

dr Artur WILCZYŃSKI

Zachodniopomorski Uniwersytet  
Technologiczny w Szczecinie  
Katedra Zarządzania i Marketingu  
e-mail: artur.wilczynski@zut.edu.pl  
ORCID: 0000-0002-5019-1314

dr Ewa KOŁOSZYCZ

Zachodniopomorski Uniwersytet  
Technologiczny w Szczecinie  
Katedra Zarządzania i Marketingu  
e-mail: ewa.koloszycz@zut.edu.pl  
ORCID: 0000-0001-8508-0772

dr Małgorzata

KAROLEWSKA-SZPARAGA

Zakład Inżynierii Zarządzania  
Państwowa Akademia Nauk  
Stosowanych we Wrocławku  
e-mail: malgorzata.karolewska-  
szparaga@pans.wloclawek.pl  
ORCID: 0000-0001-9225-382X

# Cykl życia pracownika w organizacji z uwzględnieniem koncepcji doświadczenia pracownika i zaangażowania

## The Employee Life Cycle model with engagement and employee experience concepts

### Słowa kluczowe:

fazy cyklu życia pracownika,  
zadania zarządzania zasobami  
ludzkimi, sposoby budowania  
zaangażowania pracowników,  
tworzenie doświadczenia  
pracowników, pomiar  
zadań zarządzania zasobami  
ludzkimi

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia faz cyklu życia pracownika w organizacji w działaniach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Artykuł zawiera definicję cyklu życia pracownika wraz z ważnymi koncepcjami wyróżniającymi się na tle najczęściej opisywanych w opracowaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Szczególne znaczenie dla wartości poznawczej opracowania mają zestawienia punktów styku pomiędzy organizacją i pracownikiem, budujących doświadczenia pracownika. Ich analiza pozwoliła na zdefiniowanie i scharakteryzowanie sześciostopowego modelu cyklu życia pracownika w organizacji. Sporządzony model został odniesiony do koncepcji budowania zaangażowania pracowników. Dokonano autorskiego powiązania zadań zarządzania zasobami ze sposobami budowania zaangażowania pracowników. Rozwinięciem przedstawionej koncepcji cyklu życia pracownika w organizacji była budowa systemu najlepszych praktyk wykorzystywanych w procesach zarządzania ludźmi wraz ze sposobami ich pomiaru. W konsekwencji wskazano na odpowiedzialność aktorów systemu zarządzania zasobami ludzkimi za prawidłowy przebieg cyklu życia pracownika. Stwierdzono, że zaangażowanie top managementu, menedżerów liniowych i pracowników przy wsparciu osób zajmujących się zarządzaniem

zasobami ludzkimi nie powoduje skrócenia cyklu życia pracownika lub ogranicza niewłaściwy przebieg poszczególnych faz. Jest to niezmiernie ważne z punktu widzenia zarządzania organizacjami, gdyż zapewnia wysoką retencję pracowników oraz pozwala na prawidłowe zarządzanie wydajnością pracowników.

**Keywords:**

employee life cycle stages, human resource management duties, employee engagement build techniques, employee experience, measuring human resource management duties

**Abstract:** The model of the employee life cycle in an organisation has an important position in human resource management activities. The study includes a definition of the employee life cycle with concepts that stand out from those most often described in human resource management studies. Fundamental to the research value of this study are touchpoints between the organisation and the employee that build the employee experience. Their analysis has allowed the definition and characterisation of a six-stage model of the employee life cycle in an organisation. The model prepared was related to the concept of building employee engagement. An authorial linkage was made between resource management duties and responsibilities and ways of building employee engagement. The development of the presented concept of the employee life cycle in an organisation was the construction of a best practices used in employee management processes with Key Performance Indicators. Consequently, the responsibility of the actors of the human resource management system for the right course of the employee life cycle was indicated. It was concluded that the involvement of top management, line managers and employees with the support of human resource managers results in no shortening of the employee life cycle or reduces the inappropriate phases. This is critically important from an organisational management, as it provides high employee retention and allows for accurate management of employee performance.

**JEL:**

M10, M12, M54, L20

---

## Wprowadzenie

Definiowanie pracownika jako zasobu posiadającego zestaw kompetencji, którym zarządza organizacja od momentu zatrudnienia po podpisaniu formalnej umowy do rozwiązania z nim stosunku pracy nie ma obecnie związku z otaczającą nas rzeczywistością. Podejście takie straciło na znaczeniu i nie ma racji bytu w zarządzaniu organizacjami. Sprawne, a raczej zwinne zarządzanie oparte jest na ciągłym kontakcie z klientem wewnętrznym, jakim jest potencjalny, obecny i byłby pracownik. Budowa systematycznych interakcji z kapitałem ludzkim, będącym przedmiotem zainteresowania przedsiębiorstw, ma doprowadzić do realizacji celów biznesowych organizacji. Dlatego tak ważne jest określenie punktów styku (*touchpointów*) pomiędzy organizacją a kapitałem

ludzkim oraz wskazanie narzędzi i rozwiązań wdrażanych w organizacjach. Prawidłowe wyjaśnienie cyklu życia pracownika (*Employee Life Cycle* – ELC) pozwala zrozumieć, w jaki sposób należy podchodzić do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi. Osoby odpowiedzialne za zarządzanie budują wtedy świadomość funkcjonowania rynku pracy. Dzięki prawidłowej diagnozie poszczególnych faz ELC i propozycji rozwiązań można odpowiedzieć na takie przykładowe pytania, jak: Jakich aktywności nie podejmuje się w zarządzaniu zasobami ludzkimi? Jak wypada organizacja w benchmarku z najlepszymi rozwiązaniami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi? Co można usprawnić? Jaki powinien być kierunek działań zarządzania zasobami ludzkimi? Oczywiście jest wiele czynników wpływających na funkcjonowanie organizacji, jednak część rozwiązań można uznać za uniwersalne. Ich odpowiednie dostosowanie do własnych potrzeb może sprawić, że jakość i skuteczność zadań zarządzania zasobami ludzkimi będzie miała wyższą jakość.

Zwrócenie uwagi na istotność cyklu życia pracownika ma miejsce w literaturze z zakresu zarządzania organizacjami, zarówno w wymiarze naukowym, jak i praktycznym [Nagendra, 2014, s. 201; Başaran, 2021, s. 6; App, Merk, 2012, s. 271; Kakade, 2022; Verlinde, 2022; Heinle, 2022; Gładka i in., 2022, s. 42; Burke, 2022]. Jedną z podstawowych przesłanek zainteresowania tym tematem jest m.in. ograniczenie kosztów personalnych. Właściwe ukierunkowanie zasobów finansowych na konkretne etapy cyklu życia pracownika może być kluczowe z punktu widzenia racjonalnej alokacji zasobów.

Celem artykułu jest określenie faz cyklu życia pracownika i powiązanie ich z oddziaływaniem na zaangażowanie, zadaniami i odpowiedzialnością aktorów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W badaniach poszukiwano niestandardowych podejść do ujmowania etapów cyklu życia pracownika i podjęto próbę wskazania „typowych” narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi do wykorzystania w zarządzaniu pracownikami. Istotny walor poznawczy artykułu buduje łączenie koncepcji oraz wyróżnione KPI (*Key Performance Indicators*) mogących mierzyć prawidłowy przebieg cyklu życia pracownika.

## Definicja i fazy cyklu życia pracownika w organizacji

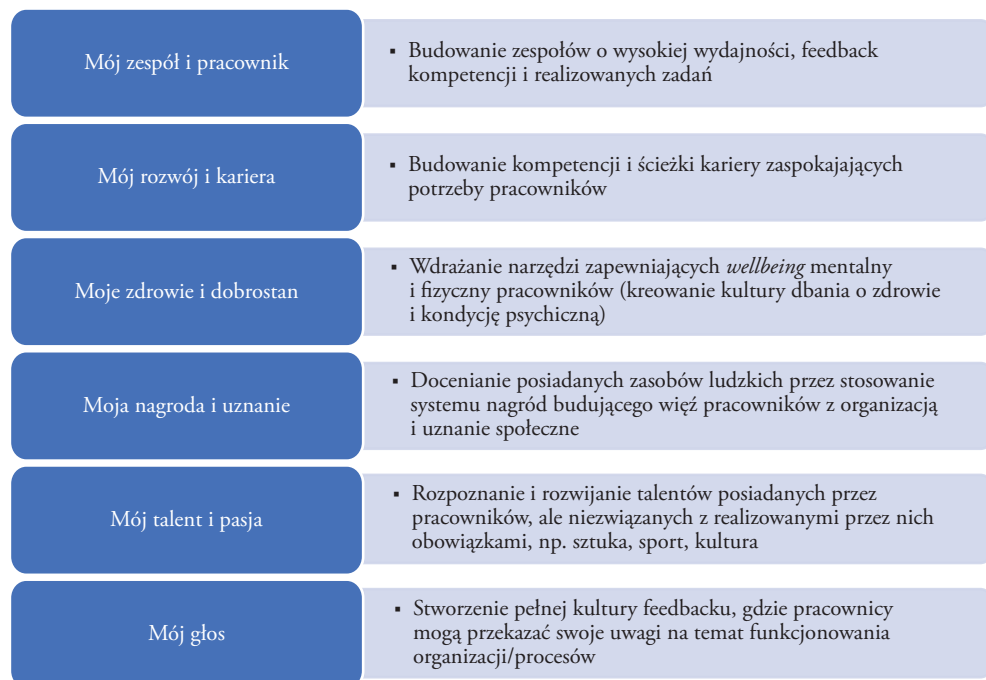
Termin „cykl życia pracownika” (ELC) lub jego odpowiednik „podróż pracownika” (*employee journey*) zagościł na stałe w publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jak wskazuje Plaskoff [2017, s. 137], początkiem ELC nigdy nie jest pierwszy dzień pracy, a raczej jest to pierwsza myśl o danej organizacji jako miejscu zatrudnienia, a podróż pracownika nie kończy się wraz z ostatnim dniem zatrudnienia. Własną definicję cyklu życia pracownika proponują Gładka i in. [2022, s. 48], wskazując, że jest to czas, w którym dochodzi do interakcji pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Jak podkreślają autorzy tej definicji, ważną cechą ELC jest podział na poszczególne fazy (etapy). Na poszczególnych etapach organizacje powinny stosować działania marketingu

personalnego zapewniające właściwy poziom zaangażowania. Marka organizacji jako dobrego miejsca pracy zostaje zakomunikowana pracownikowi w procesie rekrutacyjnym i powinna być podtrzymywana i rozwijana podczas pracy na stanowisku, aby w konsekwencji została zakomunikowana rynkowi po odejściu pracownika.

Cykl życia pracowników złożony jest z wielu uporządkowanych etapów przedstawiających działania zarządzania zasobami ludzkimi, których częścią staje się osoba wchodząca w relacje z organizacją [Cattermole, 2014; Veriv, DeLay, 2006, s. 7]. Z przeprowadzonej analizy literatury wynika, że liczba etapów może być większa lub mniejsza w zależności od proponowanej koncepcji. Rozbudowany przegląd definicji cyklu życia pracownika w organizacji prezentują Gładka i in. [2022, s. 44], twierdząc, że etapy ELC:

- odnoszą się do zmieniających się potrzeb i oczekiwań pracownika wobec organizacji,
- wymagają innych metod zarządzania oraz rozwijania indywidualnych strategii wobec przyszłości pracownika,
- odzwierciedlają interakcje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą,
- opisują poszczególne stopnie kariery pracownika w organizacji.

### Rysunek 1 Etapy cyklu życia pracownika tworzące ekosystem zarządzania zasobami ludzkimi

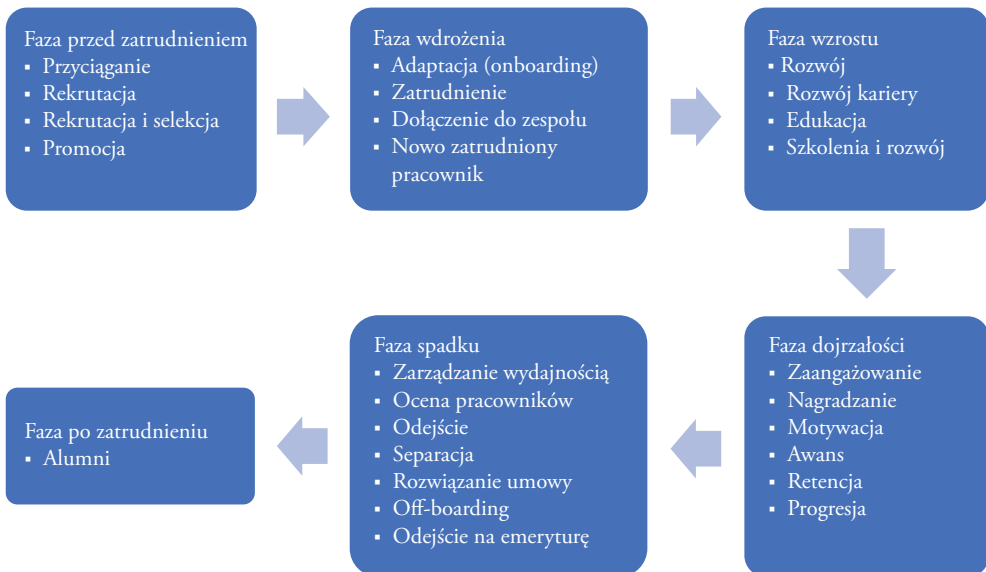


Źródło: opracowanie własne na podstawie Malik i in. [2022, s. 104].

Ciekawe ujęcie cyklu życia pracownika prezentują Malik i in. [2022, s. 104], wyróżniający sześć punktów styku (*touchpointów*) w stymulowaniu pracowników w poszczególnych etapach podróży w organizacji. Autorzy zaliczyli do nich etapy: mój zespół i pracownik, mój rozwój i kariera, moje zdrowie i dobrostan, moja nagroda i uznanie, mój talent i pasja oraz mój głos, tworzące tzw. ekosystem zarządzania zasobami ludzkimi (rysunek 1). Wskazane etapy odnoszą się do pojęcia doświadczenia pracownika, ściśle powiązanego z cyklem życia pracownika [Panneerselvam, Balaraman, 2022, s. 201–207; Prajapati, Pandey, 2020, s. 1714].

Biorąc pod uwagę koncepcję przedstawioną przez App i Merk [2012, s. 8], pozwalającą na usystematyzowanie literatury w zakresie poszczególnych faz, można zbudować przedstawiony na rysunku 2 proces cyklu życia pracownika. Pokazuje on zróżnicowanie nazw poszczególnych etapów ELC i jednocześnie odzwierciedla odpowiedzialność za zadania zarządzania zasobami ludzkimi. W pierwszej fazie należy przyciągnąć potencjalnych pracowników unikatowym DNA odzwierciedlającym wartości, z którymi może identyfikować się osoba zainteresowana pracą w organizacji [Gilani, Cunningham, 2017, s. 243–245; Nafei, 2014, s. 118–120]. W praktyce działań poszukuje się tzw. *Employee Value Proposition* będącej częścią strategii employerbrandingowej. **Faza przed zatrudnieniem** powinna kończyć się wyborem odpowiedniego pracownika posiadającego zbieżne wartości z wartościami przedsiębiorstwa.

**Rysunek 2** Proces cyklu życia pracownika i terminy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi powiązane z jego fazami



Źródło: opracowanie własne na podstawie koncepcji App i Merk [2012, s. 8].

W kolejnej fazie (**faza wdrożenia**) organizacja musi zadbać o wprowadzenie pracownika na stanowisko pracy, co obejmuje działania: 1) formalne podpisanie umowy przez pracownika i spełnienie wymogów regulaminowych wejścia na stanowisko pracy (szkolenia, przekazanie narzędzi itp.), 2) sprawne wdrożenie w kulturę organizacji, 3) budowanie relacji pomiędzy pracownikami, 4) objęcie zadań realizowanych na stanowisku pracy (przedstawienie roli, jaką będzie pełnił pracownik) [Becker, Bish, 2021; Bauer, 2010, s. 2]. **Faza wzrostu** odnosi się do zapewnienia możliwości rozwoju, aby pracownik zdobywał kompetencje w dwóch zakresach. Pierwszy z nich jest odpowiedzialny za osiąganie wysokiej wydajności na stanowisku pracy przez wzrost umiejętności, a drugi dotyczy budowania kompetencji służących do zajmowania kolejnych stanowisk pracy. **Faza dojrzałości** zawiera w sobie punkt zwrotny, w którym pracownik odczuwa, że osiągnął maksimum swoich możliwości w danej organizacji. Konieczne są wtedy działania pobudzające jego zaangażowanie i motywację, co ma zapewnić maksymalną retencję pracowników. Brak tych działań może spowodować podjęcie decyzji o odejściu z organizacji. Należy także dodać, że na pracownika będą oddziaływać siły zewnętrzne w postaci konkurencyjnych organizacji, które chętnie widziałyby daną osobę (jej kompetencje) u siebie. **Faza spadku** jest podzielona na dwie części. Część pierwsza odpowiada za badanie wydajności pracy i czynników wpływających na jej poziom, szczególnie kiedy dochodzi do jej spadku. Właściwe zarządzanie wydajnością oraz diagnoza i reakcja mogą spowodować, że pracownik podejmie decyzję o pozostaniu w organizacji. Jednak w tej fazie może także dojść do rozstania się z pracownikiem ze względu na jego niskie efekty pracy. Ważne jest przedstawienie pracownikowi rzetelnej informacji na temat konieczności zakończenia współpracy, co w konsekwencji może mieć wpływ na utrzymanie pozytywnego wizerunku organizacji. Odejście pracowników nie powinno kończyć aktywności organizacji wobec zasobów ludzkich. Kolejną częścią tego etapu jest podtrzymanie (na ile jest to możliwe) dobrych relacji z pracownikiem, który opuścił organizację. Stąd też podejmowane są na przykład działania offboardingowe, będące na styku dwóch ostatnich faz (faza spadku i faza po zatrudnieniu), gdzie odchodzący pracownik może przekazać informację zwrotną na temat byłego pracodawcy (*exit interview*). Wydaje się, że kluczową aktywnością w **fazie po zatrudnieniu** jest budowanie programów alumni i tworzenie wokół byłego pracodawcy sieci networkingowej byłych pracowników. W przyszłości mogą oni stanowić cenne źródło informacji oraz angażować się w aktualne przedsięwzięcia podejmowane przez byłego pracodawcę (np. pomoc w procesach rekrutacyjnych). Należy przy tym pamiętać, że jest to możliwe, kiedy obie strony będą korzystać na tym *post-employment* postępowaniu. Podtrzymywanie relacji może skutkować także pojawieniem się zjawiska pracowników bumerangów odbieranego jako pozytywny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi [Arnold i in., 2020, s. 2198; Keller i in., 2021, s. 1656–1660; Raveendra, Satish, 2022, s. 278].

## Znaczenie faz cyklu życia pracownika w zaangażowaniu pracowników

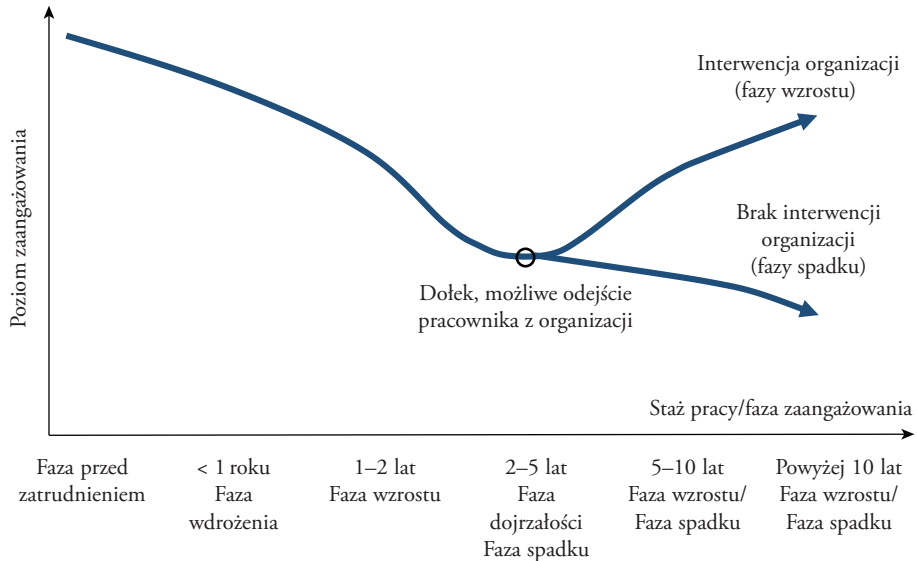
Etapy cyklu życia pracownika pokazują miejsca o szczególnym znaczeniu dla budowania zaangażowania, co według Cattermole [2014] jest podróżą zaangażowania pracownika. W swoim opracowaniu przedstawił on wykres (rysunek 3) pokazujący związek pomiędzy długością stażu pracy a efektami pracy wynikającymi z poziomu zaangażowania. Pierwszym etapem ELC, oddziałującym na zaangażowanie pracowników, jest proces rekrutacyjny, gdzie kandydat oferuje kompetencje, w tym zachowania pozwalające na wypełnienie przypisanej mu roli, dopasowanie do zespołu i do wartości organizacji. Jeżeli rozbieżność pomiędzy zgłoszonymi potrzebami organizacji a posiadanymi przez pracownika kompetencjami będzie niewielka, wtedy można liczyć na wysoki i stabilny poziom efektów pracy. Okres 24 miesięcy od momentu zatrudnienia według Cattermole [2014] to powolne, lecz systematyczne zmierzanie w kierunku obniżonej wydajności. Poziom krytyczny osiąga ona po około czterech latach od momentu pojawienia się pracownika na stanowisku pracy. Ma to miejsce nawet wtedy, kiedy podnoszone są kompetencje pracownika, realizuje on swoją karierę zawodową, a sama wiedza i umiejętności ulegają zwiększeniu. To kluczowy moment dla organizacji (dołek). Z jednej strony pracownik może opuścić organizację, z drugiej mogą być podjęte działania przeciwdziałające zniechęceniu do pracy. Wskazuje się tutaj na konieczność przyjęcia przez pracownika innej roli niż realizowana przez niego obecnie. Jest to możliwe do osiągnięcia przez na przykład angażowanie go w projekty wykraczające poza realizowany zakres obowiązków lub działania rozwijające jego pasje. Jeżeli dojdzie już do odejścia pracownika, na jego poziom zaangażowania można wpływać, stosując narzędzia offboardingu. Pracownik podczas wywiadu wyjściowego (*exit interview*) może podzielić się informacjami na temat czasu spędzonego w organizacji, stopnia realizacji jego potrzeb i podać rzeczywiste powody odejścia.

Przetrwanie przez pracownika dołka (rysunek 3) daje podstawy do określenia go mianem zasymilowanego z przedsiębiorstwem. Należy wtedy oczekiwać większego zaangażowania będącego konsekwencją odnalezienia się pracownika w nowej roli. To nie jedyna przyczyna wzrostu zaangażowania, gdyż może ono ulec zwiększeniu, jeżeli osoba opuszczająca organizację chce do niej powrócić. Oznacza to, że pracownicy uznali, że organizacja, do której powrócili, nie jest wcale taka zła, jak im się początkowo wydawało i warto ponownie stać się jej częścią.

Ciekawe podejście do wykorzystania ELC w budowaniu mapy zaangażowania pracowników prezentuje Lupfer [2020], wydzielając sześć etapów cyklu życia pracownika (tabela 1). Z informacji zawartych w tabeli 1 wynika, że najwyższy poziom zaangażowania występuje, kiedy w organizacji toczą się procesy rekrutacyjne i prowadzona jest adaptacja pracownika.



**Rysunek 3** Związek pomiędzy fazami cyklu życia pracownika a jego zaangażowaniem



Źródło: opracowanie własne na podstawie połączenia koncepcji Cattermole [2014] oraz App i Merk [2012, s. 8].

**Tabela 1** Cykl życia pracownika jako mapa drogowa zaangażowania pracowników

Etapy cyklu życia pracownika w organizacji	Działania HR	Przejawy i sposoby budowania zaangażowania pracowników	Poziom zaangażowania
Przyciąganie	Zarządzanie marką organizacji Najlepsi pracownicy	Sposób opowiadania o swojej pracy i organizacji. Zaangażowani pracownicy przyciągają kandydatów.	Duże zaangażowanie
Rekrutacja	Społeczność talentów Programy referencyjne	Pracownicy cenią pracę i polecają organizację znajomym.	
Onboarding	Partnerzy w pracy Grywalizacja Adaptacja pracownika Baza wiedzy o organizacji i stanowisku pracy	Największy poziom zaangażowania występuje podczas rozpoczęcia pracy. Powinno nastąpić szybkie połączenie nowych pracowników i pracowników zaangażowanych, w celu szybkiego objęcia roli.	
Rozwój	Społeczność edukacyjna Współpraca Platformy innowacji	Pracownicy żądają możliwości rozwoju. Organizacja powinna zapewnić tworzenie nowych idei i współpracę dla transferu wiedzy.	Zmienne zaangażowanie
Retencja	Tablice uznania Pochwały	Organizacje powinny wdrażać rozwiązania pozwalające na docenianie zaangażowanych pracowników (podtrzymanie zaangażowania).	



Etapy cyklu życia pracownika w organizacji	Działania HR	Przejawy i sposoby budowania zaangażowania pracowników	Poziom zaangażowania
Separacja	Informacja zwrotna i ankiety Programy Alumni Spotkania byłych pracowników	Odchodzący pracownicy przekazują wartościowe informacje na temat problemów z budowaniem zaangażowania. Pracownicy, którzy odeszli często pozostają w kontakcie z kolegami z pracy i mogą być źródłem ponownego zatrudnienia.	Małe zaangażowanie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Lupfer [2020].

Wahania zaangażowania zaczynają się po objęciu roli, kiedy pracownicy będą chcieli uzyskać na znaczeniu w organizacji i mieć realny wpływ na procesy. Największy wysiłek organizacji, w tym menedżerów, powinien mieć miejsce w etapach rozwoju i retencji (małe zaangażowanie). Podstawowe znaczenia będą miały wówczas procesy stymulujące zaangażowanie, powiązane z możliwością zaspokajania indywidualnych potrzeb przez pracowników. Jeżeli jednak pojawią się luki w tym postępowaniu, to istnieje wysokie ryzyko odejścia pracownika. Nie powinno to jednak spowodować rezygnacji z dalszych działań ze strony organizacji, gdyż opuszczający organizację pracownicy mogą stanowić bogate źródło informacji o wspomnianych lukach oraz mogą w przyszłości stać się na nowo częścią organizacji.

## Narzędzia HR stosowane w fazach ELC oraz kluczowe wskaźniki pomiaru efektywności

W każdym etapie cyklu życia pracownika stosuje się określone narzędzia wywołujące postawy zapewniające wysokie efekty zarządzania pracownikami (tabela 2). Decyzja o zastosowaniu narzędzia uzależniona jest od potrzeb organizacji, jej zasobów, przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, świadomości menedżerów i innych czynników wpływających na złożoność procesu decyzyjnego. Konsekwencją procesu wdrażania rozwiązań jest pomiar ich skuteczności, z wykorzystaniem kluczowych wskaźników efektywności (KPI). W samej ocenie efektywności procesów rekrutacyjnych istnieje ich kilkanaście. Wskaźniki przedstawione w tabeli 2 można uznać za typowe dla poszczególnych etapów cyklu życia pracownika.

Odpowiedzialność za prawidłowy przebieg cyklu życia pracownika w organizacji, w którym nie są skracane jego fazy (nagle odejście pracownika), ponoszą wszyscy aktorzy systemu zarządzania zasobami ludzkimi. W fazie przed zatrudnieniem szczególne znaczenie ma top management, który powinien być zainteresowany zbudowaniem strategii tworzenia wizerunku organizacji jako pracodawcy z wyboru.

**Tabela 2** Autorski zestaw narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi i KPI stosowanych w fazach cyklu życia pracownika w organizacji

Faza cyklu życia pracownika w organizacji	Wybrane narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi	Wybrane kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)
Faza przed zatrudnieniem	<i>Employer branding</i> , rzecznictwo pracowników ( <i>employee advocacy</i> ), doświadczenia kandydata ( <i>candidate experience</i> ), programy referencyjne	Strategia employerbrandingowa, analityka zakładki kariera, koszt pozyskania pracownika, czas do wypełnienia wakat ( <i>time to fill</i> ), czas pozostawania kandydata w etapach rekrutacji ( <i>time in recruitment stage</i> ), wskaźnik akceptacji ofert zatrudnienia, NPS kandydatów
Faza wdrożenia	Pre-onboarding, system <i>buddy</i> , <i>on-line on-boarding</i> , książka powitalna i prezenty powitalne ( <i>welcome book</i> , <i>welcome pack</i> )	Czas do osiągnięcia zadowalającej wydajności ( <i>time-to-productivity</i> ), rotacja nowo zatrudnionych pracowników, jakość pozyskanego pracownika, czas osiągnięcia pełnej produktywności ( <i>ramp-up time</i> ), efektywność szkoleń, satysfakcja nowo zatrudnionych pracowników
Faza wzrostu	Indywidualne plany rozwoju, system zarządzania szkoleniami, <i>Upskilling</i> , <i>Reskilling</i> , system zarządzania wydajnością, system zarządzania talentami	Wskaźnik awansów, wewnętrzna zdolność do zastępowania pracowników, wskaźnik rotacji, produktywność, zwrot z inwestycji w szkolenia
Faza dojrzałości	Integracja życia zawodowego i prywatnego ( <i>Work-Life Integration</i> ), system benefitów, programy <i>wellbeing</i> i <i>wellness</i> , zarządzanie przez cele, ocena 360 stopni	Wskaźnik retencji, wskaźnik zaangażowania, eNPS
Faza spadku	Zarządzanie wydajnością, kultura feedbacku, <i>feedforward</i> , <i>off-boarding</i> , Wywiad wyjściowy ( <i>exit interview</i> )	<i>Regrettable turnover</i> , <i>Avoidable turnover</i> , <i>Exit reason distribution</i> , <i>Experience loss</i> , <i>Exit interview completion rate</i>
Faza po zatrudnieniu	Programy i platformy alumni	Recenzje i oceny organizacji przez byłych pracowników, liczba rejestracji w platformach alumni

Źródło: opracowanie własne.

Budowa wizerunku atrakcyjnego pracodawcy nie będzie możliwa bez zaangażowania pracowników poświadczających prawdziwość przekazywanego komunikatu. W fazie wprowadzania pracownika istotnymi aktorami stają się menedżerowie liniowi i współpracownicy zapewniający transfer kompetencji i kultury organizacji. Faza wzrostu charakteryzuje się szczególnym zaangażowaniem menedżerów liniowych oraz menedżerów średniego i wyższego szczebla odpowiedzialnych za identyfikację talentów, uzupełnienie kompetencji pozwalających na objęcie przywództwa i zajmowanie kolejnych jego poziomów w strukturze organizacji. W fazie dojrzałości ważną rolę odgrywają menedżerowie wyższego szczebla uruchamiający programy dbania o dobrostan pracowników, a w konsekwencji o wysoki wskaźnik retencji. Poza tym istotną kwestią jest określenie

systemu oceniania pracowników oraz sposobu zbierania informacji od odchodzących pracowników. Systemy te powinny generować pełny obraz kompetencji pracowników oraz kompetencji organizacji służących kreowaniu kolejnych usprawnień w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

W ostatniej fazie (faza po zatrudnieniu) osoby z najwyższego szczebla organizacji muszą zrozumieć, jak cenne jest utrzymanie kontaktu z pracownikami opuszczającymi organizację. Uruchomienie specjalnej platformy w postaci programu alumni pozwala osiągnąć wymierne korzyści. Byli pracownicy nadal mogą utrzymywać relacje z organizacją, dzielić się informacjami z byłymi współpracownikami oraz mogą być ambasadorami marki.

Przeprowadzona analiza wykazała, że zarządzanie cyklem życia pracownika nie jest jedynie zarezerwowane dla osób znajdujących się w działach HR, a wymagany jest udział wszystkich aktorów systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

## Podsumowanie

Przeprowadzone badania pozwoliły na zrealizowanie postawionego celu, jakim było określenie związku faz cyklu życia pracownika z poziomem zaangażowania, zadaniami i odpowiedzialnością aktorów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Zaprezentowane w artykule wyniki pozwalają wysnuć następujące wnioski:

- analiza faz cyklu życia pracownika w organizacji stanowi istotne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi, pozwalające na identyfikację zmieniających się oczekiwań pracownika i budowę indywidualnych strategii, wspomagających jego zaangażowanie;
- rozpoznanie fazy dojrzałości lub fazy zmniejszenia zaangażowania pracownika zapewnia informację o możliwym ryzyku spadku retencji pracowników i konieczności interwencji przez zastosowanie adekwatnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, w tym na przykład zmiany pełnionej roli przez pracownika;
- ważne miejsce w cyklu życia pracownika odgrywa faza po zatrudnieniu i korzystanie z programów alumni zapewniających transfer wiedzy, pozytywny wizerunek organizacji i ułatwiających ponowne zatrudnienie byłego pracownika (pracownik bumerang);
- łączenie ze sobą koncepcji cyklu życia pracownika i zaangażowania daje wartość dodaną w postaci określenia kluczowych punktów interwencji organizacji. Wykazano, że spadek zaangażowania może mieć miejsce w najmniej oczekiwanych fazach cyklu życia pracownika. Przykładem jest faza wzrostu (doskonalenia kompetencji) mająca z reguły sprzyjać zwiększeniu zaangażowaniu;
- stosowanie właściwej analityki HR dopasowanej do potrzeb organizacji pozwala na diagnozę poziomu zaangażowania pracowników i poszczególnych etapów cyklu życia pracownika w organizacji.

Wysokie znaczenie w kształtowaniu zaangażowania ma określenie punktów styku kształtujących relacje pomiędzy pracownikiem, a organizacją i pozwala uniknąć skręcania cyklu życia jako sytuacji niepożądanego w organizacjach. Ponadto zapobiega przedwczesnemu odejściu pracownika i pojawianiu się zjawiska *quiet quitting* polegającego na wyzbyciu się emocjonalnego zaangażowania w pracę. Konsekwencją występowania niepełnego cyklu życia pracownika jest także spadek wyników pracy lub narażenie organizacji na ponoszenie dodatkowych kosztów zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to rezultatem konieczności przeprowadzania wielokrotnych procesów rekrutacyjnych, adaptacji kolejnych pracowników na stanowisko pracy, motywowania itd. Wprowadzenie zaproponowanych w artykule rozwiązań powinno zwiększyć prawdopodobieństwo właściwego przebiegu pełnego cyklu życia pracownika w organizacji. Nie może to jednak odbywać się wyłącznie przy udziale pracowników realizujących funkcję zarządzania zasobami ludzkimi. Bez zaangażowania wszystkich aktorów systemu zarządzania zasobami ludzkimi trudno oczekiwać prawidłowego przebiegu poszczególnych faz cyklu. Odpowiedzialność spoczywa więc na menedżerach wszystkich szczebli, dziale HR i wybranych pracownikach, którzy powinni odczuwać potrzebę dzielenia się swoimi doświadczeniami.

## Bibliografia

- App S., Merk J., Buettgen M. (2012), *Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees*, „Management Review. The International Review of Management Studies”, Vol. 23, No. 3, pp. 262–278.
- Arnold J., Van Iddekinge C., Campion M., Bauer T., Campion M. (2020), *Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires*. „Journal of Management”, Vol. 47, No. 8, pp. 2198–2225.
- Başaran R. (2021), *Employee Experience Management*, in: *Connect with Your Management On-The-Go*, M. Naci Efe (ed.) Peter Lang.
- Bauer T. (2010), *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines, <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> (dostęp: 18.12.2022).
- Becker K., Bish A. (2021), *A framework for understanding the role of unlearning in onboarding*. „Human Resource Management Review”, Vol. 31, No. 1, pp. 100–130.
- Burke M., *Six Stages to Success with the Employee Lifecycle*, <https://inside.6q.io/six-stages-to-success-with-the-employee-lifecycle/> (dostęp: 20.12.2022).
- Prajapati G., Pandey S. (2020). *Enhancing Employee Experience during Covid-19: A Qualitative Study on Investment Banks*. „International Journal of Modern Agriculture”, Vol. 9, No. 3, pp. 1711–1734.
- Cattermole G., *Engagement lifecycle*, <https://www.trainingjournal.com/articles/feature/engagement-lifecycle> (dostęp: 16.12.2022).

- Gilani H., Cunningham L. (2017), *Employer branding and its influence on employee retention: A literature review*, „The Marketing Review”, Vol. 17, No. 2, pp. 239–256.
- Gładka O., Fedorova V., Dohadailo Y. (2022), *Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization*, „Theory and Practice”, Vol. 23, No. 1, pp. 39–52).
- Heinle A., Employee Life Cycle: 7 Stages (+The Metrics That Matter). <https://www.zavvy.io/blog/employee-life-cycle> (dostęp: 12.12.2022).
- Kakade, S. Employee life cycle. <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/definition/employee-life-cycle> (dostęp: 12.12.2022).
- Keller J., Kehoe R., Bidwell M., Collings D., Myer, A. (2021), *In With the Old? Examining When Boomerang Employees Outperform New Hires*. „Academy of Management Journal”, Vol. 64, No. 6, pp. 1654–1684.
- Lupfer E. The Employee Lifecycle is Your Roadmap to Building an Engaged Employee Experience. <https://thesocialworkplace.com/2017/11/the-employee-lifecycle-is-your-roadmap-to-building-an-engaged-employee-experience/> (dostęp: 20.12.2022).
- Malik A., Budhwar P., Mohan H., Srikanth N. (2022), *Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem*. „Human Resource Management”, Vol. 62, No. 1, pp. 97–115.
- Nafei W. (2014), *The Role of Organizational DNA in Improving Organizational Performance: A Study on the Industrial Companies in Egypt*. „In International Business Research”, Vol. 8, No. 1, pp. 117–131.
- Nagendra A. (2014), *Paradigm Shift in HR Practices on Employee Life Cycle Due to Influence of Social Media*, „Procedia Economics and Finance”, Vol. 11, pp. 197–207.
- Panneerselvam S., Balaraman K. (2022), *Employee experience: the new employee value proposition*, Strategic HR Review, Vol. 21 No. 6, pp. 201–207.
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. „Strategic HR Review”, Vol. 16, No. 3, pp. 136–141.
- Raveendra P., Satish M. (2022), *Boomerang hiring: Strategy for sustainable development in COVID-19 era*, „Human Systems Management”, Vol. 41, No. 2, pp. 277–282.
- Verive J., DeLay N. (2006), *Measuring telework ROI: Metrics based on the employee life cycle*, „World at Work Journal”, Vol. 15, No. 2, pp. 6–15.
- Verlinden, N., Employee Life Cycle: The Ultimate Guide for HR. <https://www.aihr.com/blog/employee-life-cycle/> (dostęp: 20.12.2022).