa.

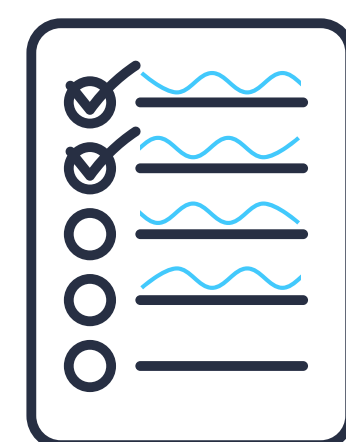
1. Transparentność i jasna komunikacja

Proces offboardingu musi być przejrzysty i klarowny. Zarówno pracownik odchodzący, jak i jego zespół oraz przełożeni powinni znać powody odejścia, harmonogram działań oraz kolejność zaplanowanych kroków. Transparentność buduje zaufanie i zapobiega pojawianiu się domysłów oraz plotek.



2. Planowanie i przewidywalność

Każdy etap procesu powinien być szczegółowo zaplanowany i – jeśli to możliwe – udokumentowany. Pracownik i zespół zasługują na jasny plan tego, co nastąpi, od momentu ogłoszenia odejścia, przez przekazywanie obowiązków, aż do formalnego zakończenia współpracy. Przewidywalność minimalizuje stres i niepewność oraz wspiera pozytywne doświadczenie rozstania..



3. Zaangażowanie i indywidualne podejście

Ustrukturyzowany proces nie oznacza sztywności. Personalizacja i elastyczność, dopasowane do sytuacji oraz potrzeb odchodzącego pracownika, są kluczowe. Każdy powinien poczuć się ważny i doceniony – to nie tylko kwestia kultury, lecz także wpłynie na jego postawę wobec firmy po odejściu.



4. Kompleksowy transfer wiedzy

Bezpieczne przekazanie kluczowej wiedzy i obowiązków stanowi fundament ciągłości działania organizacji. Zaplanowany transfer – spotkania przekazujące, dokumentacja, mentoring – chroni firmę przed utratą cennego know-how.

W idealnych warunkach proces zarządzania wiedzą powinien rozpocząć się znacznie wcześniej – powinien być integralnym elementem każdej roli, wpisanym w strukturę organizacyjną i obowiązki danego stanowiska, realizowanym i korygowanym na bieżąco. Jeśli jednak tak się nie stało, zadaniem samego procesu offboardingu jest kompleksowe przekazanie odpowiedzi na wszystkie kluczowe pytania: dotyczące relacji, obowiązków oraz nieformalnych sposobów realizacji zadań. Dzięki temu nowy pracownik może płynnie objąć swoją rolę i zapewnić ciągłość działania organizacji.



5. Formalności na ostatnim miejscu

Formalne czynności – podpisanie dokumentów, zwrot sprzętu, rozliczenia – są naturalnie niezbędne, ale powinny stanowić element sprawnego procesu, nie jego główny cel.



6. Godne pożegnanie i budowanie relacji po rozstaniu

Moment pożegnania zostawia trwały ślad. Powinien odbywać się w atmosferze uznania i szacunku. Programy alumni to dziś narzędzia, które pomagają długofalowo utrzymać kontakt z byłymi pracownikami i czerpać korzyści zarówno z relacji, jak i potencjalnych powrotów.



Sprawdź, jak robią to najlepsi



Czego menedżerom najczęściej brakuje w przygotowaniu do rozmów o odejściu pracownika?

Paradoksalnie nie są to procedury, przepisy ani formalności, chociaż zdarzają się liderzy, którzy mają w tym obszarze bardzo duże braki. Najczęściej jednak są to niewystarczające umiejętności zarządzania i pracy z emocjami, które wymykają się spod kontroli, a lider nie daje sobie prawa, by je nazwać i oswoić.

Często liderowi brakuje odwagi do szczerej autorefleksji, do zadania sobie pytań: co ta decyzja znaczy dla mnie, jakie emocje uruchamia, w jakiej roli chcę dziś wystąpić: **egzekutora**, czy może **przewodnika**, który towarzyszy drugiemu człowiekowi w trudnym momencie.

Niestety zdarza się, że menedżerowie nie dostrzegają, że brak planu naprawczego, wcześniejszej próby feedbacku i rozmów rozwojowych sprawia, że sytuacja zwolnienia staje się dla pracownika zaskoczeniem, a dla nich samych emocjonalną pułapką. Wtedy nieświadomie reagują **lękiem**, **winą** albo **złością**.

Czasem próbują zbyt mocno „zmiękczyć” przekaz, myląc **emпатиę** z potrzebą bycia **lubianym**, a czasem chowają się za chłodną procedurą. Oba skrajne rozwiązania powodują chaos. Tymczasem prawdziwe przygotowanie wymaga przećwiczenia scenariuszy, nazwania emocji, wsparcia ze strony HR czy mentora, a także dbałości o detale - co powiem zespołowi, jak zadbam o dalszy obraz relacji, jakie wartości będą moim przewodnikiem. Dopiero wtedy rozmowa staje się spójna, autentyczna i profesjonalna.

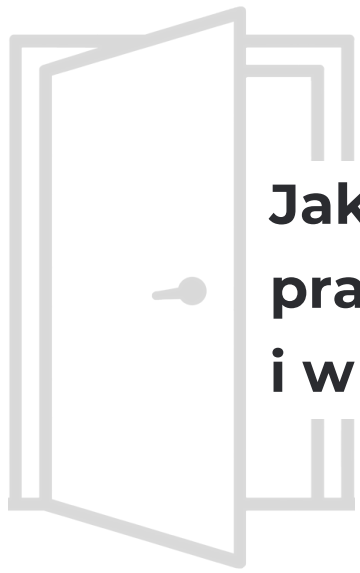
Magdalena Król

Mentorka, Trenerka, Coach, Prelegentka

Właścicielka firmy Queen Solutions, gdzie wspiera organizacje i ludzi w rozwoju – tym prawdziwym, głębokim opartym na wartościach.



Sprawdź, jak robią to najlepsi



Jakie najbardziej nieoczekiwane lub trudne emocjonalnie reakcje pracowników podczas offboardingu najczęściej zaskakują menedżerów i w jaki sposób mogą oni skutecznie sobie z nimi radzić?

Gdybym miała wskazać jedną rzecz to bez wątpienia nie tyle same emocje, ile ich intensywność i kierunek. Płacz osoby, którą postrzegano jako silną. Złość i oskarżenia kogoś, kto zwykle był spokojny. Milczenie i zamknięcie w sobie, które odbiera możliwość dialogu.

To momenty, w których liderzy czują się bezradni, bo spodziewali się **racjonalnej rozmowy**, a dostają **ludzką prawdę** - **ból**, **żal**, czasem **furię**. Klucz tkwi w tym, by nie uciekać. Zatrzymać się, dać przestrzeń na emocję, potwierdzić jej obecność, a jednocześnie trzymać ramę profesjonalizmu i faktów. **Złość** można przyjąć, słuchając i wyjaśniając z pełną transparentnością. **Płacz** wymaga ciszy, a nie taniego pocieszania.

Milczenie warto otworzyć pytaniem, które daje pracownikowi poczucie sprawczości: co chciałbyś teraz wiedzieć, co mogę wyjaśnić. To właśnie w tych chwilach kształtuje się reputacja menedżera.

Największa przewaga rodzi się wtedy, gdy lider łączy dwa światy: twardą strukturę **prawa** i miękką tkankę **człowieczeństwa**. Bo odejście pracownika nie jest tylko końcem kontraktu. To test kultury organizacyjnej. Moment prawdy, w którym firma pokazuje czy potrafi żegnać z godnością. Menedżer, który umie to zrobić, zostawia po sobie ślad w zespole, w odchodzącym człowieku, w opinii o organizacji. Natomiast sam offboarding, choć jest doświadczeniem trudnym, jednocześnie może się stać dowodem szacunku i klasy.

Magdalena Król

Mentorka, Trenerka, Coach, Prelegentka

Właścicielka firmy Queen Solutions, gdzie wspiera organizacje i ludzi w rozwoju – tym prawdziwym, głębokim opartym na wartościach.



Nicole, a co jeśli...

Zawsze, absolutnie zawsze strukturyzując w firmach proces offboardingu bądź szkoląc z tego tematu otrzymuję pytania o tzw. sytuacje ekstremalne: co zrobić, gdy pracownik **dopuszcza się poważnego nadużycia** – oszuka firmę, zostanie wyprowadzony w kajdankach (sic!) lub naruszy czyjąś nietykalność cielesną?

To bardzo proste.

W takich przypadkach mówimy już nie tylko o procesie HR-owym, ale przede wszystkim o procedurach prawnych - i na to chcę Ci zwrócić uwagę. Kluczowa staje się wtedy ścisła współpraca działu HR i prawników, aby działania chroniły pracowników pozostających w organizacji oraz sam interes przedsiębiorstwa.

Jednocześnie należy pamiętać, że nie każda sytuacja jest zero-jedynkowa i ujęta w twardych regulacjach. Zdarzają się sytuacje „szarej strefy”, w których nie dochodzi do czynu zabronionego, ale zachowanie pracownika budzi uzasadnione wątpliwości lub narusza wartości organizacji.

Przykłady?

- Niewłaściwe relacje i konflikty w zespole.
- Zaniedbywanie obowiązków związanych z dokumentacją.
- Brak współpracy lub unikanie odpowiedzialności.
- Uporczywe spóźnianie się do pracy.
- Regularne opuszczanie stanowiska pracy bez zgody.



Te zachowania - choć nie łamią jednoznacznie przepisów prawa, to negatywnie wpływają na funkcjonowanie organizacji i naruszają niepisane zasady etyczne. Niewłaściwe relacje i konflikty w zespole są trudne do jednoznacznej oceny prawnej, gdyż mogą mieć różny charakter i nasilenie, często wymagają rozwiązania poprzez kulturę organizacyjną i wewnętrzne polityki. Zaniedbywanie obowiązków dokumentacyjnych może nie zawsze skutkować sankcjami prawnymi, ale powoduje ryzyko operacyjne i osłabia procesy w firmie. Brak współpracy czy unikanie odpowiedzialności, choć często nie jest formalnie karalne, obniża efektywność zespołu i generuje konflikty, co wymaga interwencji zarządu i wpływa na atmosferę pracy. I tak dalej.

Wtedy największe znaczenie ma **transparentność** i **spójna komunikacja**.

Transparentność w takim kontekście oznacza:

- jasne zakomunikowanie powodów rozstania w takiej formie, która nie naraża firmy na ryzyko prawne, a jednocześnie chroni jej reputację,
- unikanie niedomówień i plotek poprzez udzielenie pracownikom rzetelnych i proporcjonalnych do sytuacji informacji,
- zadbanie o równowagę między ochroną tajemnicy pracowniczej a interesem organizacji.



I tu dochodzimy do istotnego aspektu - transparentność w każdej firmie może oznaczać coś innego. Sposób zakomunikowania rozstania powinien być dostosowany do kontekstu i odbiorców – inaczej będzie wyglądał wewnętrzny komunikat do zespołu, a inaczej odpowiedź na pytania kontrahentów czy rynku.

Dlatego w przypadkach ekstremalnych zawsze potrzebne są dwa równoległe filary: **twarde procedury prawne** i **operacyjne**, które rozwiązują sprawę od strony formalnej, oraz transparentna komunikacja, która chroni kulturę organizacyjną, morale pracowników i reputację firmy.

Pokażę Ci to na przykładzie konkretnej sytuacji:

Założmy, że doszło do przypadku naruszenia, np. systematycznego zaniedbywania obowiązków związanych z dokumentacją. Wówczas pracodawca musi znaleźć balans między transparentnością, a ochroną prywatności osób zaangażowanych i bezpieczeństwem prawnym firmy.



1. Komunikat w pełni transparentny - formalny

„Z przykrością informujemy, że zakończyliśmy współpracę z [imię lub „jednym z pracowników”] ze względu na zaniedbania w zakresie prowadzenia obowiązkowej dokumentacji. Dokładamy wszelkich starań, aby zapewnić odpowiednie szkolenia i wsparcie systemowe, jednak nie możemy dopuścić do sytuacji, gdzie jedni pracują zgodnie z wytycznymi, a inni nie dochowują tych standardów. Rozminęliśmy się tu w kontekście oczekiwań, dlatego życzymy [imię] wszystkiego dobrego na dalszej drodze zawodowej.

2. Alternatywny komunikat o takim samym przekazie - dla firmy o kulturze otwartej i bezpośrednio:

„Postanowiliśmy zakończyć współpracę z [imię lub „jednym z pracowników”] z powodu niedopełniania obowiązków dotyczących dokumentacji. Staramy się tworzyć środowisko wsparcia i szkolenia, ale ważne jest też, by wszyscy podchodzili do swoich zadań z odpowiedzialnością i nie traktowali procedur jako zbędnych formalności. Rozminęliśmy się tutaj co do standardów, dlatego życzymy powodzenia i sukcesów w dalszej karierze oraz dziękujemy [imię] za dotychczasowy wkład w sukcesy firmy!”

W każdej wersji podkreślamy, że firma inwestuje w wsparcie i szkolenia, ale ważna jest też postawa pracownika, a brak zaangażowania i lekceważenie obowiązków nie mogą być tolerowane.

3. Komunikat niewłaściwy (którego należy bezwzględnie unikać)

Zbyt ogólny:

„Pracownik X odszedł z firmy z przyczyn osobistych.”



Effekt:

Pracownicy domyślają się problemów, powstają plotki, spada zaufanie do organizacji i poczucie krzywdy wywołane brakiem klarownego stanowiska. Rosną domysły nie tylko w kontekście jednostkowej sytuacji pracownika, ale także jej konsekwencji i wpływu na zespół, firmę, lidera.

Zbyt szczegółowy, naruszający prywatność i narażający firmę na konsekwencje prawne:

„Paweł Kowalski został zwolniony, ponieważ uporczywie zaniedbywał uzupełnianie dokumentacji służbowej, narażając firmę na poważne ryzyko operacyjne i prawne. Takie rażące niedbalstwo jest niedopuszczalne i nie będziemy go tolerować.”

Effekt:

Ujawnienie szczegółów i nazwisk – ryzyko procesów, wizerunek firmy zagrożony, utrata zaufania do firmy ze strony odchodzącego pracownika.

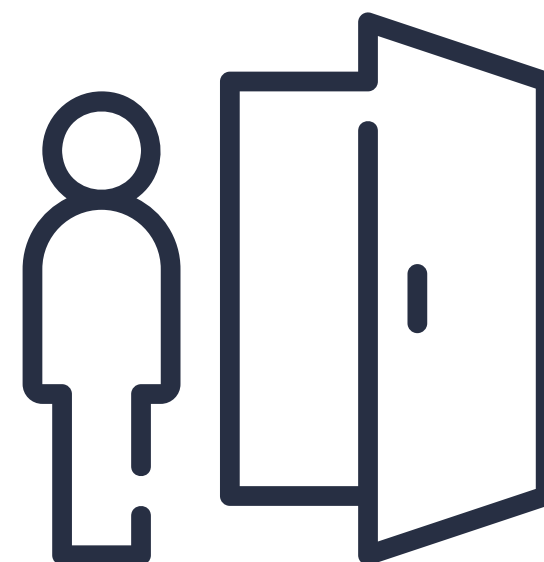
Potraktuj ten przykład jedynie jako inspirację – w absolutnie każdym przypadku należy skonsultować się z działem prawnym swojej organizacji, aby wypracować rozwiązanie uwzględniające **trzy kluczowe czynniki: transparentność** i jej stopień związany z wartościami i kulturą organizacyjną firmy, **ochronę prywatności** osób zaangażowanych oraz **bezpieczeństwo prawne** firmy.

Kompleksowy proces offboardingu – jak go zbudować w praktyce?

Offboarding to proces składający się z modułów, które należy dobierać i dopasowywać do sytuacji i potrzeb, jakie generuje charakter odejścia pracownika. Ważne jest, aby świadomie zarządzać różnorodnością scenariuszy, ponieważ każda z nich wymaga uwzględnienia odmiennych emocji oraz oczekiwań.

Najczęstsze rodzaje rozstań:

- Dobrowolne odejście (rezygnacja, zmiana pracy)
- Zwolnienie za wypowiedzeniem
- Zwolnienie dyscyplinarne
- Zwolnienia grupowe / layoffy / restrukturyzacje
- Emerytura / przejście na świadczenia
- Porozumienia stron (mutual agreement)



Rozróżnienie to jest istotne, ponieważ każda sytuacja wywołuje odmienny zakres emocji, a co za tym idzie, wymaga innego wsparcia i strategii komunikacji.

Emocje i oczekiwania po stronie pracownika:

W przypadku jednostronnej rezygnacji ze strony pracownika wśród emocji możesz napotkać entuzjazm związany z poczuciem nowego początku, ale często także niepewność i obawy co do przyszłości, potrzeba jasności o formalnościach oraz szacunku za dotychczasowy wkład pracy.

W przypadku **zwolnienia pojawia się:**

strach, wstyd, rozczarowanie, czasem poczucie niesprawiedliwości, potrzeba zachowania godności i wsparcia w przejściu przez rozstanie.

Zwolnienia grupowe/layoffy:

lęk zbiorowy, niepewność, potencjalne konflikty w zespole, potrzeba wsparcia psychologicznego i komunikacji wielostopniowej.

Porozumienia stron:

kombinacja emocji zależna od kontekstu, wymaga jasnej komunikacji i profesjonalnego zamknięcia.

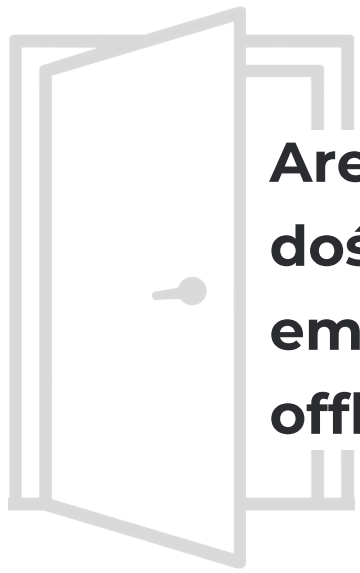
Emerytura / przejście na świadczenia:

mieszanka dumy i smutku, potrzeba docenienia wkładu, świętowania etapu i utrzymania dobrych relacji.

Zwolnienie dyscyplinarne:

często gniew, poczucie krzywdy, silne napięcia emocjonalne; tutaj kluczowa jest komunikacja pełna jasności i profesjonalizmu, a nierzadko także udokumentowania.

Sprawdź, jak robią to najlepsi



Arek, jesteś zarówno psychologiem, jak i HR-owcem z wieloletnim doświadczeniem. Czy w swojej praktyce HR-owej zauważyłeś różnice w emocjach, obawach i potrzebach poszczególnych stron procesu offboardingu – odchodzącego pracownika, menedżera

Tak, zdecydowanie zauważyłem i podkreślę od razu: **nie ma emocji lepszych czy gorszych** – są po prostu inne, zależne od pozycji, w jakiej się znajdujemy.

Dla pracownika kluczowe jest, z jakiego powodu odchodzi. Jeśli decyzja wynika z własnych planów i nowej oferty, pojawia się ciekawość, ulga czy nawet radość. Gdy jednak jest to decyzja organizacji, emocje są dużo trudniejsze: poczucie straty, lęk przed nieznanym, obawa o przyszłość. Spotykałem osoby, które potrafiły **potraktować zwolnienie jako impuls rozwojowy**, ale też wiele, dla których była to trudna i bolesna sytuacja – co jest absolutnie zrozumiałe.

Menedżer doświadcza innego rodzaju napięcia. Zwolnienie pracownika rzadko przychodzi łatwo – często towarzyszy mu lęk, czy nie „zrujnuje” się komuś życia, a także stres związany z samą rozmową. Widziałem liderów, którzy odkładali tę decyzję miesiącami w nadziei, że „jeszcze się uda”. Z kolei w sytuacji, gdy to pracownik sam odchodzi, pojawia się raczej zaskoczenie, zakłopotanie i presja związana z szybkim przeorganizowaniem zadań.

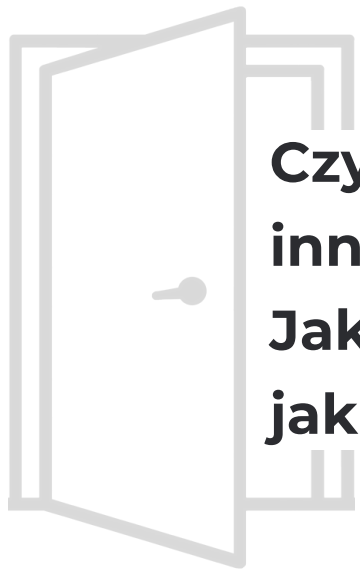
Zespół natomiast **przeżywa ambiwalencję** – z jednej strony ciekawość, z drugiej niepokój o atmosferę i podział obowiązków. Dlatego można powiedzieć, że offboarding rzadko bywa procesem nacechowanym pozytywnymi emocjami – wyjątkiem jest sytuacja, gdy pracownik samodzielnie podejmuje decyzję o zmianie i czuje satysfakcję.

Arkadiusz Czyżowski

Psycholog biznesu | Life & Business
Coach | Ekspert HR | Trener Kompetencji
Psychospołecznych



Sprawdź, jak robią to najlepsi



Czy poza pracownikiem, menedżerem i zespołem dostrzegasz również innych uczestników procesu offboardingu, np. rodzinę pracownika? Jakie działania stanowią według Ciebie absolutne minimum wsparcia, a jakie można uznać za ponadstandardowe i wyjątkowe?

Tak – konsekwencje offboardingu wykraczają poza samą organizację. Utrata pracy wpływa nie tylko na pracownika, ale także na jego bliskich: rodzinę, przyjaciół czy inne ważne relacje. **Stres i poczucie destabilizacji** odbijają się na całym ekosystemie danej osoby. Często obserwuję, że pracownicy, z obawy przed oceną, wolą powiedzieć otoczeniu, że to oni sami zrezygnowali, niż przyznać, że zostali zwolnieni. To pokazuje, jak silny i wielowymiarowy jest wpływ tego procesu.

Dlatego absolutnym minimum wsparcia powinno być dziś nie tylko sprawne przeprowadzenie formalności, ale także **dostęp do pomocy psychologicznej** czy **doradztwa kariery**. Takie wsparcie pozwala oswoić emocje i przygotować się do powrotu na rynek pracy – i to powinno stać się standardem.

Ponadstandardowe i wyjątkowe działania to np. **programy outplacementowe**, webinary czy warsztaty przygotowujące do rozmów rekrutacyjnych, a także wsparcie dla menedżerów i zespołu. Tego typu praktyki budują kulturę organizacyjną opartą na szacunku i odpowiedzialności – i sprawiają, że nawet trudny proces rozstania może zostać przeżyty w sposób konstruktywny.

Osobiście? Gdyby ktoś zwolnił mnie w taki sposób, to z chęcią zostałbym ambasadorem tego pracodawcy. Nawet po zwolnieniu ;)

Arkadiusz Czyżowski

Psycholog biznesu | Life & Business
Coach | Ekspert HR | Trener Kompetencji
Psychospołecznych



Jak zbudować proces offboardingu we własnej organizacji?

1

Po pierwsze - diagnozuj potrzeby i możliwości: Zastanów się, z jakimi typami rozstań masz najczęściej do czynienia. Zmapuj typowe scenariusze (rezygnacja, wypowiedzenie z winy pracodawcy, zwolnienia grupowe, mutual agreement) i sprawdź, jaka jest Twoja obecna praktyka. Czy masz checklisty? Gotowe komunikaty? Czy każda ze stron wie, co ją czeka?

Po drugie – wypracuj elastyczny model: Nie da się każdego rozstania zamknąć na „jednej matrycy”. Przygotuj podstawowy szkielet procesu, ale miej miejsce na dostosowanie elementów do ludzkiej sytuacji i kontekstu biznesowego. Ustal, które etapy są obowiązkowe, a gdzie możliwa jest indywidualizacja.

2

3

Po trzecie – angażuj liderów i edukuj cały HR: Dobry proces nie jest tylko domeną HR-u. Przełożeni, liderzy zespołów czy kadra managerska muszą rozumieć wagę offboardingu – i wiedzieć, jak wspierać emocje, wyjaśniać powody rozstań czy celebrować pożegnania, by nie zostawiać ludzi z poczuciem pustki.

Po czwarte – weryfikuj, czy Twój proces naprawdę działa: Pytaj o feedback! Rozmawiaj z odchodzącymi i z zespołem. Każda opinia powinna być szansą na ulepszenie praktyk. Przetestuj, gdzie najczęściej pojawia się chaos lub napięcie – i ulecz ten fragment.

4

5

Po piąte – nie zapomnij o wymiarze formalno-technicznym: Nawet najlepsza atmosfera nie naprawi problemu z nieoddanymi sprzętami czy hasłami zostawionymi w systemie. Zadbaj o narzędzia, przypomnienia, checklisty, jasne polityki. Spraw, by formalności były wsparciem, nie przeszkodą.

Po szóste – dbaj o relację, nie tylko o proces: Offboarding, szczególnie w formule porozumienia stron, to test dojrzałości organizacji. Pokaż, że nawet w rozstaniu firma nie zapomina, jak być dobrym partnerem – i że warto budować taki klimat na przyszłość.

6

Dzięki temu nawet jeśli nie wszystko pójdzie idealnie, ludzie odchodzą z poczuciem, że byli zauważeni, docenieni i potraktowani z szacunkiem. Nawet jeśli ich historia w tej firmie się zamyka, nic nie stoi na przeszkodzie, by kiedyś wysłać sobie jeszcze „dzień dobry” – i być może kiedyś wrócić.

Przykładowy proces offboardingu na przykładzie rozstania na mocy porozumienia stron – krok po kroku

Rozstanie na zasadzie porozumienia stron to jedna z najbardziej partnerskich form zakończenia współpracy, umożliwiającą odejście w atmosferze wzajemnego szacunku i jasności. Dlatego posłużmy się nią jako uniwersalnym punktem wyjścia.

Ważne! Kluczowe jest, aby HR na każdym etapie – niezależnie od przyczyn, kontekstu i modelu rozwiązania współpracy – występował jako **partner i ambasador dialogu**: stoi zarówno po stronie pracownika, jak i firmy; łączy i moderuje, nie wykluczając którejkolwiek ze stron.

1. Rozmowa inicjująca i jasne ustalenia

Na początku procesu, gdy któraś ze stron zgłasza chęć zmiany sytuacji zawodowej, przełożony lub HR prowadzi szczerą rozmowę z pracownikiem. To moment, by przedstawić powody rozstania, ustalić oczekiwania i określić zasady dalszej współpracy do zakończenia procesu.

Piątek bywał wybierany na dzień rozmowy ze względu na ograniczenie ryzyka wizerunkowego i możliwych negatywnych skutków dla bieżącej pracy. Coraz częściej jednak preferowany jest czwartek, co pozwala już następnego dnia na kontakt z pracownikiem w celu sprawdzenia, czy potrzebuje wsparcia. Dzięki temu unika się sytuacji, w której pracownik pozostaje sam z ciężarem „nowiny”, co sprzyja bardziej empatycznej i konstruktywnej komunikacji..

W trakcie takiego spotkania dobrą praktyką jest wprowadzenie tzw. „kontraktu” - czyli ustaleń co do zasad rozmowy. Dzięki temu cała komunikacja przebiega sprawnie i z poszanowaniem obu stron.

Oto różne elementy składowe typowych kontraktów - ku inspiracji:

Transparentności i szacunku – wszyscy deklarują otwartość, szczerłość, gotowość do przyjmowania różnych perspektyw, bez oceniania.

Struktury rozmowy – ustala się, jakie tematy będą poruszone, w jakiej kolejności, według jakich zasad.

Czasu i refleksji – pracownik otrzymuje możliwość spokojnego przemyślenia nowej sytuacji (np. tydzień lub dwa na zebranie pytań i emocji).

Wsparcia – strony deklarują wzajemną dostępność i gotowość do rzeczowego dialogu oraz wsparcia informacyjnego czy rozwojowego. Są to zasady na tyle uniwersalne, że sprawdzają się także (a nawet lepiej!) w przypadku rozmów zwalniających. Ich priorytetem jest zarządzanie emocjami pracownika i pozostawienie mu przestrzeni na konstruktywne zebranie myśli.

Wracając jednak do naszego głównego toku procesu - najlepiej, jeśli HR dokumentuje te ustalenia choćby krótkim podsumowaniem mailowym. Już w tym momencie ważne jest podkreślenie: pracownik **ma prawo** do szoku, żalu, dezorientacji czy pytań na każdym etapie – i do powrotu z refleksjami za dzień czy tydzień, bez presji na szybkie „ogarnięcie się” i postawienie przed faktem dokonanym.

Na co uważać: Błąd to wejście w rolę HR wyłącznie „firmową” lub tylko „menedżerską”, przemilczenie trudnych emocji czy nadmierna formalność. Kluczowe jest niepozostawianie pracownika w poczuciu nadmiaru czy niedosytu informacji oraz danie autentycznego wsparcia także wtedy, gdy pojawia się szok.

2. Szczegółowe ustalenia i plan działania

Po potwierdzeniu decyzji HR i manager wspólnie z pracownikiem dookreślają formalności i aspekty logistyczne:

długość okresu wypowiedzenia	transfer projektów i obowiązków	ewentualne świadczenia ponadstandardowe i przygotowanie komunikatu do zespołu
------------------------------	---------------------------------	---

3. Przejrzysta i partnerska komunikacja do zespołu

Ogłoszenie decyzji powinno nastąpić szybko, z szacunkiem i przestrzenią na pytania. Włączaj pracownika we współtworzenie przekazu do zespołu: to buduje poczucie wpływu i autentyczności procesu (najlepiej, jeśli prezentujecie się jednym, spójnym frontem).

HR i manager przygotowują komunikat, często dzieląc się głosem (osobiste uzupełnienia osoby odchodzącej plus oficjalna część HR/firmy), co wzmacnia współpracę i autentyczność.

HR musi zadbać, by każdy z członków zespołu mógł prywatnie dopytać, jak zmieni się jego praca, zachowując pełną ochronę prywatności rozstającego się pracownika.

Na co uważać:

Zwlekanie lub zbyt formalna komunikacja prowadzi do plotek i niepokoju zespołu. Nigdy nie komentuj szczegółów indywidualnych decyzji – nawet pod naciskiem grupy. Nie doprowadzaj także do sytuacji, w której w kuluarach wszyscy „już wiedzą”, a oficjalne kanały komunikacji milczą.

4. Transfer wiedzy i zadań – spokojna sukcesja

Ten etap wymaga systematycznego podejścia. Wspólnie z menedżerem i pracownikiem HR tworzy checklistę kluczowych zadań i wiedzy do przekazania. Ustala harmonogram spotkań, nadzoruje przebieg wymiany (by nie skończyło się na jakże popularnym „jakoś się wdroży”), a także dba o udokumentowanie krytycznych informacji. Zbadaj, czy rzeczywiście transfer nastąpił – nie tylko deklaratywnie.

Na co uważać:

Pozostawienie przekazywania wiedzy wyłącznie na barkach pracownika jest prostą drogą do powstania luk operacyjnych i frustracji zespołu oraz przełożonych. Weź odpowiedzialność za proces.

5. Exit interview – ważny element uczenia się

Rzetelnie przeprowadzone exit interview pozwala zebrać cenne opinie o kulturze organizacyjnej, zarządzaniu i powodach odejścia. HR moderuje rozmowę, zapewnia dyskrecję i zachęca do otwartości – nie tylko o „plusach i minusach” pracy, ale też o własnych oczekiwaniach i postulatach na przyszłość.

Dobłą praktyką jest: spisanie najważniejszych wniosków (anonimowo), regularna analiza i powrót do menedżerów z podsumowaniami zmian.

Na co uważać:

Traktowanie exit interview jako „odhaczenie” zamiast autentycznego dialogu skutkuje utratą szansy na poprawę praktyk i retencji. Brak podkreślenia dyskrecji procesu także jest istotną barierą ku uzyskaniu informacji nakierowanych na rozwój i usprawnienia.

6. Sprawne formalności i jasny last day

HR przygotowuje przejrzystą checklistę i prowadzi pracownika przez kolejne kroki: rozliczenia, zwroty, zamknięcie dostępów, finalne dokumenty, odprawa. Formalności to tylko część świadomego procesu rozstania – zadbaj o jasne informacje i płynną obsługę.

7. Podziękowanie i budowa relacji na przyszłość

Ostatni etap to nie tylko oficjalne podziękowanie za wkład i lata pracy, ale także autentyczne domknięcie procesu – zarówno publicznie, jak i indywidualnie, w formie np. zaproszenia do programu alumni czy zaoferowania referencji. Zadbaj, by każda osoba odchodząca czuła domknięcie i uznanie. Nawet po zakończeniu formalnej współpracy HR powinien pozostać otwarty na kontakt z byłym pracownikiem.

Na co uważać: Brak takich gestów może przekreślić lata dobrych relacji i powstrzymać potencjalnych ambasadorów marki.

A co dalej? Celebracja. Być może nie jest to pierwsze słowo, które przychodzi na myśl w kontekście odejścia pracownika. A jednak – odpowiednio zorganizowane pożegnanie może być nie tylko momentem zamknięcia pewnego etapu, ale też szansą na docenienie dotychczasowych osiągnięć, wzmocnienie więzi w zespole i pozostawienie po sobie dobrego śladu w kulturze organizacyjnej.

Oto kilka inspiracji jak zrobić to w sposób klasyczny i ten bardziej niekonwencjonalny:



- **Elektryzujące „ostatnie 5 minut”**

Na koniec ostatniego dnia w ramach pożegnania można zaplanować krótki moment, który zostawi trwałe wrażenie. Ulubiona muzyka odchodzącej osoby gra przez głośniki, ktoś rozwija czerwony dywan... Na zakończenie wręcza się symboliczną pamiątkę, na przykład mały „klucz” z grawerem symbolizujący otwartość na powrót. To proste, ale pełne znaczenia pożegnanie buduje poczucie uznania i zamyka ten etap naturalnie i z szacunkiem - i napięcie budowane przez cały dzień i późniejsze zaskoczenie jest nie do przecenienia!

- **Wspólna aktywność jako symboliczne „ostatnie zadanie”**

Warto wyjść poza rutynę i zaprosić zespół na wspólne wydarzenie, które stanie się ostatnim wspólnym doświadczeniem. Może to być śniadanie, lunch czy kolacja w miejscu, które lubi odchodząca osoba. Alternatywnie można zorganizować coś mniej formalnego, jak wspólne gotowanie, planszówki lub escape room (ostatnio bardzo popularne są te terenowe - np. umożliwiające poznanie miasta!). Taka forma pozwala rozładować napięcie, podkreśla poczucie przynależności i pozostawia pozytywne wspomnienia.

- **Symboliczna ceremonia pożegnania**

Krótką ceremonią “rozdania Oscarów”, offline lub online, podczas której menedżer i zespół dzielą się wspomnieniami i słowami uznania, to skuteczny sposób na udane pożegnanie dla firm funkcjonujących w 100% zdalnie albo takich, które kulturowo nie czują się na tyle komfortowo by robić aż tak wielkie “halo” jak w propozycjach powyżej. Jest to także opcja dla dużych zespołów rozproszonych. Dla zrównoważenia dobrze sprawdzają się tu humorystyczne certyfikaty, takie jak „Mistrz gaszenia pożarów” czy „Generator pomysłów lepszy od chata GPT”, które świetnie podkreślają indywidualny wkład i dają trochę luzu temu momentowi.

- **Kreatywny prezent od zespołu**

Personalizowany upominek lub album ze zdjęciami i wspólnymi wspomnieniami to ważny gest pokazujący, że odchodząca osoba jest doceniana. Prezenty mogą odwoływać się do pasji pracownika – na przykład zestaw podróżnika, jeśli planuje dłuższą wyprawę, czy książka z dedykacją od zespołu.

- **Kapsuła wspomnień**

To pomysł na stworzenie czegoś trwałego, co odchodzący pracownik będzie mógł zabrać ze sobą. Krótkie, osobiste notatki w słoiczku, sentencje, zabawne cytaty, rady czy realne wspomnienia zamknięte w pudełku lub w formie nagrań wideo dają możliwość powrotu do dobrych chwil z zespołem.

- **Cyfrowa pamiątka dla zespołów zdalnych**

Dla zespołów pracujących zdalnie idealnym rozwiązaniem jest elektroniczna wersja podziękowań - filmik z nagraniami od współpracowników z różnych lokalizacji, wirtualna tablica z anegdotami i życzeniami, które tworzą ciepłą i osobistą formę pożegnania mimo fizycznej odległości.



Nicole, a co jeśli...?

No właśnie! Wiem, co macie w głowie – wywracanie oczami, głośne „taa, jasne, teoria teorią, ale życie...”. Doskonale to czuję, serio. Piszę to jako ktoś, kto nie raz i nie dwa wychodził z rozmów z myślą „tego się nie dało przewidzieć” i wie, że każdy offboarding potrafi zaskoczyć nawet najbardziej przygotowanego HR-owca.

Dlatego tu znajdziesz Nielukrowane patenty na nieprzewidziane zwroty akcji i trudne sytuacje – tak byś w środku burzy mógł/ mogła powiedzieć:

„Okej, byłam(-em) gotowa(-y), Nicole to już przerobiła!”

Najczęściej zadawane pytania i gotowe rozwiązania dla HR-owców.

Co jeśli pracownik odmawia udziału w procesie?

Jakkolwiek banalnie to nie zabrzmiałoby, ważne jest, by zachować profesjonalizm i próbować wyjaśnić **korzyści** płynące ze współpracy - zostawienie otwartych drzwi w przypadku chęci powrotu, wsparcie w wyjściu na rynek pracy (CV, przygotowanie do rozmowy rekrutacyjnej, rekomendacje). Pytaj o powody odmowy - być może w głowie pracownika pojawiają się nieprzepracowane emocje, niespełnione oczekiwania, czy uprzedzenia - tak właśnie bywa w większości przypadków i dotarcie do sedna problemu często go eliminuje. Warto zadać to pytanie na drugim miejscu bo gdy zadasz je na start, pracownik może wejść w tryb obronny na zasadzie “bo nie”, “nie będziesz mi nic narzucać, mam do tego prawo”. Jeśli jednak pracownik nadal nie chce rozmawiać, dokumentuj wszystkie próby i informuj o tym przełożonego. Możesz także skontaktować się z działem prawnym i zasięgnąć wsparcia jeżeli spodziewasz się, że może pojawić się problem natury formalnoprawnej albo związanej ze zwrotem sprzętu firmowego, czy bezpieczeństwem informacji. Realizuj proces bez nacisku, z zachowaniem otwartości, ale także mając na względzie interes organizacji - pewna doza kooperacji to nie kwestia chęci, a obowiązku pracownika będącego w trakcie wypowiedzenia.

P.S. W takich sytuacjach najczęściej organizacje uczą się jak ważny jest proces wcześniejszego zarządzania wiedzą - jeden nieskłonny do współpracy, sabotujący proces odchodzący pracownik potrafi skłonić do odrobienia tej lekcji ;)

Co jeśli zespół negatywnie reaguje na odejście pracownika?

Wprowadź precyzyjną i szybką komunikację - nie zwlekaj, by nie dać pola domysłom i plotkom. Zorganizuj spotkanie wyjaśniające, które pozwoli zespołowi zadawać pytania i wyrażać obawy. Podkreśl, że odejścia są normalną częścią życia organizacji. W razie indywidualnych pytań dotyczących wpływu odejścia **na nich samych**, a nie tylko zespół czy procesy, zachęć pracowników do kontaktu bezpośredniego, poza forum.

Ucinaj pytania naruszające prywatność odchodzącego pracownika - dobrym sposobem jest podkreślenie, że jako organizacja szanujemy wolę pracownika, a także poszanowanie prywatności jest dla nas istotną wartością - dlatego nie udzielamy poufnych informacji o nich bez ich zgody, tak samo jak oni sami w podobnej sytuacji by sobie tego życzyli.

Co jeśli procedury są niedopasowane do sytuacji?

Zachowaj gotowość do elastycznego dostosowania procesu, szczególnie w indywidualnych i nietypowych przypadkach. Dokumentuj takie wyjątki i wykorzystuj je jako źródło cennych lekcji, które pozwolą udoskonalić przyszłe praktyki.

Pamiętaj, że proces ma Ci służyć – nie powinien być blokadą ani przeszkodą w sprawnym i empatycznym działaniu. To Ty zarządzasz procesem, dobierasz narzędzia i dostosowujesz je do konkretnych potrzeb. Dobrą metodą jest systematyczne uzupełnianie bazowego procesu o dodatkowe “ścieżki” realizowane w konkretnych sytuacjach tworząc coraz szerszą mapę przypadków.

Jak radzić sobie z presją czasu przy nagłych odejściach?

Maksymalizuj jasność przekazu o odejściu i dostępność informacji w krótkim czasie, skup się na priorytetach: bezpieczeństwie danych, przekazaniu zadań oraz emocjonalnym wsparciu. Po fakcie analizuj proces.



Kto zadba o HR? Emocje i wsparcie dla osób prowadzących offboarding

O offboardingu mówi się sporo w kontekście pracowników, ale niewiele o tych, którzy go organizują – a przecież Ty, HR-owcu, również jesteś w oku cyklonu. Musisz zachować spokój, profesjonalizm i empatię, nawet kiedy sam/-a czujesz stres, przemęczenie, presję czy... po prostu zwątpienie.

Jak zadbać o siebie?



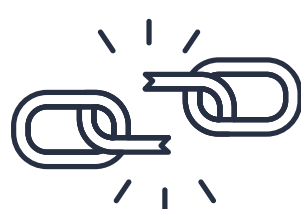
Przygotuj się mentalnie

pamiętaj, że emocje, konflikty i krytyka są częścią procesu, nie atakiem personalnym. Reakcje pracowników nie świadczą o Tobie - a o nich samym.



Symulacje i role-play

Ćwiczenia (np. w roli HR, menedżera, pracownika czy świadka konfliktu) naprawdę uczą – pozwalają przećwiczyć reakcje, przeżyć emocje i wyciągnąć lekcje bez konsekwencji. Najlepsze zespoły HR regularnie trenują w ten sposób, by móc reagować automatycznie, nie impulsywnie.



Nie bój się przyznać, że jest Ci trudno przed samym/ą sobą i innymi. Dbłość o siebie nie jest oznaką słabości, lecz mądrości i dojrzałości.



Po trudnych dniach

daj sobie czas na przerwę, ruch, rozmowę z bliskimi, dobry serial czy książkę, wyjdź, przewietrz głowę! Twoje zdrowie psychiczne to kapitał nie do przecenienia.



Inwestuj w rozwój

Regularne warsztaty z trudnych rozmów, zarządzania stresem, odporności psychicznej, czy moderowania emocji budują pewność siebie i skracają czas potrzebny na regenerację po sytuacjach stresowych. Polecam!



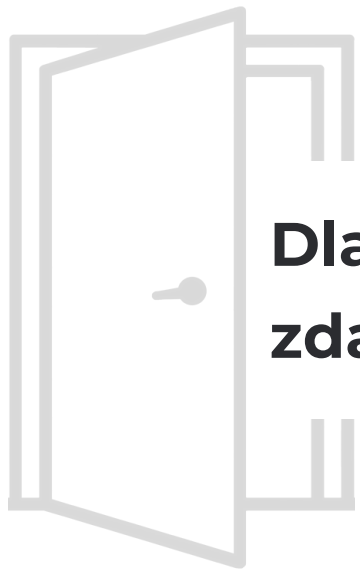
Korzystaj z relacji

dziel się doświadczeniami, rozmawiaj z innymi osobami z HR, proś o wsparcie, nie zostawaj sam/-a z ciężarem.

Dbanie o innych zaczyna się od dbania o siebie. I o tym pamiętaj, nawet jeśli przez chwilę wszyscy oczekują od Ciebie nadprzyrodzonych mocy ;)

Poznaj partnera

Mental  Benefits



Dlaczego dbanie o dobrostan w trakcie offboardingu jest Twoim zdaniem ważne i czym ono się objawia?

Rozstania z pracownikami są **naturalną częścią życia organizacji** i sposób ich przeprowadzenia ma ogromny wpływ na zespół. Najważniejsza jest transparentna i empatyczna komunikacja - potrzebne są jasne informacje, wolnych od plotek i ocen. To, jak mówi się o osobie odchodzącej, pokazuje wszystkim, w jaki sposób nasza firma traktuje ludzi w trudnych momentach, a to zaś dużo mówi o nas samych.

Równie istotne jest **odpowiednie pożegnanie osoby** opuszczającej zespół. Podkreślenie wkładu, symboliczne podziękowanie, a czasem nawet wsparcie w dalszej karierze. Takie gesty budują kulturę organizacyjną, w której każdy czuje się wartościowy do końca współpracy.

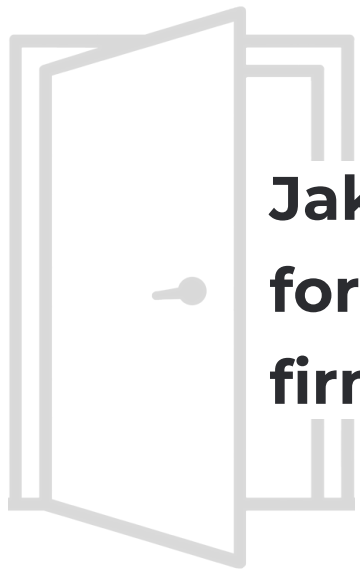
Dla osób, które zostają w zespole, kluczowe jest **poczucie stabilności**. Należy wyjaśnić, co zmieni się w podziale obowiązków, dać przestrzeń na rozmowę o emocjach i wątpliwościach. Smutek czy niepokój są naturalne, dlatego warto przypominać o ewentualnych dostępnych w firmie formach wsparcia psychologicznego. Organizacje, które przeprowadzają rozstania z poszanowaniem godności, wzmacniają kulturę zaufania. Dzięki temu trudne chwile nie obniżają morale, a poczucie bezpieczeństwa i lojalność wobec pracodawcy nie jest zachwiana.

Mateusz Woźniak
Prezes Zarządu
Mental Benefits Sp. z o.o.



Poznaj partnera

peopleforce



Jakie narzędzia i rozwiązania technologiczne najlepiej wspierają formalnoprawne aspekty offboardingu, aby zadbać zarówno o firmę, jak i o pracowników?

Proces rozstania pracownika z organizacją to nie tylko wyzwanie logistyczne, ale przede wszystkim **ogromny ładunek emocji**, dlatego formalnoprawne aspekty offboardingu to obszar, w którym nie ma miejsca na improwizację. Błędy proceduralne wobec pracownika mogą skutkować **stratami finansowymi i wizerunkowymi**. Co gorsza powodować niepotrzebny stres. Dlatego jestem przekonany, że kluczową rolę w offboardingu odgrywają narzędzia technologiczne, które porządkują procesy i pilnują zgodności z obowiązującym prawem pracy.

Nowoczesne systemy HRIS, takie jak People Force pozwalają na tworzenie całych schematów działań, które prowadzą managerów, dział HR i samego pracownika przez każdy etap procesu offboardingu: od przygotowania dokumentów, do rozliczenia (w tym ze sprzętu), po zapewnienie przekazania wiedzy i płynną komunikację o zmianach.

Z mojego doświadczenia wynika, że w offbordingu, jak i w innych procesach HR **transparentność oraz uporządkowane procedury budują poczucie bezpieczeństwa i zaufania**. Byli pracownicy to prawdziwi ambasadorowie swoich organizacji, skutecznie zachęcają (lub zniechęcają) przyszłych klientów i kandydatów do organizacji w jakiej pracowali. Dlatego dziękuję Ci, Nicole, za podjęcie w tej publikacji tak ważnego tematu jak offboarding! Niech dobre praktyki i sprawdzone rozwiązania służą czytelnikom!

Dariusz Rak
Country Manager w PeopleForce





„Mosty zamiast murów”

- czyli jak
budować relacje
na lata przez
programy alumni.

Jeszcze dekadę temu alumni kojarzyli się głównie z uczelniami, a firmy myślały o byłych pracownikach głównie w kontekście rozliczeń i zwrotu sprzętu. Dzisiaj trwa rewolucja – społeczności alumni stają się kluczowym elementem strategii HR oraz nowym, rosnącym zasobem dla całej organizacji. To już nie tylko lista kontaktów - to **żywe ekosystemy rekomendacji**, powrotów i biznesowych synergii, z których najwięksi gracze na rynku czerpią ogromną wartość.



Boomerangi, czyli nowa norma w rekrutacji

Zjawisko powrotów do byłego pracodawcy, zwanych „boomerangami”, urosło w ostatnich latach do rozmiarów, które trudno zignorować.

Ich powroty przynoszą firmie konkretne, mierzalne **efekty**:

- **Błyskawiczne wdrożenie w obowiązki**

Pracownik-bumerang zna już strukturę, kluczowe osoby i niepisane zasady panujące w firmie. Dzięki temu jego adaptacja (re-onboarding) jest znacznie krótsza, a pełną produktywność osiąga w rekordowym czasie, omijając typową krzywą uczenia się.

- **Znacząca redukcja kosztów rekrutacji**

Proces poszukiwania i weryfikacji kandydata jest skrócony do minimum. Firma oszczędza zasoby, które normalnie przeznaczyłaby na ogłoszenia, agencje rekrutacyjne i wieloetapowe szkolenia wprowadzające.

- **Wyższe zaangażowanie i autentyczne polecenia**

Decyzja o powrocie jest świadoma i często wynika z docenienia firmy po zdobyciu zewnętrznych doświadczeń. Tacy pracownicy wykazują wyższą lojalność, a ich pozytywne opinie stają się autentycznym magnesem dla kolejnych talentów.

- **Gwarancja dopasowania kulturowego**

Zatrudniając „swojego” człowieka, eliminujesz ryzyko niedopasowania, które jest jedną z głównych przyczyn nieudanych rekrutacji. Bumerang to sprawdzony i pewny element firmowej układanki od pierwszego dnia.

W tym wszystkim nie chodzi już tylko o „drugą szansę”, ale o budowanie stałej relacji – jeśli organizacja dba o kontakty po rozstaniu - powroty i współpraca stają się naturalne i... bardzo opłacalne.

Powrót to atut, nie porażka

Kluczowe jest jednak odpowiednie podejście do powrotów, które przełamuje krzywdzące stereotypy. Nie chodzi tu o dawanie „drugiej szansy” czy przyjmowanie z litością i cynizmem „syna/ córki marnotrawnej”. Wręcz przeciwnie, dojrzała organizacja wita bumeranga z otwartymi ramionami.

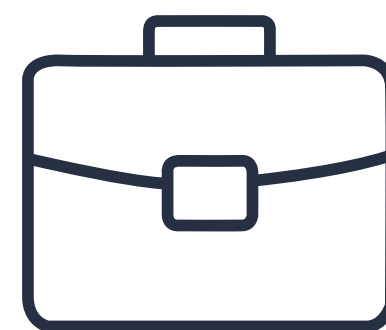
To osoba, która wraca bogatsza o nowe kompetencje, świeże spojrzenie i cenną wiedzę o rynku, konkurencji oraz innych modelach pracy. Zamiast stygmatyzować i wyśmiewać, warto akcentować, że jego powrót to dowód na atrakcyjność firmy i mądry ruch biznesowy. Kultura otwartości, w której drzwi przy odejściu pozostają niedomknięte, sprawia, że powroty stają się naturalnym i bardzo opłacalnym elementem strategii personalnej.

Dlaczego alumni wracają? Psychologia decyzji.

Decyzja o powrocie do byłego pracodawcy rzadko jest impulsywna. Zazwyczaj to świadomy wybór, za którym stoją konkretne motywacje i przemyślenia. Najczęściej powrót poprzedza:

- **Zdobycie nowej perspektywy na rynku**

Praca w innej organizacji daje bezcenną możliwość porównania – kultury organizacyjnej, stylu przywództwa, możliwości rozwoju czy wynagrodzenia. Często dopiero po takim doświadczeniu pracownik jest w stanie w pełni docenić to, co oferował poprzedni pracodawca, i podjąć dojrzałą decyzję o powrocie.



- **Dostrzeżenie pozytywnych zmian w firmie**

Alumni, zwłaszcza ci zrzeszeni w sieciach, często obserwują byłą firmę z dystansu. Informacje o naprawie frustrujących procesów, nowej, obiecującej strategii rozwoju, czy nawet zmianie lidera, którego nie darzyli sympatią, mogą stać się silnym impulsem do powrotu i chęci bycia częścią tej pozytywnej transformacji.



- **Pojawienie się atrakcyjnych projektów i wyzwań**

Czasami powodem odejścia jest brak możliwości dalszego rozwoju. Jeśli w firmie pojawią się nowe, ambitne projekty, które idealnie wpisują się w kompetencje i aspiracje byłego pracownika, powrót staje się dla niego naturalnym krokiem naprzód w karierze, a nie cofaniem się.



Sprawdź, jak robią to najlepsi



Mateusz, stworzyłeś jeden z pierwszych polskich programów alumni w swojej byłej organizacji. Zacznijmy od tego - skąd w Allegro wziął się taki pomysł?

Punktem wyjścia były... **badania marki pracodawcy**. W jednym z projektów EB w Allegro usłyszeliśmy od pracowników, że brakuje inicjatywy skierowanej do osób, które z różnych powodów zdecydowały się odejść z firmy. **Relacje i tak istniały** – zespoły utrzymywały kontakt ze swoimi byłymi kolegami, spotykały się prywatnie, wspominały wspólne projekty. Ale brakowało ram, które nadawałyby temu wymiar bardziej **otwarty i „oficjalny”**.

Warto pamiętać, że Allegro miało wtedy już ponad 20 lat historii. To oznaczało setki, a może i tysiące ludzi, którzy odegrali ważną rolę w budowaniu firmy, a dziś byli w innych miejscach. Część z nich myślała o powrocie, ale nie wiedziała, czy to w ogóle możliwe. Znam historie pracowników, którzy szybko po odejściu orientowali się, że „trawa u sąsiada nie jest taka zielona” – ale wstyd i brak oficjalnej drogi kontaktu sprawiał, że do firmy nie wracali.

To był moment przełomowy. Pomyśleliśmy: a co, jeśli stworzymy przestrzeń, w której ci ludzie nadal będą mogli być częścią Allegro – nawet jeśli akurat pracują gdzieś indziej? Tak narodził się pomysł **programu alumni**.

Zrobiliśmy research i okazało się, że w Polsce to zupełna nowość. Owszem, globalne firmy konsultingowe miały swoje sieci alumni, ale one były nastawione głównie na rozwój biznesu czy pozyskiwanie klientów. My chcieliśmy czegoś innego – społeczności, w której najważniejsze są relacje i możliwość powrotu. Tak powstał **Allumni Allegro** (pisane z podwójnym „LL”, w nawiązaniu do nazwy firmy).

Czy czułem się prekursorem? W tamtym momencie bardziej miałem poczucie ryzyka niż pionierstwa. Nie było pewności, czy program zostanie odebrany pozytywnie, czy nie stanie się powodem do żartów. Jak się jednak okazało – już w dniu startu wszystkie wątpliwości zniknęły.

Mateusz Jabłonowski
Employer Branding & HR Consultant



Sprawdź, jak robią to najlepsi



Jakie były efekty?

Już sam start programu pokazał, że trafiliśmy w realną potrzebę. W ciągu **pierwszych dni** do społeczności alumni na LinkedIn dołączyło ponad **600** osób. Widać było ogromną radość ze wspólnych wspominek, odświeżenia dawnych znajomości i możliwości pozostania w kontakcie z firmą.

Ale najważniejsze były efekty biznesowe:

- **Więcej powrotów** – alumni dostali jasny sygnał: „jeśli chcesz wrócić, droga jest otwarta”. Dla wielu z nich to wystarczyło, by wysłać aplikację. Allegro zyskało w ten sposób wartościowych ludzi, którzy znali kulturę i realia organizacji, a onboarding w ich przypadku był znacznie krótszy.
- **Trafniejsze polecenia** – alumni mieli możliwość polecania kandydatów do pracy i byli za to nagradzani. Wartość? Ogromna, bo polecenia od osób, które znają firmę od środka, były po prostu bardziej celne.
- **Wizerunek marki** – sam fakt uruchomienia programu alumni pokazał, że Allegro myśli o pracownikach w długim horyzoncie. To sygnał nie tylko dla tych, którzy odeszli, ale także dla aktualnych pracowników: „firma nie zamyka drzwi, gdy decydujesz się odejść”.

Allumni Allegro udowodnił, że employer branding nie kończy się na pracownikach i kandydatach. To także budowanie relacji z tymi, którzy dziś są „po drugiej stronie”, ale nadal mogą być ambasadorami marki, partnerami biznesowymi, a czasem... ponownie pracownikami.

Patrząc z perspektywy czasu – była to inicjatywa, która wyprzedziła rynek i pokazała, że w employer brandingu liczy się nie tylko „tu i teraz”, ale też pamięć o ludziach, którzy tworzyli historię organizacji.

Mateusz Jabłonowski
Employer Branding & HR Consultant



Jak mądrze zarządzać powrotami?

Aby w pełni wykorzystać potencjał bumerangów, dział HR powinien przyjąć proaktywną i wspierającą postawę. Oto kluczowe rekomendacje:

- **Stwórz dedykowany proces re-boardingu.**

Powracający pracownik nie potrzebuje standardowego onboardingu. Stwórz dla niego skróconą, dedykowaną ścieżkę wdrożenia, która skupi się na tym, co zmieniło się podczas jego nieobecności: nowi ludzie, cele, narzędzia czy procedury. Mentor lub buddy pomoże mu szybko odnaleźć się w nowej-starej rzeczywistości.

- **Aktywnie zarządzaj relacjami i zbieraj feedback**

Powrót do dawnego zespołu może być niezręczny. Pomóż łagodnie „przełamać lody”, organizując spotkania i otwarcie komunikując sytuację. Regularnie zbieraj feedback – zarówno od bumeranga, jak i od jego zespołu – aby na bieżąco adresować ewentualne napięcia i ułatwić reaktywację relacji.

- **Zmień narrację – promuj sukcesy, zamiast stygmatyzować**

Publicznie doceniaj i pokazuj ścieżki kariery byłych pracowników, również tych, którzy odnieśli sukces poza firmą. Zmień postrzeganie odejścia z „aktu zdrady” na naturalny element rozwoju zawodowego. Taka kultura otwartości sprawia, że firma staje się atrakcyjnym „portem”, do którego zawsze warto wrócić.

Alumni to także źródło innowacji i wiedzy

Byli pracownicy – szczególnie ci, którzy zdobyli doświadczenie w innych firmach lub branżach – potrafią stać się prawdziwą iskrą innowacyjności. Alumni mogą dzielić się nowymi rozwiązaniami, kontaktami, a nawet otwierać drzwi do nowych partnerstw czy rynków.

Przyjrzyjmy się przykładom z rynku:

- Alumni wracają jako **konsultanci do wdrożenia nowych metod pracy** (agile, lean, automatyzacja procesów).
- Powracający alumni **prowadzą szkolenia, wykłady, warsztaty** dla aktualnej kadry – inspirując do rozwoju i dzieląc się „know-how”, które przynosi wartość wykraczającą poza firmę.
- Alumni zostaje **partnerem biznesowym** swojej byłej firmy wchodząc nową rolę - wykraczającą poza ponowne zatrudnienie.

Alumni jako ambasadorzy marki

Jak podejść do budowy programu od strony praktycznej? Zaczyna się ona od zrozumienia, że program alumni nie powinien sprowadzać się do zamkniętej grupy na LinkedIn, czy pożegnalnego maila.

Najlepsze organizacje stawiają na **partnerską, dwukierunkową relację**, realizowaną m.in. poprzez: platformy online z ofertami pracy, webinary, wydarzenia networkingowe, mentoring, a nawet dostęp do benefitów i warsztatów dla byłych pracowników.

Dzięki temu alumni chętnie angażują się w życie firmy – polecają kandydatów, dzielą się wiedzą, wracają jako konsultanci albo klienci.

Nowoczesny alumni – jak to zorganizować?

Najskuteczniejsze firmy podchodzą do alumni metodycznie:

- **Inwestują** w dedykowane **platformy online** (np. własne portale alumni z aktualnościami, eventami i mentoringiem).
- **Stawiają na regularną komunikację** i realne możliwości rozwoju po rozstaniu (np. dostęp do kursów, networkingu, mentoringu).
- **Korzystają** z zaawansowanych **narzędzi do monitorowania zaangażowania**, poleceń oraz powrotów i wdrażają alumni już na etapie offboardingu.

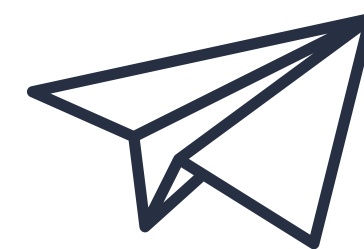
Strategia komunikacji z alumni

Budowa relacji z alumni wymaga regularnej komunikacji, która sprawia, że dawny pracownik nadal czuje się **częścią społeczności** – nawet jeśli na co dzień działa już w innym środowisku.

Uwaga! Warto jednak zachować umiar: zbyt częste, nachalne kontakty lub zalewanie informacjami mogą łatwo zmęczyć i zniechęcić alumni do aktywnego udziału w życiu firmy.

Sztuka polega na tym, by być obecnym wtedy, gdy to ma znaczenie – a nie wtedy, gdy tylko „wypada się przypomnieć”.

Newsletter alumni – serce komunikacji



Dobry newsletter dla alumni powinien być zwięzły, wartościowy i cykliczny (np. raz na miesiąc/kwartał). Co może się w nim znaleźć?

- Nowinki z życia firmy: nowe projekty, sukcesy zespołów, zmiany strategiczne.
- Oferty pracy (promowane jako "returner jobs", „job of the month”).
- Zaproszenia na webinary, spotkania branżowe, wydarzenia integracyjne offline i online.
- Przedstawienie historii powrotów (boomerangów) lub case study osoby z programu alumni, która odniosła sukces poza firmą.
- Dział “Pytanie do eksperta” – alumni odpowiadają na branżowe wyzwania młodszych stażem koleżanek i kolegów.
- Quizy, konkursy, strefa poleceń.

Scenariusze wydarzeń alumni



Zastanawiasz się, jak zorganizować wydarzenie dla alumni, które będzie miało charakter firmowy i biznesowy, a jednocześnie stworzy przestrzeń do networkingu, budowania relacji, ale i przestrzeń dla wspomnień? Oto kilka propozycji, które warto zaproponować uczestnikom:

- Panel dyskusyjny „Moje życie po...”, w którym dawni pracownicy dzielą się wiedzą i inspirują nie tylko do powrotów, ale i do rozwoju poza strukturami firmy
- Tematyczne stoliki networkingowe i tzw. moderowany “speed networking” (np. rynek IT, konsulting, startupy, CSR).
- Alumni Breakfast – kameralne śniadania, czy kawa online
- Warsztaty rozwojowe, sesje mentoringowe oraz klasyczne wystąpienia eksperckie w celu dbałości o warstwę merytoryczną

Pamiętaj, że nie tylko można, ale i warto zapytać samych odbiorców jakiej formuły by sobie życzyli!

Social media i podcasty



Współcześni alumni lubią także kontakt realizowany poprzez posty na LinkedIn, filmy na YT, czy interakcje w zamkniętych grupach facebookowych. Sprawdzają się także podcasty z udziałem dawnych liderów lub cykl live Q&A z powracającymi alumnami. Wszystkie te działania budują poczucie przynależności i realny wpływ na życie społeczności.

Networking – praktyka i narzędzia

Zawsze warto wyjść także poza klasyczne spotkania – coraz popularniejsze są:

- **Hackathony i konkursy innowacji**, w których alumni pracują nad realnymi wyzwaniami firmy.
- **Kluby tematyczne** (np. „Data science alumni club”, „Alumni women in Leadership”).
- **Łoże mentorskie** – platformy wymiany doświadczeń między różnymi pokoleniami branżami.

Jak mierzyć efektywność działań networkingowych?

- **Frekwencja i liczba** aktywnych **uczestników**.
- **Liczba podjętych wspólnych projektów**, poleceń, case studies alumni (np. wdrożony pomysł, nowa współpraca, mentorship).
- **Analiza feedbacku** – ankiety, liczba zadanych pytań, tematy zgłaszane przez alumni.
- **Media coverage/social media reach** (np. liczba postów, polubień, udostępnień po evencie).

Akademia alumni – edukacja i rozwój

Coraz więcej firm oferuje dawnym pracownikom także dostęp do:

- **Kursów online**, certyfikacji technicznych i branżowych.
- **Spotkań z ekspertami**, forów dyskusyjnych, zamkniętych webinarów.
- **Wspólnych projektów badawczych**, innowacyjnych wyzwań, konkursów i inkubatorów – alumni mogą tu występować zarówno jako liderzy zmian, jak i partnerzy w testowaniu nowych rozwiązań.



Najczęstsze błędy przy wdrażaniu alumni i jak ich unikać

Choć na pierwszy rzut oka programy alumni wydają się proste do wdrożenia, praktyka pokazuje, że pod powierzchnią kryje się sporo pułapek. Oto, co najczęściej nie działa - i czym można temu zaradzić, by społeczność alumni tętniła życiem i przynosiła realne korzyści.

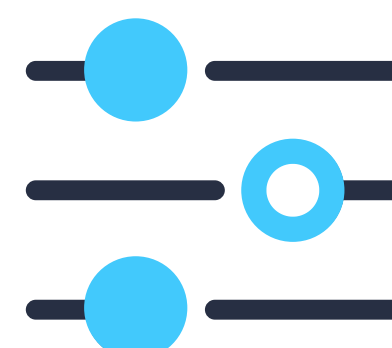
1. Program alumni jako „newsletter raz na kwartał”

Zbyt wiele firm ogranicza się do wysyłki ogólnych, masowych wiadomości, które zamiast budować relacje, lądują w folderze SPAM. Prawdziwa siła alumni to regularny, dwukierunkowy kontakt: spotkania, rozmowy, wspólne projekty. Warto inwestować w wydarzenia, które angażują – hybrydowe spotkania, Q&A z liderami, konkursy czy platformy, na których alumni mogą sami podejmować inicjatywy.



2. Brak personalizacji

Byli pracownicy to bardzo zróżnicowana grupa. Nie warto wrzucać wszystkich do jednego worka — inny newsletter przyda się młodemu specjalistom na początku kariery, a inny byłym menedżerom czy emerytowanym ekspertom. Dobrym rozwiązaniem jest segmentacja bazy alumni według roli, zainteresowań lub etapu kariery i szycie komunikacji oraz oferty na miarę.



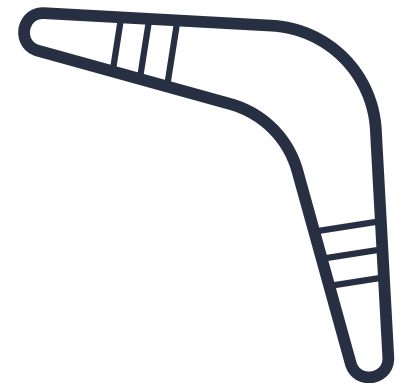
3. Program tylko na papierze

Uważaj na to, by program nie był tylko „sztuką dla sztuki”. Bez osoby zarządzającej, czy zespołu moderatorów nawet najdroższa platforma albo najlepiej zaprojektowany proces zarządzania grupą szybko stanie się “martwy”. Warto wskazać ambasadora alumni — kogoś, kto odpowiada za animowanie społeczności, moderowanie dyskusji i słuchanie potrzeb jej członków.



4. Pomijanie boomerangów w integracji z alumni

Częsty błąd, to traktowanie powracających pracowników jako „nowych”, a nie jako elementu tej samej “rodziny” alumni. Tymczasem boomerangi mają bezcenną wiedzę o firmie i rynku. Dobre praktyki to dedykowany re-onboarding (w formie „welcome back”), dostęp do benefitów już od pierwszego dnia powrotu i włączanie ich w mentoring lub sieci wsparcia dla nowych i dawnych kolegów.



5. Brak realnych mierników sukcesu

Bez jasnych celów, KPI i regularnego podsumowania osiągnięć prowadzi do tego, że z czasem trudno udowodnić wartość programu alumni. Jeśli relacji nikt nie mierzy, nie raportuje liczb powrotów, poleceń, projektów czy zaangażowania, program zaczyna powoli tracić sens — i przy pierwszej fali cięć ląduje na liście „do zamknięcia”. Regularne raporty, dashboardy czy nawet krótkie podsumowania dla zarządu pomagają pokazać faktyczny wpływ społeczności alumni na sukces organizacji, a także zadowolenie społeczności z metod zarządzania projektem.



Zasoby do zarządzania programem alumni – czyli ilu HR-owców potrzeba i od czego to zależy?

To jedno z najczęstszych pytań, z jakimi mierzą się osoby planujące wdrożenie programu alumni: **czy taka inicjatywa wymaga całego zespołu, czy wystarczy jedna dedykowana osoba?**

Odpowiedź, jak to zwykle bywa brzmi: to zależy – ale konkretniej: od skali firmy, poziomu zaawansowania programu, liczby alumnów oraz celów, jakie stawiasz przed społecznością.

Małe firmy (do 200 ex-pracowników):



Wystarcza jedna osoba (często to fragment etatu HR lub employer branding), która zajmuje się koordynacją działań, planowaniem i wysyłką newslettera i organizacją dwóch – trzech większych wydarzeń w roku.

Średnie organizacje (200–1000 alumni):



Rekomendowany jest mały zespół (2–3 osoby), z jasnym podziałem ról: komunikacja, eventy, networking, zarządzanie platformą cyfrową, analiza danych i feedbacku.

Duże korporacje/globalne programy:



Osobny dział lub dedykowany zespół projektowy (3–6 osób), uzupełniony o ambasadorów alumni w poszczególnych działach/biznesach i wsparcie IT/marketingu. Często alumni manager raportuje cyklicznie do HRBP lub szefa brandu pracodawcy.

Sprawdź jakich potrzebujesz zasobów na podstawie poniższych wskaźników:

- Liczba alumni w bazie i tempo jej wzrost
- Stopień automatyzacji (platformy, narzędzia, newslettery)
- Budżet na działania i eventy
- Ambicje programu: wydarzenia lokalne vs. globalne, edukacja, projekty business development
- Zaangażowanie ambasadorów społeczności alumni (star alumni) – często pozwala mocno odciążyć zespół HR i działać bliżej ludzi.

Pochyl się także nad procesem przygotowawczym - zanim zaczniesz wdrażać sam program, musisz dysponować danymi bazowymi, które pozwolą Ci podjąć istotne decyzje co do tego jaki kształt on przyjmie.

Jak często kontaktować się z alumni?



Nie istnieje złoty standard, ale sprawdzone praktyki to:

- **Newsletter:** raz w miesiącu/kwartale, z opcją personalizacji treści.
- **Wydarzenia większe:** (offline/online): 2–4 razy do roku.
- **Regularny feedback**/ankiety: co 6–12 miesięcy, szczególnie w dojrzałych programach.
- **Krótkie interakcje:** (social media, wiadomości bezpośrednie): elastycznie, w oparciu o ważne okazje w życiu alumni lub firmy (np. nowe stanowisko, rocznica działań, sukces zawodowy).

Poznaj partnera



Iwo, jak Twoim zdaniem dobrze przeprowadzony offboarding wpływa na to, że były pracownik staje się kandydatem do ponownego zatrudnienia lub ambasadorem pracodawcy?

Dobrze przeprowadzony offboarding to nie tylko kwestia klasy i kultury organizacyjnej – to również **realna inwestycja w przyszłość firmy**. Kandydat, który odchodzi z poczuciem szacunku, zaopiekowania i zrozumienia, znacznie częściej staje się ambasadorem marki pracodawcy lub wraca do firmy jako tzw. "boomerang employee".

Z perspektywy rekrutacyjnej, to ogromna wartość. W dobie rynku kandydata i walki o talenty, byli pracownicy mogą być **najlepszym źródłem poleceń, rekomendacji** i... **przyszłych powrotów**. Ale to nie dzieje się samo – to efekt przemyślanego procesu offboardingu, który obejmuje zarówno aspekty formalne (przekazanie obowiązków, dokumentów, dostępu), jak i miękkie (feedback, rozmowa końcowa, podziękowanie, utrzymanie kontaktu).

Niestety, wiele organizacji „zamyka drzwi” z hukiem, nie zdając sobie sprawy, że osoby odchodzące dalej niosą reputację pracodawcy – wśród znajomych, w sieci, na rynku.

Dobre zakończenie współpracy = dobry początek relacji na przyszłość.

Iwo Paliszewski
Head of Growth



Poznaj partnera



W jaki sposób przekonujesz klientów, że proces offboardingu to nie tylko kwestia "dobrych praktyk" działu HR, ale realna wartość biznesowa? Jak budujesz świadomość znaczenia offboardingu i pokazujesz firmom, że może on przynosić wymierne korzyści?

Offboarding, czyli **zaplanowane zakończenie współpracy**, to nie formalność HR, lecz strategiczne narzędzie przynoszące wymierne korzyści finansowe, operacyjne i wizerunkowe. Poprawnie wdrożony proces wzmacnia Employer Branding, ponieważ odchodzący pracownicy, dzielą się swoimi doświadczeniami, wpływając na postrzeganie firmy i koszty pozyskania talentów. Systemowy offboarding minimalizuje negatywny wpływ odejścia na zespół. Jasne komunikowanie zmian, uporządkowane przekazywanie obowiązków i wsparcie menedżera podtrzymują morale, poczucie bezpieczeństwa i zaangażowanie pozostałych pracowników. Równolegle do dbania o zespół, offboarding chroni także kluczową wiedzę i zasoby organizacyjne. Kontrola dokumentów, audyt dostępów i przekazywanie zadań w sposób uporządkowany ogranicza ryzyko błędów, utraty wiedzy i niekontrolowanego dostępu do systemów.

Dodatkowo, offboarding dostarcza **strategicznych danych niezbędnych do podejmowania decyzji zarządczych**. Analiza exit interview pozwala zidentyfikować przyczyny rotacji, usprawniać procesy, kulturę organizacyjną, styl zarządzania czy system wynagrodzeń, co zwiększa retencję i zmniejsza koszty zatrudnienia nowych osób. Dzięki temu nowi pracownicy szybciej osiągają pełną produktywność, a firma ogranicza koszty rekrutacji, szkoleń i strat projektowych. Proces przeprowadzony z empatią wzmacnia pozytywne doświadczenia odchodzących pracowników i buduje fundament przyjaznego i skutecznego wdrożenia nowych pracowników. Pilotaż i mierzenie KPI, takich jak czas przejmowania zadań, procent przeprowadzonych exit interview czy wdrożone rekomendacje, pozwalają zarządowi zobaczyć realną wartość offboardingu w wymiarze finansowym i wizerunkowym.

Justyna Subczyńska-Papuda
Prezes Zarządu





ZAKOŃCZENIE

- zamiast kropki
wielokropek...

Offboarding zaczyna się w pierwszym dniu pracy - bo od tego momentu budujesz relację, którą będziesz zamykać.

Dobrnęliśmy właśnie do końca naszej wspólnej podróży, która jest zarazem początkiem Twojej własnej drogi – drogi, na której będziesz szerzyć świadomość na temat znaczenia procesu offboardingu i wprowadzać pozytywne zmiany w firmie.

Jeśli celem tej książki było udowodnienie, że offboarding to jeden z najbardziej niedocenianych procesów w firmie, a jednocześnie taki, który ma daleko idące konsekwencje dla jej biznesowego powodzenia, to wierzę, że ten cel został osiągnięty.

Zamykanie drzwi, wręczanie świadectwa pracy i szybkie zapominanie okraszone ostracyzmem, stygmatyzacją i jawnym ignorowaniem – to model, który musi odejść do przeszłości. To, co kiedyś uważaliśmy za koniec, w rzeczywistości jest strategicznym początkiem.

Każda osoba opuszczająca Twoją organizację nie znika. Przechodzi do jej zewnętrznego ekosystemu, gdzie może przyjąć zupełnie nową, cenną dla Ciebie rolę.

Może stać się Twoim lojalnym klientem. Może wrócić jako zaufany kontrahent lub dostawca. Z pewnością zostanie ambasadorem Twojej marki w swojej sieci kontaktów – lub jej głośnym krytykiem. A być może za kilka lat zechce wrócić jako kandydat-bumerang, wzbogacony o bezcenne, zewnętrzne doświadczenie.

Profesjonalny offboarding nie pozostawia tego przypadkowi. To świadome zarządzanie relacją, które przekłada się na wymierne korzyści biznesowe.

Jednak offboarding to proces nie tylko biznesowy, ale i etyczny. Najważniejsza lekcja, jaką możemy z niego wyciągnąć, jest prosta:

Empatia w HR nie może istnieć bez solidnej warstwy procesowej, ale same procesy i formalności bez empatii są puste i bezwartościowe.

Prawo i procedury dają poczucie bezpieczeństwa i sprawiedliwości, tworząc fundament, na którym prawdziwe, ludzkie podejście ma szansę zaistnieć. Z kolei empatia sprawia, że te procedury nie są tylko bezduszną machiną, ale narzędziem w rękach ludzi, którzy szanują innych ludzi.

Przestajemy myśleć o pożegnaniu jako o transakcji. Zaczynamy je postrzegać jako transformację. To zmiana, która definiuje dojrzałość organizacji i jej kulturę na długo po tym, jak ostatnie drzwi zostaną zamknięte.

Wstęp do tej książki zakończyłam życzeniem o wymiarze etycznym i ludzkim: **„by nikt z nas – po złożeniu czy otrzymaniu wypowiedzenia – nie był już niewidzialny”**.

Dlatego na koniec, po przejściu przez wszystkie argumenty biznesowe, chciałabym dopełnić tamto przesłanie jego strategicznym, biznesowym odpowiednikiem:

Z życzeniem, by każdy z nas pamiętał, że zakończenie współpracy to nie koniec, a **świadomy początek nowej roli byłego pracownika** w świecie naszej firmy.

Nicole
Tomanek

Zmieńmy razem polski offboarding

Ta książka to początek rozmowy, nie jej koniec.

Teoria jest ważna, ale prawdziwa zmiana dzieje się w praktyce – podczas trudnych rozmów, w trakcie tworzenia procedur i w codziennych interakcjach z zespołem. Wdrożenie profesjonalnego offboardingu to proces, który wymaga nie tylko wiedzy, ale też wsparcia i strategicznego spojrzenia.

Jeśli czujesz, że chcesz **przenieść te idee na grunt swojej organizacji**, ale nie wiesz, od czego zacząć i szukasz partnera, który pomoże Ci zbudować kulturę świadomych pożegnań, jestem tu, by Ci pomóc.

Moją misją jest wspieranie firm i specjalistów HR w budowaniu procesów, które są nie tylko zgodne z prawem i biznesowo opłacalne, ale także ludzkie i etyczne.

Chcesz porozmawiać o tym, jak możemy to zrobić w Twojej organizacji?

Napisz na hello@hrismatic.pl
Odwiedź moja strone: hrismatic.pl
Znajdź mnie na LinkedIn i na IG

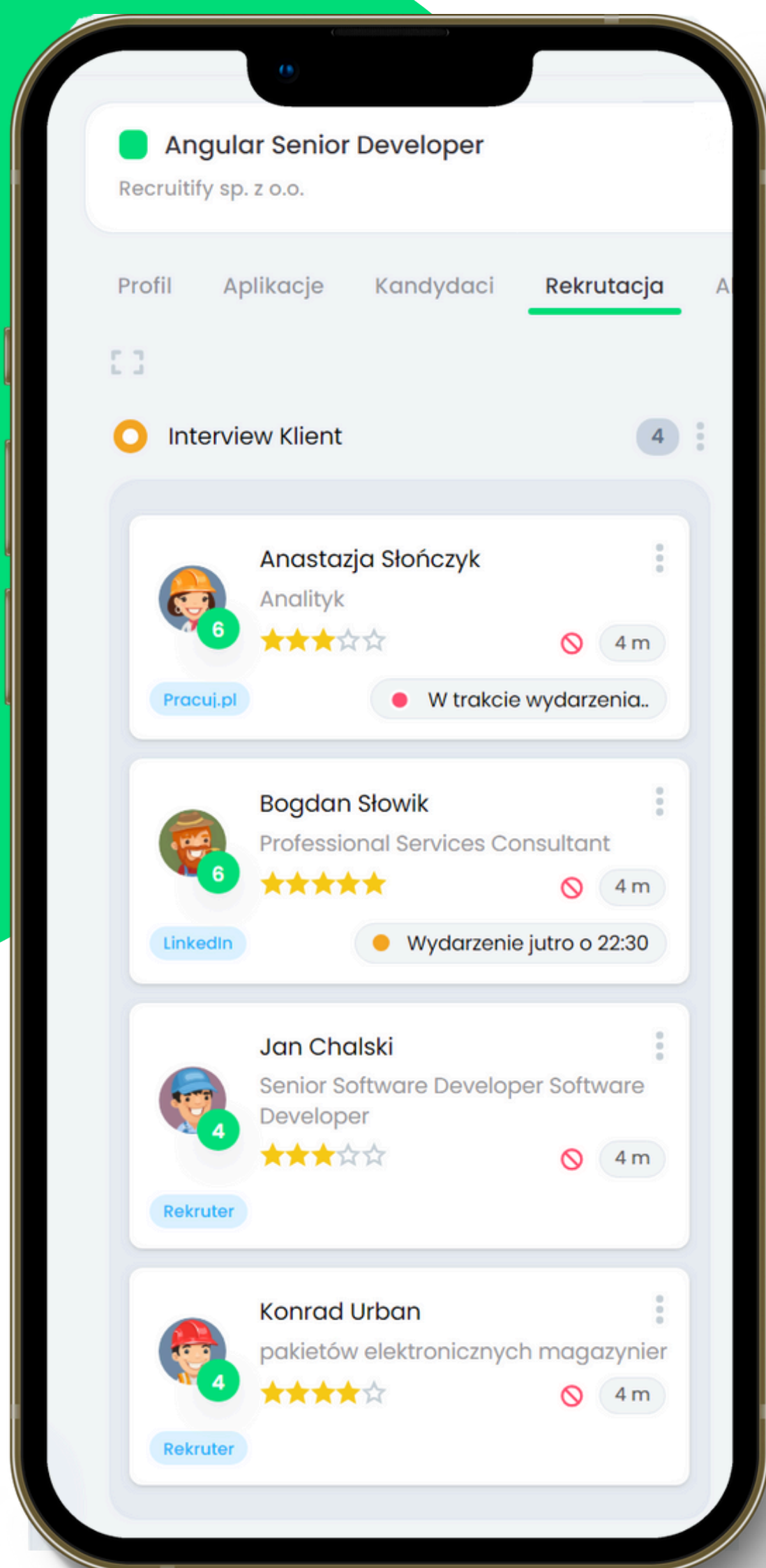




POZNAJ PARTNERÓW

dzięki którym powstała
publikacja **"Odchodzę,
polecam"**.

REKRUTERZY MÓWIĄ: „SZKODA, ŻE WCZEŚNIEJ NIE ZNALIŚMY RECRUITIFY”



Wybrane funkcjonalności

- ATS
- Automatyzacja
- Projekty rekrutacyjne
- Baza kandydatów
- RODO
- Strona kariery
- Multiposting
- Talent Pool
- Zadanie
- Email/SMS/WhatsApp
- Raporty
- Rekrutacja mobilna

Dla agencji rekrutacyjnych

- CRM
- Klienci
- Kontakty
- Sprzedaż
- **Kontrakting** **New!**

Rzetelna **OCENA** +
przemysłany **ROZWÓJ**
= **SUKCES** organizacji



DIAGNOZA KOMPETENCJI

Obiektywne metody oceny,
np. Assessment Center



MONITOROWANIE EFEKTÓW

Systemy oceny pracowników
i kultura feedbacku



DIAGNOZA POTENCJAŁU

Rzetelne narzędzia badawcze
np. Gallup, Talento, OPTO,
HOGAN, Facet5, Sales Agility



ROZWÓJ TALENTÓW

Programy rozwojowe
oparte na Development
Center, ocenie 360 stopni



TRWAŁA KULTURA ROZWOJU

Programy rozwojowe i narzędzia
wspierające menedżerów w roli
liderów rozwoju

Offboarding w Twojej firmie?

Lepiej, aby pojawił się w kalendarzu dopiero w dalekiej przyszłości.

Sprawdź, jak projektować procesy HR, które realnie przyciągają i zatrzymują najlepszych pracowników.

Porozmawiajmy:

✉ kontakt@resolutio.pl

☎ 692 128 565

Z kodem **OFFBOARDING** otrzymasz 10% rabatu na testy z oferty RESOLUTIO.

POZNAJ NASZĄ OFERTĘ



www.resolutio.pl



/resolutio-doradztwo-personalne



/resolutio



+300

Materiałów psychoedukacyjnych

- Opiekun umowy
- Miesięczne statystyki
- Okres próbny
- Szybkie wdrożenie

Ocena użytkowników

4,91/5.0



Na podstawie 7 091 ocen.



+100

Ekspertów wielu dziedzin



Konsultacje 1:1

Porady telefoniczne

Czat z psychologiem

Webinary psychologiczne

- Psycholodzy
- Psychoterapeuci
- Coachowie
- Psychodietetycy
- Trenerzy personalni i wielu innych.

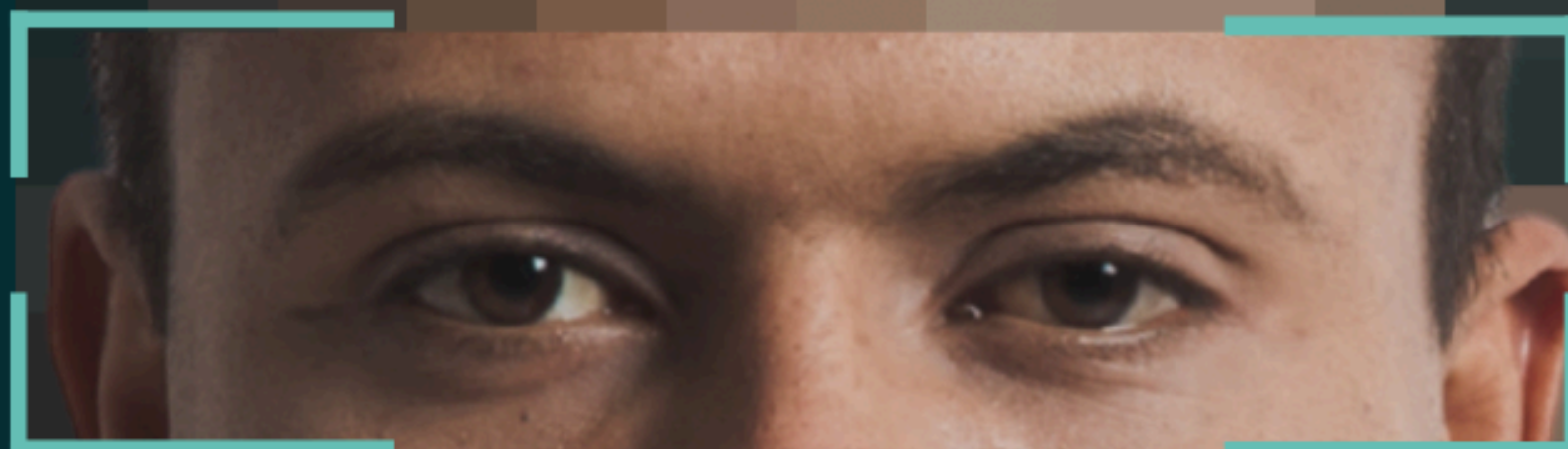


Platforma Wellbeingowa Mental Benefits

Wspieramy HR, zapewniając pomoc psychologiczną dla pracowników.

www.mental-benefits.com

Nawet co czwarty kandydat może chcieć Cię oszukać!



Dostarczymy Ci **najlepszych specjalistów**
zweryfikowanych naszym procesem
TalentShield



Dowiedz się więcej!



team up

Tech Recruitment

IT Outsourcing

RPO

Jedna platforma do zarządzania całym cyklem życia pracownika



PeopleForce to platforma HR typu „all-in-one”, stworzona z myślą o budowaniu najlepszych doświadczeń pracowniczych i usprawnianiu procesów HR na każdym etapie cyklu życia pracownika. Pomaga kształtować i wspierać kulturę wysokiej produktywności biznesowej.

PeopleForce eliminuje ryzyko błędów ludzkich oraz zwiększa efektywność, oszczędzając do 50% czasu zespołów HR i rekruterów.

Umów demo

Uwolnij potencjał swoich pracowników.

[Zamów demo](#) 

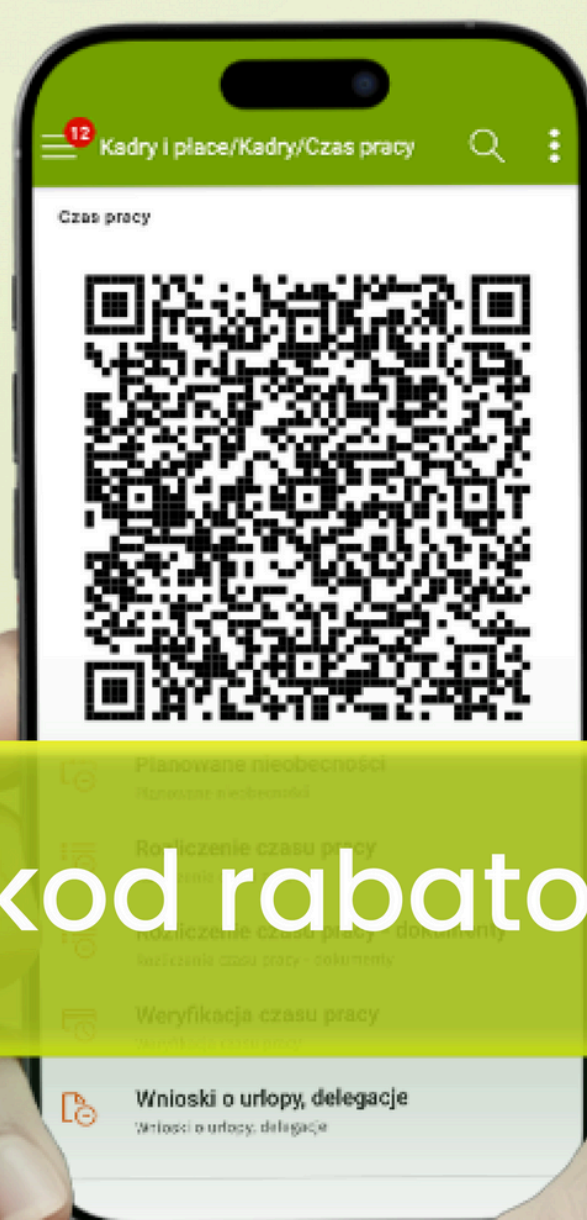


HR, kadry i płace w jednym miejscu.

Zarządzaj czasem pracy, urlopami i benefitami
szybciej niż kiedykolwiek.

Pulpity HR enova365 wspierają codzienność
pracowników i menedżerów.

- ☒ Prosto
- ☒ Intuicyjnie
- ☒ Efektywnie



Odbierz kod rabatowy HR2025

ODCHODZĘ, POLECAM

Offboarding jako narzędzie budowania
marki i biznesu

Nicole Redzimski, 2025

Redakcja i korekta

Nicole Redzimski

Okładka

Mariusz Redzimski

Projekt graficzny i przygotowanie pliku do dystrybucji

Julia Gałuszka

Eksperti gościnni:

Arkadiusz Czyżowski,
Magdalena Król,
Marta Pawlak Dobrzańska,
Mateusz Jabłonowski.



Odchodzę,
POLECAM

**Nicole
Tomanek**

