

Spis treści książki

WSTĘP 11

1. WSZYSTKO ZACZYNA SIĘ OD REKRUTACJI 15

Kosztowny błąd - ile naprawdę kosztuje zła decyzja? 15

Skuteczny onboarding - inwestycja w lojalność 16

Na co warto patrzeć? 16

Praktyczne doświadczenia 17

Podsumowanie 17

Model STAR - skuteczne narzędzie rozmowy 19

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

Inne efekty i zniekształcenia poznawcze w rekrutacji 21

Jak rekrutować mądrze? 22

Pozytywna dyskryminacja - czy równość to sprawiedliwość? 23

Ćwiczenie refleksyjne dla menedżera 24

Pytania kontrolne - rekrutacja a różnorodność 24

Narzędzia wspierające nowoczesną rekrutację 25

Onboarding zaczyna się w rekrutacji 26

Zakończenie 27

2. WŁAŚCIWY ONBOARDING, CZYLI JAKI? 29

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

Liczby, które mówią same za siebie 31

Preboarding? Zaczyna się od... kawy 31

Etapy skutecznego onboardingu 32

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

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

Case study. Głosy z praktyki 67

Jak poprowadzić rozmowę? 68

Zakończenie 68

Wnioski i długoterminowa strategia zarządzania talentami	69
High potential onboarding	70
Jak stworzyć skuteczny plan rozwoju nowego pracownika - krok po kroku	71
Różnice kulturowe i organizacyjne - dlaczego warto o nich mówić już w onboardingu?	73
Narzędzia wspierające onboarding	75
Ankieta onboardingowa - zbieranie feedbacku od nowych pracowników	76
Welcome pack - jak zwiększyć zaangażowanie nowego pracownika?	77
Historia. Zanim ruszyła taśma - onboarding, który łączy ludzi	79
Rola HR i rola menedżera w procesie zatrudniania i wdrożenia pracownika	80
Expose szefa a autentyczne przywództwo	85
3. ONBOARDING Z ODWAGĄ - KIEDY PRACOWNIK NIESIE ZE SOBĄ HISTORIĘ	89
Onboarding po wypaleniu - kiedy "nowy start" to nie ulga, tylko lęk	90
Onboarding po mobbingu - kiedy "uśmiech zespołu" to za mało	91
Onboarding osoby neuroatypowej - kiedy "traktujemy wszystkich tak samo" nie wystarcza	92
Onboarding z empatią to nie rewolucja, to świadomość	93
4. SIEDEM BŁĘDÓW, KTÓRE PSUJĄ ONBOARDING, I JAK ICH UNIKAĆ	95
Błąd 1. Cisza po "tak" - brak preboardingu	96
Błąd 2. Onboarding jako formalność	96
Błąd 3. Brak struktury i planu działania	97
Błąd 4. Onboarding tylko dla juniora	97
Błąd 5. Zespół nie wie, kto do niego dołącza	98
Błąd 6. Brak rozmowy o sensie pracy	98
Błąd 7. Brak feedbacku lub tylko negatywny	99
5. CIĄGŁY FEEDBACK JAKO KLUCZ DO EFEKTYWNEJ KOMUNIKACJI W ONBOARDINGU	101
Rodzaje feedbacku w onboardingu	103
Feedback - jak go przekazać?	105
FeedForward, czyli informacja zwrotna o przyszłości	108

Od kanapki do dialogu - mentoring i coaching w feedbacku	110
Feedback oparty na jasności, a nie "owijanie"	112
Komunikacja oparta na faktach i intencjach	113
Podsumowanie	115
6. ROZWÓJ I MOTYWOWANIE PRACOWNIKA W ONBOARDINGU	117
Przykład z życia	118
Onboarding jako pierwszy krok rozwoju	119
Rola lidera - nie wystarczy buddy	120
Case study. Młotek na biurku	121
Zanim zaczną działać - daj im poczuć, że są u siebie (czyli onboarding z pozycji człowieka, nie systemu)	122
Docenianie - kluczowy katalizator motywacji na początku wspólnej drogi	123
Co może (i powinien) robić menedżer?	125
Benefity jako kluczowy element rozwoju i motywacji pracownika od pierwszych dni pracy	127
Coaching jako wsparcie rozwoju w onboardingu	129
Gdy lider też jest nowy. O najczęściej pomijanym wdrożeniu w firmie	131
Nie wracasz taka sama. Reboarding po macierzyńskim	134
7. JAK PRZEPROWADZAĆ ROZMOWY PO OKRESIE PRÓBNYM?	139
Ocena to nie wyrok - o liderach, którzy widzą więcej	141
Model 5R - narzędzie do świadomej oceny (narzędzie do wdrożenia)	143
Case study. Widziałam, że gaśnie, ale nie byłam jej szefem	147
8. KIEDY NIE PRZEDŁUŻAMY UMOWY?	151
Etapy współpracy - tło do decyzji	151
Case studies - praktyczne przykłady	154
Podsumowanie	155
9. JAK POPROWADZIĆ ROZMOWĘ, KIEDY CHCEMY ZAKOŃCZYĆ WSPÓŁPRACĘ?	157
Zarządzanie w trudnych momentach	157
Dobre praktyki offbordingu - co może zrobić lider?	162

Case study	162
Buduj kulturę alumnów	164
Nowoczesna praktyka: społeczność byłych pracowników	164
Powitanie i pożegnanie - jedna historia, dwa rozdziały	165
Podsumowanie	167
10. ROLA HR W PROCESIE ZWOLNIEŃ	169
Transparentność i komunikacja - filary etycznego rozstania	170
Wsparcie emocjonalne - niezbędna kompetencja XXI wieku	171
Outplacement - praktyka dobrego rozstania	172
Równość i inkluzywność - zwolnienia bez dyskryminacji	173
Kultura organizacyjna - zwolnienie jako element cyklu życia firm	174
11. KOMUNIKACJA ZWOLNIEŃ - PRZYKŁADY I DOBRE PRAKTYKI	175
Masowe zwolnienia	175
Zwolnienia indywidualne	175
Zwolnienia mailowe	176
Komunikacja do zespołu - często pomijany, a kluczowy krok	177
Podsumowanie	178
12. ZWALNIANIE A MARKA PRACODAWCY	179
Zwolnienie jako doświadczenie - dwa kontrasty	179
Case study. Fiat i zwolnienia grupowe w 2024 roku	181
Jakie znaczenie ma komunikacja zwolnień?	182
Pięć zasad dobrej komunikacji zwolnień	182
Podsumowanie	183
Cisza w czasach zmiany - jak zatrzymać tych, którzy zostali	184
Krzywa zmiany i syndrom wycofania	185
Pułapka ciszy, czyli brak onboardingu wobec tych, którzy zostali	186
13. GDY PRACOWNIK ODCHODZI. EXIT INTERVIEW JAKO LUSTRO PROCESÓW WDRÓŻENIOWYCH	189

Po co nam exit interview?	190
Kiedy pracownik odchodzi mimo dobrej współpracy	192
Kiedy odchodzi z powodu złego onboardingu	193
Rotacja w okresie wdrożenia	193
Menedżer jako fiar onboardingu	194
Na zakończenie: rozstania to lustro kultury firm	195

14. PRZYSZŁOŚĆ ONBOARDINGU I HR - NOWE HORYZONTY DLA LUDZI I ORGANIZACJI 197

Najnowsze trendy w onboardingu i HR - zdalne i hybrydowe modele pracy	197
Zdalne onboarding - wyzwania i korzyści	198
Przyszłość onboardingu zdalnego - co warto wiedzieć?	199
Wnioski dla HR	200
Sztuczna inteligencja i automatyzacja	200
Wellbeing i zdrowie psychiczne	200
Różnorodność i inkluzja (D&I)	201
Reskilling i upskilling	201
Build - Buy - Borrow - Bridge - onboarding jako element rozwoju talentów	202
Dlaczego model 4B warto wdrożyć od pierwszego dnia?	204
Praktyczne spojrzenie - jak to wygląda w dużych korporacjach	206
Wellbeing jako nowy wymiar employer branding	210
Nowy standard	210
Praca międzypokoleniowa - wyzwania i szanse	211
Aktywne słuchanie jako fundament skutecznego zarządzania	212
Zarządzanie młodszymi pokoleniami a cały zespół	213
Różni, ale razem - adaptacja osób neuroatypowych	215
Cicha forma wykluczenia	218
Etapy formowania zespołu według Tuckmana	219

Kultura zespołu i niewidzialne zasady	219
Konflikt są dobre (jeśli się nimi zaopiekujesz)	221
Efekt lustra. Kiedy nowy pracownik ujawnia stare problemy	223
Wprowadzenie z misją - jak wartości budują zaangażowanie od pierwszego dnia	226
Onboarding a tabu wokół niepełnosprawności. Kiedy inkluzywność kończy się na papierze	230
Case study. Zgłaszać czy przemilczeć?	232
Przyszłość onboardingu? Spersonalizowana i zrównoważona	234
Wnioski	235

15. NOWOCZESNY ONBOARDING W PRAKTYCE - INSPIRACJE I DOŚWIADCZENIA 237

VR w onboardingu - kiedy warto po nie sięgnąć?	237
Case study. Wirtualna rzeczywistość w logistyce	238
Chatboty onboardingowe - mały asystent, duże odciążenie HR	239
Aplikacje mobilne onboardingowe - onboarding w kieszeni	240
Systemy do monitorowania procesu onboardingowego	241
AI w onboardingu - przyszłość dzieje się teraz	242
Technologia jako narzędzie, nie cel	242
Onboarding biurowy i fizyczny - różne potrzeby, wspólny cel	244
HR przyszłości - onboarding ludzi i inteligentnych agentów	245
Onboarding jako strategiczne narzędzie HR	248
Człowiek, nie tylko proces	248
Na zakończenie - pięć zasad lidera onboardingowego	250

EPILOG. GŁOS NOWYCH PRACOWNIKÓW - CO NAPRAWDĘ ZAPAMIĘTUJĄ Z PIERWSZYCH DNI 253

LITERATURA 257

SŁOWNICZEK POJĘĆ 259

ZAŁĄCZNIKI 263

List do nowego pracownika	263
Checklista onboardingowa dla lidera	265
90-dniowy plan wdrożeniowy	268
Zestaw pięciu pytań, które warto zadać nowej osobie po 30 dniach	270
ZAKOŃCZENIE. PODSUMOWANIE I PLANER ONBOARDINGU	271
10 najważniejszych zasad skutecznego onboardingu	271
Więcej narzędzi	273