

Redakcja naukowa

Katarzyna Słowikowska

# **Budowanie marki pracodawcy w administracji publicznej – doświadczenia i możliwe kierunki rozwoju**





Krajowa Szkoła Administracji Publicznej  
im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego

---

# **Budowanie marki pracodawcy w administracji publicznej – doświadczenia i możliwe kierunki rozwoju**

**Raporty słuchaczy KSAP  
XXXV Promocji In varietate concordia**

Redakcja naukowa:  
Katarzyna Słowikowska

Warszawa 2025

Redakcja naukowa: Katarzyna Słowikowska

Recenzja naukowa: dr hab. Jacek Strojny

Recenzja naukowa: dr Agnieszka Wilczyńska-Strawa

Redakcja językowa: Daniel Działo

Opracowanie graficzne i skład: Studio *grafpa*, [www.grafpa.pl](http://www.grafpa.pl)

© 2025 by KSAP

ISBN: 978-83-61713-47-0

Wydawca:

Krajowa Szkoła Administracji Publicznej

im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej

Lecha Kaczyńskiego

ul. Wawelska 56

00-922 Warszawa

[www.ksap.gov.pl](http://www.ksap.gov.pl)

[wydawnictwo@ksap.gov.pl](mailto:wydawnictwo@ksap.gov.pl)

## Spis treści

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Wstęp</i> .....                                                                                                                   | 7   |
| Katarzyna Słowikowska                                                                                                                |     |
| <i>Employer branding. Od czego zacząć?</i> .....                                                                                     | 9   |
| Katarzyna Ekiert-Hejbudzka, Jakub Kowalczyk, Ewa Lisowska-Bilińska, Joanna Kaczyńska,<br>Piotr Kraś                                  |     |
| <i>Zakładka „Kariera” – jak pozyskać kandydatów?</i> .....                                                                           | 31  |
| Anna Przybyłowska, Małgorzata Kubowicz, Magdalena Rainko, Paweł Dadasiewicz, Piotr Kunka                                             |     |
| <i>Znaczenie profesjonalnej selekcji kandydatek i kandydatów w budowaniu<br/>wizerunku urzędu jako atrakcyjnego pracodawcy</i> ..... | 59  |
| Władysław Mysłowski, Karol Czerwiński, Paweł Ślesiński, Józefina Król-Nowinski, Joanna<br>Matuszyńska, Justyna Kojło                 |     |
| <i>„Pierwsze wrażenie robi się tylko raz (a może nie?)” – zadania dla<br/>pracodawcy w administracji publicznej</i> .....            | 91  |
| Katarzyna Pieniążek, Agata Herma-Ciemiega, Marta Łomża,<br>Karina Makarewicz, Joanna Kaczmarek, Monika Kłoniecka                     |     |
| <i>Od pracownika do ambasadora – budowanie wizerunku organizacji<br/>od wewnątrz</i> .....                                           | 127 |
| Magdalena Niewiada, Edyta Kubasik, Joanna Furs, Aleksandra Gizińska, Izabela Domżańska,<br>Małgorzata Werys                          |     |

*Rola lidera w employer branding (EB) – wpływ przywództwa na budowanie marki pracodawcy i angażowanie pracowników* ..... 165

Ewelina Kicman, Anna Moraczewska, Karolina Szyszko-Głowacka, Olga Naniewicz,  
Maciej Jędrychowski, Daniel Rewers

*Nowoczesny wizerunek urzędów: employer branding w mediach społecznościowych* ..... 191

Paulina Kowalczyk, Małgorzata Biernat, Agnieszka Adwentowicz, Aleksandra Romańczuk,  
Aneta Stępień-Młot, Bartosz Włodarczyk

*Skuteczna komunikacja zewnętrzna w employer branding administracji publicznej* ..... 231

Przemysław Bednarz, Agnieszka Szczech, Leszek Ciężobka, Paweł Babij, Przemysław Krużynski,  
Agata Rogoziewicz

## Wstęp

Publikacja, którą oddajemy w ręce Czytelników, jest efektem pracy uczestników warsztatów problemowych 2024/2025 XXXV Promocji *In varietate concordia*. Tematem przewodnim było budowanie marki pracodawcy w administracji publicznej, czyli employer branding (EB) – zagadnienie o kluczowym znaczeniu dla współczesnego rynku pracy, które coraz śmielej wkracza również w obszar instytucji publicznych.

Employer branding to coś znacznie więcej niż kolejna moda organizacyjna. Chodzi o przemyślaną i długofalową strategię, której wdrożenie pozwala budować zaufanie, wzmacniać zaangażowanie pracowników, przyciągać talenty, a także zmniejszać rotację kadr. Dotyczy zarówno komunikacji zewnętrznej (kierowanej do potencjalnych kandydatów), jak i działań wewnętrznych, które wpływają na dobrostan, motywację oraz identyfikację zatrudnionych z misją i wartościami instytucji.

W dobie dynamicznych zmian społecznych, demograficznych i technologicznych jednostki sektora publicznego stają w obliczu poważnych wyzwań: trudności w rekrutacji, starzejącej się kadry, rosnących oczekiwań wobec jakości świadczonych usług i przejrzystości działania. Dlatego też inwestowanie w spójną i autentyczną markę pracodawcy przestaje być jedynie opcją – to już konieczność.

Celem warsztatów było nie tylko pogłębienie wiedzy teoretycznej w tym obszarze, ale przede wszystkim identyfikacja barier, analiza dobrych praktyk oraz wypracowanie możliwych kierunków rozwoju EB w administracji. Uczestnicy, pracując w zespołach, przeprowadzili badania, konsultacje i analizy, które zaowocowały ośmioma raportami tematycznymi, prezentującymi różnorodne aspekty budowania marki pracodawcy: od preonboardingu, przez komunikację, liderów, po aktywność w mediach społecznościowych.

Publikacja ma charakter raportowy – jest zbiorem opracowań przygotowanych na podstawie wyraźnie określonych wytycznych, z myślą o ich wykorzystaniu w codziennej praktyce administracji publicznej.

**Celem, jaki przyświecał nam przy tworzeniu tej publikacji, było dostarczenie:**

- inspiracji – wzbogaconej o konkretne przykłady strategii EB wdrożonych w wybranych urzędach;
- zbioru przykładów prostych i niskokosztowych działań, możliwych do wdrożenia w różnych instytucjach;
- argumentów przemawiających za traktowaniem EB jako strategicznego narzędzia zarządzania organizacją publiczną;
- zaproszenia do refleksji i dalszej profesjonalizacji działań w tym obszarze.

Choć poszczególne rozdziały różnią się zakresem tematycznym i podejściem badawczym, to łączy je wspólny cel: wskazanie możliwych kierunków rozwoju employer branding w administracji publicznej. Struktura publikacji odzwierciedla różnorodność ujęć i doświadczeń zespołów badawczych, a każda jej część stanowi odmienny, lecz komplementarny głos w debacie o budowaniu marki pracodawcy w sektorze publicznym.

Poszczególne rozdziały zawierają nie tylko analizę problemu, lecz także konkretne rekomendacje oraz propozycje rozwiązań. Wierzymy, że publikacja będzie wartościowym wkładem w debatę o przyszłości administracji publicznej w Polsce jako pracodawcy atrakcyjnego, nowoczesnego i odpowiedzialnego.

Katarzyna Słowikowska

---

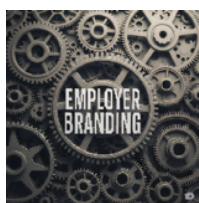
# **Employer branding. Od czego zacząć?**

Katarzyna Ekiert-Hejbudzka, Jakub Kowalczyk,  
Ewa Lisowska-Bilińska, Joanna Kaczyńska, Piotr Kraś

Opiekun grupy: Joanna Skrzyńska



## OD CZEGO ZACZAĆ?



Źródło: grafika wygenerowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (DALL-E, OpenAI); data wygenerowania: 24.06.2025.

### KROK 1. WGRYŻ SIĘ W TEMAT

- Pierwszą barierą wdrożenia employer branding w organizacji jest wątpliwość: co to w ogóle jest i do czego się przyda?
- W tej części chcemy pokazać, że każdy ma szansę dowiedzieć się, czym jest employer branding.
- Znajdą się tutaj przykłady wartościowych tekstów i studiów przypadku. Po zapoznaniu się z nimi śmiało można powiedzieć: „Aha, teraz wiem, o co chodzi i w czym to pomaga!”

## Jak to się zaczęło...

Ustalenie dokładnej daty powstania koncepcji employer brandingu nie jest łatwe, choć wiemy, że pojawiła się w latach 90. XX wieku. Nie da się też jej przypisać konkretnemu twórcy. Jako pioniera idei wskazuje się S. Barrowa<sup>1</sup> – autora artykułu z 1996 r.<sup>2</sup>, w którym podjął próbę zdefiniowania tego pojęcia.

## Czym jest employer branding?

Aby skutecznie wdrożyć i stosować employer branding w danej organizacji, a zwłaszcza uzyskać akceptację kierownictwa, najpierw należy dobrze zrozumieć samą koncepcję – coraz częściej pojawiającą się nie tylko w sferze biznesu, lecz także w administracji. W publikacjach o charakterze ogólnobiznesowym oraz w mediach można znaleźć wiele definicji tego terminu. Jednocześnie proste tłumaczenie na polski jako „marka pracodawcy” nie oddaje w pełni złożoności zagadnienia.

M. Kozłowski w swojej książce *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku* wskazuje, że termin ten rozumie się jako „budowanie wizerunku pracodawcy”, które obejmuje **„wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe”**. Zatem budowanie wizerunku staje się nie tylko sposobem na przyciągnięcie nowych, wysoko wykwalifikowanych specjalistów, lecz również na zatrzymanie w organizacji dotychczasowych pracowników.

Z punktu widzenia pracodawcy employer branding może być przydatny nie tylko do przyciągania wysoko wykwalifikowanych specjalistów, lecz także zatrzymywania dotychczasowych pracowników. Ponadto koncepcja ta wspiera budowanie pozytywnego wizerunku organizacji/firmy na zewnątrz, co sprzyja większemu zaufaniu społecznemu do danej instytucji. Wymiernym efektem takich działań może być też wzrost zaangażowania i wzmocnienie lojalności pracowników oraz ograniczenie fluktuacji kadr.

---

<sup>1</sup> M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Onepress, Warszawa 2016.

<sup>2</sup> T. Ambler, S. Barrow, *The employer brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, no. 3, s. 185–206.

## Rodzaje employer brandingu

Literatura fachowa identyfikuje dwa rodzaje employer brandingu<sup>3 4 5</sup>:

1. Wewnętrzny – obejmujący działania na rzecz pracowników danej organizacji. Jego głównym celem jest kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, a także zwiększanie zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy. Przykładami takich działań są:
  - ☐ inwestowanie w rozwój pracowników;
  - ☐ dbałość o ich zdrowie i dobrostan (wellbeing);
  - ☐ organizacja akcji charytatywnych i angażowanie w nie kadr (*corporate social responsibility*, CSR);
  - ☐ wsłuchiwanie się w głos pracowników (np. poprzez przeprowadzanie badań ankietowych).
2. Zewnętrzny – obejmujący działania ukierunkowane na przyciągnięcie nowych kadr do organizacji poprzez budowanie pozytywnego wizerunku firmy. Chodzi tu np. o reklamy w mediach społecznościowych, organizację dni otwartych, udział w targach pracy.

## Polecana literatura i inspiracje – pakiet startowy

- K. Rodzik, *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*.
- M. Kozłowski, *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*.
- A. Macnar, *Employer branding bez tajemnic*.
- A. Macnar (red.), *Siła marki pracodawcy*.
- O. Żółkiewicz, M. Olszewski, *Bądź agile. Zwinnie o HR i employer branding*.
- M. Jabłonowski, E. Sander, *Employer branding – praktyczny podręcznik*.
- J. Lendzion, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie budowania marki pracodawcy*, „Journal of Management Challenges” 2023, vol. 02.
- Z. Machnicka, *Lepszy pracodawca. Jak autentyczny employer branding zmienia biznes, rynek pracy i ludzi*.

---

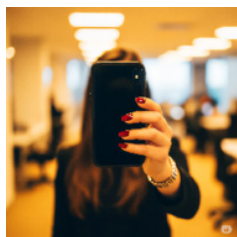
<sup>3</sup> A. Macnar, *Employer branding bez tajemnic*, HRM Institute, Kraków 2021.

<sup>4</sup> K. Rodzik, *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021.

<sup>5</sup> K. Gonera, E. Olszak-Dyk, *Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419.

Inspirującym wydarzeniem poświęconym koncepcji employer branding (w szczególności z perspektywy administracji publicznej) była kolejna edycja Forum Zarządzania Publicznego, zorganizowanego w październiku 2024 r. przez Krajową Szkołę Administracji Publicznej, z tematem głównym: „Jak budować pozytywny wizerunek pracodawcy. Employer branding w instytucji publicznej”. Relacja z tego wydarzenia dostępna jest na stronie internetowej KSAP<sup>6</sup>.

Cennym źródłem informacji nt. budowania wizerunku pracodawcy jest kurs Akademii PARP<sup>3</sup> pn. „Employer Branding”. Zawiera on praktyczne porady i wskazówki dla przedsiębiorców, którzy chcą, by ich organizacja była postrzegana na rynku jako atrakcyjne miejsce pracy. Uczestnicy szkolenia mogą dowiedzieć się m.in. tego, czym jest employer branding, dlaczego warto dbać o renomę firmy jako dobrego pracodawcy, a także jak employer branding może wpłynąć na zaangażowanie i lojalność pracowników. Ten bezpłatny kurs jest dostępny na stronie PARP<sup>7</sup>.



Źródło: grafika wygenerowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (DALL-E, OpenAI); data wygenerowania: 24.06.2025.

## KROK 2. ZRÓB SELFIE

- W tej części wskażemy, jak ważna jest autodiagnoza kultury pracy w danej organizacji (tzw. kultury organizacji – budowanej świadomości lub zwyczajowej).
- Czy mamy określone wartości, misję i strategię? Może są to utrwalone postawy i zachowania, którymi pracownicy podświadomie kierują się w codziennej pracy?
- Niezwykle istotne jest zdiagnozowanie tego, jakich pracowników mamy i jakich potrzebujemy, z jakich kanałów dotarcia do kandydatów korzystamy i czy wykorzystujemy (oraz czy chcemy wykorzystywać) szerszy wachlarz możliwości?

---

<sup>6</sup> <https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/jak-budowac-pozytywny-wizerunek-pracodawcy-employer-branding-w-instytucji-publicznej-0> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>7</sup> <https://akademia.parp.gov.pl/course/view.php?id=259> (dostęp: 24.06.2025).

- To także moment na zastanowienie się nad tym, jak nasza organizacja jest postrzegana na zewnątrz przez potencjalnych kandydatów (wykorzystanie badań/opinii/ankiet dotyczących pracy w administracji/służbie cywilnej etc.).

### Spojrzenie z lotu ptaka i szczegółowe

Żeby móc skutecznie planować swoje działania i osiągać zamierzone rezultaty, konieczne jest poznanie prawdy o sobie. Oznacza to uzyskanie rzetelnego obrazu swojej organizacji. Oczywiście składa się na to bardzo wiele elementów, które są ze sobą ściśle powiązane. Niektóre są od razu widoczne, inne dostrzegamy dopiero przy bliższym przyjrzeniu się, a pozostałe – dopiero po gruntownej analizie.

Innymi słowy, musimy przyrzeć się kulturze organizacyjnej danej jednostki administracji publicznej. Trzeba dokładnie przeanalizować misję i wizję organizacji, wartości przez nią wyznawane i promowane, a także jej strategię, a nawet sięgnąć do założeń – głęboko zakorzenionych przekonań, które kształtują sposób myślenia i podejmowania decyzji wewnątrz organizacji. W ten sposób będziemy w stanie poznać zarówno swoje zalety, jak i mankamenty, a więc lepiej uświadomić sobie własne potrzeby i wyzwania.

Jednym z użytecznych i powszechnie wykorzystywanych narzędzi do poznania swoich mocnych i słabych stron, jak również szans i zagrożeń jest analiza SWOT (z jęz. ang. *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* oraz *threats*). Nazwanie i próba uszeregowania konkretnych cech organizacji według wskazanych powyżej czterech kategorii pomaga spojrzeć krytycznie oraz dość szybko uzyskać jej czytelny obraz. Temat analizy SWOT zostanie szerzej rozwinięty w następnym kroku *Znajdź magnes*.

### Autoskanowanie

Aby uzyskać jak najpełniejszą i najbardziej wiarygodną wiedzę o swojej organizacji, z pewnością sięgniemy także po całą paletę różnorodnych dokumentów wewnętrznych. W szczególności będą to:

- Dokumenty statutowe (założycielskie) organizacji czy wszelkie inne (prawne i pozaprawne) określające jej strukturę oraz zasady funkcjonowania.
- Raporty, sprawozdania, badania, analizy czy nawet protokoły pokontrolne, którymi organizacja już dysponuje.

- Dokumenty opisujące procesy i procedury stosowane w organizacji, w szczególności w obszarze HR.

Jednakże źródłem, które dostarcza najbardziej aktualnej i bezpośredniej wiedzy (z pierwszej ręki), jest **informacja zwrotna od pracowników**, a także **informacja zwrotna z zewnątrz**. W tym obszarze najczęściej używanym narzędziem są ankiety pracownicze dotyczące np. zaangażowania i satysfakcji oraz bezpośrednie rozmowy (także te przeprowadzane w ramach oceny okresowej).

Wreszcie – nie możemy pominąć potężnego oddziaływania mediów społecznościowych i ich roli w kreowaniu rzeczywistości.

### Organizacja a media społecznościowe

W tym miejscu należałoby zrobić sobie swoisty rachunek sumienia i szczerze odpowiedzieć na następujące pytania:

- Czy i w jaki sposób dbamy o wizerunek w mediach społecznościowych?
- Z jakich platform korzystamy i w jakim zakresie?
- Czy nasz wizerunek na zewnątrz jest spójny z tym wewnętrznym i jak nim zarządzamy?
- Czy jesteśmy otwarci na pojawiające się cały czas nowe narzędzia komunikacji i nowe formy obecności w świecie cyfrowym?
- Czy w pełni wykorzystujemy narzędzia, jakie oferują nam najnowsze technologie informatyczne?
- Czy dbamy o to, aby przekaz płynący z organizacji był ukierunkowany na takich odbiorców, na jakich nam zależy, oraz by jego treść była odbierana zgodnie z intencją, jaka towarzyszyła nam przy jej tworzeniu?

Równie ważne jest, by zastanowić się nad tym, czy słuchamy informacji zwrotnej płynącej do nas poprzez media społecznościowe:

- Czy interesujemy się tym, co na nasz temat pisze się i mówi w mediach społecznościowych?
- Czy i w jaki sposób odpowiadamy na ten feedback oraz czy robimy to rzetelnie, profesjonalnie i na bieżąco?
- Czy pokazujemy, że zależy nam na naszej organizacji i jej dobrym wizerunku?

Trzeba pamiętać, że każde działanie, każda wypowiedź czy nawet reakcja (a często nawet jej brak) niesie ze sobą określony przekaz, który z pewnością zostanie

zauważony, a często będzie miał mniej lub bardziej istotne konsekwencje. Dlatego w naszych działaniach wizerunkowych nie powinniśmy lekceważyć żadnego narzędzia czy kanału komunikacji ani żadnej formy obecności w przestrzeni tak rzeczywistej, jak i wirtualnej.



Źródło: grafika wygenerowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (DALL-E, OpenAI); data wygenerowania: 24.06.2025.

### KROK 3. ZNAJDŹ MAGNES

- To jest moment na analizę naszych mocnych i słabych stron (analiza SWOT), a jeszcze lepiej na uświadomienie sobie tego, jaką wartość jako pracodawca mamy do zaoferowania (ang. *employee value proposition*, EVP).
- Absolutnie kluczowym krokiem jest zdefiniowanie tego, co jest siłą naszej organizacji – „supermocą”, która działa jak magnes przyciągający wartościowych kandydatów.
- Może jest coś, co odróżnia nas od innych pracodawców w regionie/miejscowości? Może warto się nawet zastanowić nad tym, jak przekuć słabe strony w plusy?

### Kreowanie marki pracodawcy

Kreowanie marki pracodawcy jest zadaniem wielowątkowym i dotyczy również jednostek administracji publicznej. Świadome działanie w tym zakresie bezpośrednio wpływa na sukces organizacji. Ten zaś powinien być mierzalny i realny do osiągnięcia w zakładanym horyzoncie czasowym.

Fundamentalnym, choć nie zawsze oczywistym krokiem jest dokonanie wewnętrznej analizy organizacji. W szczególności chodzi o zidentyfikowanie mocnych i słabych stron, tak by uzyskać możliwie pełny obraz instytucji. Wraz z nim możliwe jest przejście do wyznaczania celów oraz planowania działań do nich prowadzących.

## Analiza SWOT

Jak wspomniano już w kroku 2 *Zrób selfie*, analiza SWOT pozwala w przystępny i relatywnie łatwy sposób określić elementy i cechy organizacji jako jej zalety oraz wady. Pomaga również wskazać potencjalne zagrożenia i możliwości wraz z ich źródłem (zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne). Przykładowe czynniki, które należy brać pod uwagę przy analizie SWOT, znajdują się w tabeli 1.

Tabela 1. Schemat analizy SWOT

| Czynniki          | Sprzyjające osiągnięciu celu                                                                                                                         | Niesprzyjające osiągnięciu celu                                                                                          |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Zewnętrzne</b> | <b>Szanse</b><br><i>Przykłady:</i><br><i>Dogodna lokalizacja</i><br><i>Prestiż instytucji</i><br><i>Praca z misją</i>                                | <b>Zagrożenia</b><br><i>Przykłady:</i><br><i>Konkurencja placowa</i><br><i>Stereotypy na temat pracy w administracji</i> |
| <b>Wewnętrzne</b> | <b>Mocne strony</b><br><i>Przykłady:</i><br><i>Bogata oferta szkoleniowa</i><br><i>Stabilne warunki zatrudnienia</i><br><i>Elastyczny czas pracy</i> | <b>Słabe strony</b><br><i>Przykłady:</i><br><i>Siatka wynagrodzeń</i><br><i>Rozbudowany system prawno-proceduralny</i>   |

Wypisane i uporządkowane zmienne już same w sobie stanowią istotną wartość dla organizacji. Kolejnym krokiem (porządkującym) jest jednak poddanie ich syntezie i ustalenie powiązań między poszczególnymi elementami. W ten sposób uzyskujemy przejrzysty obraz czynników, które wpływają na organizację, wraz z propozycjami konkretnych działań (przykład w tabeli 2).

Tabela 2. Przykład analizy SWOT

| Zewnętrzne | <u>Szanse</u>                                                                                      | <u>Maksymalizowanie</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <u>Jak zwiększyć szanse?</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <p>Dogodna lokalizacja</p> <p>Prestiż instytucji</p> <p>Praca z misją</p>                          | <p>Podkreślenie w komunikacji kwestii dogodnego dojazdu</p> <p>Odwołanie się do ważności zadań w urzędzie</p> <p>Koncentracja na osobach z poczuciem misji</p>                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Komunikację należy dostosować do właściwych odbiorców. Powinna podkreślać wyjątkowy status pracy w administracji. W kontekście różnic nie należy „rywalizować” z sektorem prywatnym</p> <p>odnośnie do płac. Warto również stawiać na otwartość danej instytucji, umożliwiając potencjalnym zainteresowanym odwiedzenie urzędu.</p> |
| Wewnętrzne | <u>Zagrożenia</u>                                                                                  | <u>Minimalizowanie</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|            | <p>Konkurencja płacowa</p> <p>Stereotypy nt. organizacji</p>                                       | <p>System benefitów pozapłacowych</p> <p>Działania ukierunkowane na poznanie urzędu (np. dni otwarte)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|            | <u>Mocne strony</u>                                                                                | <u>Maksymalizowanie</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <u>Jak wzmocnić te atuty?</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|            | <p>Bogata oferta szkoleniowa</p> <p>Stabilne warunki zatrudnienia</p> <p>Elastyczny czas pracy</p> | <p>Ciągłe jej poszerzanie (np. nauka dodatkowych języków); dopasowanie jej do potrzeb pracowników (oraz pracodawców)</p> <p>Wskazywanie w komunikacji na różnice w porównaniu do sektora prywatnego</p> <p>Utrzymanie i poszukiwanie dodatkowych możliwości (np. praca zdalna); wskazanie w ofertach na znaczenie utrzymania przez pracowników równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (work-life balance)</p> | <p>W komunikacji należy podkreślać zarówno możliwości rozwoju, jak i równowagę między pracą a czasem wolnym; korygując słabości w zakresie rozbudowanych procedur, warto zwrócić uwagę na szansę poszukiwania twórczych i efektywnych rozwiązań (w ramach dostępnych możliwości i ograniczeń).</p>                                     |

|            |                                        |                                                                     |  |
|------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|
| Wewnętrzne | Słabe strony                           | Minimalizowanie                                                     |  |
|            | Siatka wynagrodzeń                     | Ustanowienie dodatków,<br>np. zadaniowych                           |  |
|            | Rozbudowany system prawno-proceduralny | Stawianie na twórcze rozwiązania przy zachowaniu ram proceduralnych |  |

Krok trzeci, pomimo swojej złożonej natury, daje możliwość uzyskania odpowiedzi na podstawowe wyzwania, przed jakimi stoi organizacja podejmująca próbę zdefiniowania własnego employer branding. Przede wszystkim chodzi o maksymalizację mocnych stron i efektywne wykorzystanie szans. Pierwszy z tych elementów ma fundamentalne znaczenie przy określeniu tego, co faktycznie jest „magnesem” organizacji.

### ***Employee value proposition – EVP***

Ważnym narzędziem uzupełniającym analizę SWOT może być to, jaką wartość oferuje na rynku dana organizacja jako pracodawca. Jest to tzw. propozycja wartości dla pracownika (*employee value proposition – EVP*). To istotny element budowania wizerunku przedsiębiorstwa, ponieważ określa atrybuty i pokazuje korzyści z pracy w danej organizacji. Nie należy jednak łączyć tego pojęcia jedynie z podmiotami komercyjnymi. Pomimo pewnych subtelnych różnic EVP może stanowić skuteczne narzędzie kreowania wizerunku podmiotów tworzących administrację publiczną.

Wspólną cechą definicji EVP wymienianych w literaturze jest koncentracja na zestawie różnych korzyści zapewnianych przez pracodawcę, których odbiorcą są pracownicy (zarówno zatrudnieni, jak i potencjalni). EVP można także postrzegać jako sposób utrzymania w organizacji i przyciągnięcia do niej właściwych osób<sup>8</sup>.

W ocenie części badaczy EVP to pierwszy z trzystopniowego procesu kreowania EB przez pracodawcę (wraz z marketingiem wewnętrznym i zewnętrznym), stanowiąc formę komunikacji tego, co dana organizacja ma do zaoferowania pracownikom<sup>9</sup>. EVP nie należy postrzegać w kategoriach tożsamyh z marką lub

<sup>8</sup> J. Bartkowiak-Stawska, EVP na przykładzie Orange Polska S.A., w: Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2014, s. 27.

<sup>9</sup> K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5, s. 501–517.

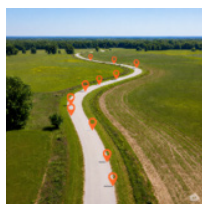
charakterystyką pracodawcy, lecz jako coś innego – dodatkowego i wyróżniającego. Powinno być zatem punktem wyjścia do właściwych działań komunikacyjnych jako składowa EB.

Ważnym elementem kreowania EVP jest zdefiniowanie właściwych cech oferowanego zatrudnienia, które mogą być szczególnie istotne dla pracowników oraz inne niż u konkurentów.

### PRZYKŁADY „MAGNESÓW”



Znając już swoje „magnesy” oraz rozumiejąc mocne i słabe strony, jesteśmy w stanie w optymalny sposób zdefiniować nasze „supermoce”, czyli to, co nas odróżnia od innych pracodawców i co należałoby akcentować w komunikacji. Jednocześnie warto stawiać na szczerość przekazu. Nie chcemy przecież, aby ktokolwiek zaangażowany w proces rekrutacji rozczarował się przez niespójność między oczekiwaniami a rzeczywistością. Z tego względu nasze „supermoce” powinny przyciągać z jednej strony kandydatów o „oczekiwanym profilu”, a z drugiej – osoby, dla których silne strony organizacji są szczególnie istotne.



Źródło: grafika wygenerowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (DALL-E, OpenAI); data wygenerowania: 24.06.2025.

## KROK 4. ZRÓB MAPE DROGOWĄ

- Pierwsze trzy kroki za nami – przyszedł więc czas na zaplanowanie konkretnych działań.
- Nie musimy wdrażać wszystkiego, o czym przeczytaliśmy w literaturze, i tego, co robią inni – działania powinny być przede wszystkim spójne z kulturą organizacji, choć mogą też stać się impulsem do jej ewolucji.
- Nie wszystko robimy od razu – employer branding może się rozwijać wraz z samą organizacją.
- Ważne, aby plan zawierał konkretne działania, wskazując osoby odpowiedzialne za ich realizację i horyzont czasowy wdrożenia.
- Kluczowym elementem sukcesu jest wsparcie kierownictwa dla naszych działań, a jeszcze lepiej, jeśli w przygotowanie i realizację planu uda nam się zaangażować szersze grono interesariuszy w organizacji – nie tylko dział HR.

Bez drogowskazu ani rusz! Dlatego przed podjęciem działań warto przygotować przemyślany plan. Pierwszym i niezbędnym krokiem jest diagnoza wizerunku pracodawcy na obecnym etapie.

### Drogowskaz

„Zanim rozpoczniesz budowanie marki pracodawcy, musisz zrozumieć, jak jest ona obecnie postrzegana zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji”.<sup>10</sup>

Określenie drogowskazu wymaga przeprowadzenia szeregu działań wstępnych, takich jak:

- Analiza postrzegania urzędu wewnątrz organizacji.
- Audyt komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.
- Przegląd opinii w sieci (np. po procesach naboru).

---

<sup>10</sup> A. Macnar, *Employer branding bez tajemnic*, Kraków, 2021.



Źródło: grafika wygenerowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (DALL-E, OpenAI); data wygenerowania: 24.06.2025.

### Cele strategiczne

„Employer branding to nie tylko działania marketingowe, ale przede wszystkim strategiczne podejście do zarządzania reputacją pracodawcy”.<sup>11</sup>

Warto rzetelnie podejść do określenia celu reprezentowanej administracji publicznej oraz ustalić, co ma on przynieść. Czy chodzi o podniesienie atrakcyjności na rynku pracy, czy może o zainteresowanie tym kierunkiem młodych talentów? Wypracowanie konkretnego celu musi uwzględnić misję, wartości i zadania administracji publicznej.

### Employee value proposition (EVP)

- Co wyróżnia konkretną organizację na rynku pracodawców i co pozwoli na przyciągnięcie właściwych kandydatów?
- Może odpowiedź znajduje się w misji organizacji?
- Może to stabilność zatrudnienia, wciąż jeszcze konkurencyjna, jeśli chodzi o administrację publiczną, a może inne wprowadzone udogodnienia, takie jak np. praca zdalna, elastyczne godziny pracy, pakiety sportowe?

Ważne jest określenie wartości, których czasami nie widać od razu – np. rozwój kompetencji w szerokim zakresie, udział w decyzjach wpływających na całe społeczeństwo, budowanie wizerunku miasta, powiatu, kraju.

---

<sup>11</sup> A. Macnar, *Sila marki pracodawcy*, HRM Institute, Kraków 2023.

## Grupa docelowa

„Zrozumienie potrzeb i oczekiwań różnych grup docelowych jest kluczowe dla skutecznej komunikacji marki pracodawcy”.<sup>12</sup>

Rynek kandydatów do pracy jest szeroki, a od właściwego określenia ich potrzeb i oczekiwań oraz od odpowiedniego języka komunikacji zależy powodzenie całego procesu.

- Jakie grupy odbiorców stanowią grupę docelową?
- Czy są to obecni pracownicy, czy młodzi specjaliści lub ich doświadczeni koledzy dopiero startujący w naborach?

## Kanały komunikacji

„Wybór odpowiednich kanałów komunikacji powinien być dostosowany do preferencji i zwyczajów komunikacyjnych grupy docelowej”.<sup>13</sup>

Dobrze dobrane kanały komunikacji to klucz do sukcesu.

- Czy wystarczy umieścić ogłoszenie na stronie BIP?
- Czy warto sięgnąć po media społecznościowe, skoro to tam zagląda największa grupa potencjalnych kandydatów?
- A może lepiej włączyć w ten proces wydarzenia branżowe, biura karier, kampanie rekrutacyjne?

Każde z tych rozwiązań, zależnie od wybranego modelu rekrutacji i grupy docelowej, ma swoje plusy i minusy.

- A pracownicy wewnątrz instytucji?
- Czy storytelling pracowników i marketing szeptany nie jest najlepszym i najbardziej wiarygodnym źródłem informacji dla wielu nieprzekonanych?

## Działania EB

„Skuteczne wdrożenie strategii employer brandingowej wymaga zaangażowania całej organizacji i spójności działań”.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> A. Macnar, *Employer branding...*, op. cit.

<sup>13</sup> A. Macnar, *Employer branding...*, op. cit.

<sup>14</sup> A. Macnar, *Sila marki pracodawcy*, HRM Institute, Kraków 2023.

Na tym etapie należy już podjąć konkretne działania. Mogą to być programy onboardingowe, udział w targach pracy, kampanie informacyjne. Jeśli w strukturze organizacji udało się powołać ambasadorów marki, to czas ich zaangażować i ruszyć do przodu z komunikacją na zewnątrz.

„EB = HR + PR + komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna”.<sup>15</sup>

### Włączenie kadry kierowniczej

„Chcąc rozpocząć zmianę w kierunku being i doing agile, należy pamiętać, że nie będzie ona w pełni owocna, jeśli równolegle menedżerowie nie zmieniają sposobu swojej pracy”.<sup>16</sup>

Budowanie marki pracodawcy zmierza dzisiaj w kierunku autentycznego wdrażania zwinnych metod (*agile*), a nie tylko ich stosowania w teorii. Świadomość kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla jest kluczowa dla powodzenia podejmowanych działań. Warto mieć to na uwadze i przeprowadzić ukierunkowane na ten cel szkolenia i działania.

### Monitoring i ewaluacja

„Regularne monitorowanie i analiza działań employer brandingowych pozwala na ich optymalizację i dostosowanie do zmieniających się warunków”.<sup>17</sup>

W trakcie procesu warunki i okoliczności mogą się zmieniać, dlatego niezwykle istotne jest stałe monitorowanie. Regularne przeglądy przyjętej strategii i w razie potrzeby ich optymalizacja zabezpieczają przed przykrymi niespodziankami.

W tym procesie można wykorzystać wiele narzędzi, np. bazując na:

- liczbie aplikacji;
- poziomie satysfakcji pracowników;
- wskaźnikach zaangażowania (np. eNPS – *employee Net Promoter Score*);
- wzmiankach w mediach społecznościowych (LinkedIn, Facebook).

---

<sup>15</sup> K. Rodzik, *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021.

<sup>16</sup> O. Żółkiewicz, M. Olszewski, *Bądź Agile. Zwinnie o HR i employer branding*, Helion, Gliwice 2021.

<sup>17</sup> A. Macnar, *Sila marki...*, op. cit.

Warto również regularnie weryfikować to, czy EVP jest spójna z rzeczywistym stanem funkcjonowania danej administracji (pomocne tu będą warsztaty z pracownikami lub grupy fokusowe).



Źródło: grafika wygenerowana z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (DALL-E, OpenAI); data wygenerowania: 24.06.2025.

### KROK 5. ZBUDUJ SIĘĆ AMBASADORÓW

- Najważniejsi w każdej zmianie są ludzie, a przecież wdrożenie świadomego employer brandingu jest większą lub mniejszą zmianą.
- Employer branding skierowany jest zarówno na zewnątrz, jak i do wewnątrz organizacji, dlatego niezwykle istotne jest budowanie świadomości wśród wszystkich interesariuszy: pracowników, kadry zarządzającej, klientów, studentów i uczniów szkół średnich/techników oraz absolwentów, ośrodków opiniotwórczych, mediów etc.
- Budowanie sieci jest procesem długotrwałym i nigdy się nie kończy.
- Najskuteczniejszym marketingiem jest ten „szeptany” – tworzymy sieć ambasadorów, którzy bez wahania potwierdzą, że „warto tam pracować”!

Najważniejsi w każdej zmianie są ludzie. Można mieć najlepszą ofertę i promować ją we wszystkich dostępnych kanałach, ale to od postaw i działań osób w naszym otoczeniu – w miejscu pracy i poza nim – w dużej mierze zależy wizerunek naszej organizacji.

Ambasador – to brzmi dumnie. W świecie polityki reprezentuje on swój kraj w kontaktach zagranicznych, a w sektorze reklamy i promocji biznesowej jest osobą, która rekomenduje i poleca produkty danej marki. Często taką rolę odgrywają znane osobistości, celebryci lub influencerzy.

Mówiąc o ambasadorach w kontekście employer branding, czyli budowania marki pracodawcy, nie myślimy o celebrytach czy influencerach z zasięgami. Tak

naprawdę każdy pracownik, menedżer, klient, kandydat, a nawet były pracownik może stać się ambasadorem marki pracodawcy, pod warunkiem że będzie miał pozytywne doświadczenia i motywację, aby się nimi dzielić.

### Pracownicy i menedżerowie...

...to w naturalny sposób najliczniejsza grupa potencjalnych ambasadorów, ale jednocześnie bardzo wymagająca.

Aby przejść z poziomu pracownika do ambasadora, nie wystarczy deklaracja i zachęta – to praca nad codziennym budowaniem satysfakcji i zaangażowania w wykonywaną pracę. Dlatego zagadnieniu, jak skutecznie tworzyć sieć ambasadorów wśród pracowników, poświęcony został oddzielny rozdział *Pracownicy, czyli wewnętrzny employer branding*.

### Klienci...

...administracji publicznej to ogromna rzesza ludzi i także nasi potencjalni ambasadorzy.

Budowanie przyjaznej atmosfery na linii urząd-klient to świetna droga do zyskania zadowolonych i mówiących o nas dobrze ambasadorów. Prawdopodobieństwo, że usatysfakcjonowany klient dostrzeże i poleci ofertę pracy w urzędzie, w którym jest obsługiwany w profesjonalny i uprzejmy sposób, jest większe niż w przypadku urzędu, z którym nie ma pozytywnych doświadczeń.

### Studenci i uczniowie, absolwenci uczelni i szkół średnich...

...to grupa potencjalnych kandydatów do pracy, która w szczególny sposób podatna jest na „marketing szeptany”.

Często są adresatami oferty stażowej, praktyk wakacyjnych, konkursów czy projektów, podczas których mogą poznać i polubić naszą organizację. A gdy już się to uda, staną się naturalnymi ambasadorami naszej marki pracodawcy w swoim środowisku. Młodzi ludzie z łatwością posługują się mediami społecznościowymi, dzięki którym są dla swoich rówieśników dostępnym i wiarygodnym źródłem informacji w „marketingu szeptanym”. Chętnie też przyjmą nominację na „ambasadora” niczym odznakę „lider pośród fanów” na Facebooku. Do młodzieży – co

naturalne – trafia również nasza komunikacja w mediach społecznościowych, o czym warto pamiętać, przygotowując treści, czyli tzw. „content”.

### **Lokalne ośrodki/osoby opiniotwórcze...**

...czyli tacy lokalni „influencerzy”, których zdanie, wypowiedzi i opinie liczą się w środowisku, z którego pochodzą nasi pracownicy lub potencjalni kandydaci do pracy.

Sieć ambasadorów naszej marki pracodawcy może mieć charakter nieformalny, oparty na dobrej, długofalowej relacji, bez nadawania jej specjalnego charakteru „ambasadorowania”. Jednak coraz większą popularność zdobywa model sformalizowanego – mniej lub bardziej – procesu wyłaniania, szkolenia, nominowania i wspierania „ambasadorów”, którzy takim właśnie tytułem się posługują, pisząc lub mówiąc o nas jako o pracodawcy. Szczególnie widać to w akcjach skierowanych do studentów i uczniów (oraz absolwentów), którzy mając formalne umocowanie „ambasadora”, tak właśnie się podpisują w mediach społecznościowych lub w takiej roli występują na szkolnych lub uczelnianych spotkaniach. To samo może dotyczyć stażystów lub uczestników innych form współpracy (konkursów, projektów, wolontariatów etc.). Dobrym przykładem kampanii nakierowanej na pozyskanie ambasadorów w ośrodkach akademickich jest program Ministerstwa Finansów.

Budowanie sieci ambasadorów jest procesem długotrwałym i właściwie nigdy się nie kończy – ludzie przychodzą i odchodzą, organizacja podlega zmianom, to samo dotyczy okoliczności zewnętrznych. Jest to też inwestycja na lata, która przynosi zwrot w długim okresie, co jednak nie oznacza, że nie ma szansy na „szybką dywidendę”. Jeżeli mamy dobry przekaz bazujący na realnej satysfakcji i zaangażowaniu pracowników, a następnie trafimy do właściwej grupy docelowej, to nasze procesy rekrutacyjne mogą dać zaskakująco dobre rezultaty.

### **Podsumowanie**

Naszą intencją było wskazanie, od czego zacząć działania employer brandingowe w instytucji publicznej i jak krok po kroku podejść do budowania jej wizerunku jako pracodawcy. Na starcie kluczową rolę odgrywają: diagnoza sytuacji wyjściowej, analiza kultury organizacyjnej, określenie EVP oraz zaplanowanie działań komunikacyjnych – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Zaakcentowaliśmy również to, że skuteczna strategia EB nie musi się opierać na kosztownych kampaniach. Wystarczą bowiem spójne, dobrze przemyślane działania, które są właściwie osadzone w realiach danej organizacji. Szczególnie istotni są pracownicy – ich zaangażowanie, głos i potencjał do pełnienia funkcji ambasadorów urzędu.

Mamy nadzieję, że przedstawione w rozdziale propozycje i rekomendacje okażą się przydatne dla instytucji, które chcą rozpocząć budowanie nowoczesnej, autentycznej i atrakcyjnej marki pracodawcy w sektorze publicznym.

## Bibliografia

1. Ambler T., Barrow S., *The employer brand*, „Journal of Brand Management” 1996, vol. 4, no. 3.
2. Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and researching employer branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5.
3. Bartkowiak-Stawska J., *EVP na przykładzie Orange Polska S.A.*, (w:) *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*, red. M. Stor, A. Fornalczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
4. Gonera K., Olszak-Dyk E., *Świadome zarządzanie marką pracodawcy – studium przypadku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419.
5. Kozłowski M., *Employer branding. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Onepress, Warszawa 2016.
6. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic*, HRM Institute, Kraków 2021.
7. Macnar A., *Siła marki pracodawcy*, HRM Institute, Kraków 2023.
8. Ministerstwo Finansów, *Ambasadorzy MF*, <https://www.gov.pl/web/finanse/ambasadorzy-mf> (dostęp: 23.07.2025).
9. PARP Akademia, *Employer branding – szkolenie online*, <https://akademia.parp.gov.pl/course/view.php?id=259> (dostęp: 24.06.2025).
10. Rodzik K., *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2021.
11. Żółkiewicz O., Olszewski M., *Bądź Agile. Zwinnie o HR i employer branding*, Helion, Gliwice 2021.



---

# **Zakładka „Kariera” – jak pozyskać kandydatów?**

Anna Przybyłowska, Małgorzata Kubowicz, Magdalena  
Rainko, Paweł Dadasiewicz, Piotr Kunka

Opiekun grupy: Monika Waćkowska-Kabaczyńska



## 1. Wstęp

Współczesny rynek pracy charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, co stawia przed pracodawcami, w tym również przed sektorem administracji publicznej, wyzwanie w pozyskiwaniu i utrzymywaniu wykwalifikowanych pracowników. Znalezienie odpowiednich kandydatów do pracy w administracji państwowej jest kluczowe dla efektywnego funkcjonowania urzędów i sprawnej realizacji zadań publicznych. W kontekście rosnącej konkurencji w wyławianiu talentów niezbędne staje się stosowanie przemyślanych, zróżnicowanych i skutecznych strategii rekrutacyjnych. Celem niniejszej analizy jest szczegółowe przedstawienie działań podejmowanych przez pracodawców w administracji publicznej – ze szczególnym uwzględnieniem kanałów i narzędzi dotarcia do kandydatów z różnych grup wiekowych.

Istotą skutecznego pozyskiwania potencjalnych zatrudnionych jest dotarcie do nich za pośrednictwem odpowiednio dobranych kanałów komunikacji, z zastosowaniem efektywnych i adekwatnych dla nich środków przekazu. Wśród tych narzędzi zakładka „Kariera” na stronach internetowych urzędów wyróżnia się jako jedno z kluczowych źródeł informacji dla kandydatów zainteresowanych pracą w administracji publicznej. Umożliwia ona – niezależnie od wieku i doświadczenia – łatwy dostęp do informacji dotyczących stabilnego zatrudnienia i misji publicznej. Dobrze zaprojektowana zakładka „Kariera” powinna być przejrzysta, łatwa w nawigacji i zawierać wszystkie niezbędne informacje, których potencjalni kandydaci potrzebują do skutecznej aplikacji i zrozumienia procesu rekrutacyjnego. W dobie cyfryzacji ogłoszenia o pracę zamieszczane na tych stronach stają się głównym punktem kontaktu między instytucją a kandydatem, dlatego ich jakość i forma mają kluczowe znaczenie.

## 2. Kanały oraz narzędzia wspierające employer branding

Wyniki badań ankietowych „Employer branding w służbie cywilnej” przeprowadzonych przez Kancelarię Prezesa Rady Ministrów wśród 67 urzędów wskazują na wykorzystywanie zróżnicowanych narzędzi do budowy wizerunku urzędu jako dobrego pracodawcy<sup>1</sup>. Grafika 1 przedstawia krótką charakterystykę najpopularniejszych z nich.

---

<sup>1</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, prezentacja z wynikami ankiety „Employer branding w służbie cywilnej”, udostępniona 10 stycznia 2025 r. na potrzeby tej pracy.

**Grafika 1. Ocena efektywności działań z użyciem wybranych narzędzi przez 67 urzędów objętych badaniem ankietowym KPRM „Employer branding w służbie cywilnej”**



Źródło: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, prezentacja z wynikami ankiety „Employer branding w służbie cywilnej”, udostępniona 10 stycznia 2025 r. na potrzeby tej pracy.

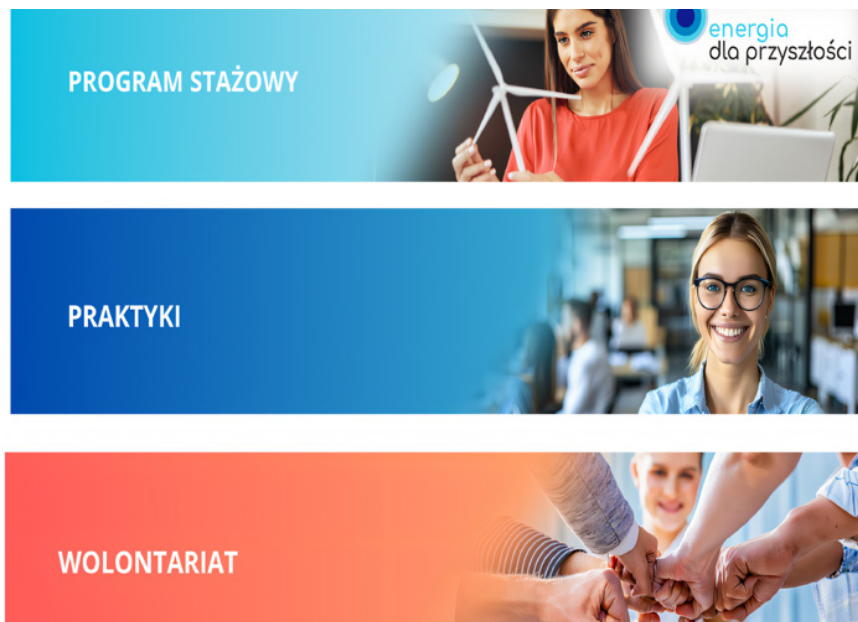
**Portale z ofertami pracy** takie jak Pracuj.pl, InfoPraca.pl czy Jooble są popularne wśród kandydatów w różnym wieku, a szczególnie – osób aktywnych zawodowo. Charakteryzuje je wysoka efektywność zwłaszcza w przypadku stanowisk specjalistycznych i kierowniczych. Zasady komunikacji z wykorzystaniem tych kanałów obejmują przede wszystkim jasne i szczegółowe opisy stanowisk ułatwiające identyfikację i dopasowanie grup docelowych, informacje o warunkach zatrudnienia i możliwościach rozwoju. Stosuje się tutaj formularze aplikacyjne online. Z tego kanału dotarcia do kandydatów korzysta obecnie niewiele jednostek administracji publicznej. Znikome wykorzystanie takich portali może wiązać się z koniecznością uiszczenia opłat za założone tu profile lub negatywnymi doświadczeniami jednostek, które z nich skorzystały.

**Media społecznościowe**, w szczególności platformy takie jak LinkedIn, Facebook czy Instagram, umożliwiają sprawne dotarcie do szerokiego grona kandydatów – zarówno młodszych, jak i tych z większym doświadczeniem. Oferują możliwości kształtowania wizerunku pracodawcy i promocji ofert zatrudnienia wśród młodych specjalistów. Komunikacja za pośrednictwem tych mediów obejmuje nie tylko posty z informacjami o rekrutacji i interakcje z kandydatami. Jest to również miejsce na atrakcyjne grafiki, animacje i krótkie filmy prezentujące pracę w urzędzie. Można tu zamieścić posty, relacje z wydarzeń, konkursy i quizy związane z działalnością instytucji. Dużą wartość może mieć też informacja zwrotna dotycząca prezentowanych materiałów, którą łatwo uzyskać za pośrednictwem tych mediów.

**Współpraca urzędów administracji państwowej z uczelniami wyższymi** stanowi bardzo zróżnicowany i efektywny kanał docierania do przyszłych pracowników. Może przybierać różne formy. Praktyki, staże studenckie i absolwenckie oraz wolontariaty umożliwiają studentom zdobycie doświadczenia zawodowego w administracji publicznej. Uczelniane biura karier, targi pracy lub dni kariery pozwalają z kolei zaprezentować oferty pracy i budować wizerunek urzędu jako atrakcyjnego pracodawcy. Szkolenia i warsztaty organizowane dla studentów wybranych wydziałów lub kierunków to zaś dobry sposób na poznanie przyszłego pracodawcy i charakteru zadań oraz zdobycie umiejętności praktycznych przydatnych w pracy w administracji. Na efektywność działania może tu w znacznym stopniu wpłynąć przemyślany wybór tematyki i osadzenie warsztatów w szczególnym, wybranym kontekście społecznym. Wspólne projekty badawcze umożliwiają współpracę naukowców i urzędników w rozwiązywaniu problemów publicznych. Do budowania obecności jednostek administracji na rynku pracy można wykorzystać materiały reklamowe, plakaty, ulotki, foldery oraz informatory.

Godny odnotowania jest przejrzysty podział aktywności przeznaczonych dla studentów prezentowany na stronie Ministerstwa Klimatu i Środowiska, na której znaleźć można m.in. linki do odpowiednich podstron (grafika 2).

**Grafika 2. Programy Ministerstwa Klimatu i Środowiska skierowane do studentów**



Źródło: <https://www.gov.pl/web/klimat/kariera-w-ministerstwie> (dostęp: 4.05.2025, 19.06.2025).

- Program stażowy „Energia dla Przyszłości” (płatny) – skierowany do absolwentów studiów pierwszego lub drugiego stopnia oraz studentów studiów drugiego stopnia, wybranych przez organizatorów stażu wydziałów uczelni technicznych w Polsce, którzy nie ukończyli 27. roku życia; w przypadku absolwentów warunkiem jest to, że od ukończenia studiów pierwszego lub drugiego stopnia nie upłynął okres dłuższy niż 24 miesiące.
- Praktyki (bezpłatne) – skierowane do studentów wszystkich lat studiów zarówno w ramach praktyki obowiązkowej, jak i z inicjatywy studenta (nie-obowiązkowe), którzy chcą wykorzystać w praktyce wiedzę zdobytą na uczelni, a także interesuje ich praca w zespole ekspertów z dziedziny klimatu, energii, ochrony środowiska, zrównoważonego rozwoju, geologii, obsługi prawnej i finansowej oraz zarządzania zasobami ludzkimi.
- Wolontariat – skierowany do wszystkich chętnych, bez względu na wiek i wykształcenie, którzy chcą zdobyć cenne doświadczenie zawodowe w administracji publicznej, rozwijać swoje zainteresowania oraz pracować w zespole ekspertów.

Powyższe strony zawierają informacje o wymaganiach, czasie trwania, miejscu wykonywania zadań, przebiegu procesu aplikacyjnego oraz odnośnik do formularza aplikacyjnego. Ponadto znaleźć tam można materiały audiowizualne promujące konkretną formę współpracy z wyżej wymienionym ministerstwem (filmy, zdjęcia).

**Współpraca z urzędami pracy** pozwala na dotarcie do osób bezrobotnych i poszukujących pracy. Sprawdza się lepiej w przypadku starszych kandydatów. Efektywność stosowania tego kanału jest w znacznym stopniu uzależniona od lokalnego rynku i specyfiki udostępnionych tam ofert. Konieczne jest jednak zadbanie o to, aby prezentowane oferty były jak najbardziej precyzyjnie napisane. Powinny również zawierać informacje o wymaganiach i warunkach zatrudnienia. Można również wykorzystać materiały reklamowe w formie plakatów, folderów oraz ulotek.

**Strony internetowe urzędów** stanowią jedno z kluczowych źródeł informacji dla kandydatów zainteresowanych pracą w administracji publicznej. Dzięki nim osoby szukające stabilnego zatrudnienia i pragnące realizować misję publiczną – niezależnie od wieku i doświadczenia – mają łatwy dostęp do ofert. Aby treści o karierze na stronie internetowej urzędu trafiały do przedstawicieli różnych pokoleń i grup docelowych, niezbędne jest stosowanie prostego i zrozumiałego języka. W szczególności należy czytelnie określić termin składania dokumentów, wymagania na danym

stanowisku oraz przyszłe zadania. Informacje powinny być przy tym prezentowane w atrakcyjnej formie z wykorzystaniem tekstu, infografik, wideo – zgodnie z oczekiwaniami różnych grup wiekowych. Kluczowe elementy to:

- zrozumiały opis procesu rekrutacji wraz z planowanym czasem jej trwania;
- odnośnik do aktualnych ofert pracy – najlepiej z funkcją ich filtrowania;
- opisu benefitów, na które może liczyć przyszły pracownik urzędu;
- pliki do pobrania z oświadczeniami, które kandydat musi wypełnić, podpisać i załączyć do aplikacji.

Dodatkowym atutem wspierającym transparentność procesu rekrutacji jest zamieszczanie informacji o zakładanym wynagrodzeniu (przedział finansowy)<sup>2</sup>, co nadal nie jest powszechne we wszystkich ministerstwach. Ponadto dobrą praktyką jest przygotowanie intuicyjnego formularza aplikacyjnego, poprzez który można złożyć CV i pozostałe wymagane dokumenty bez konieczności rejestracji.

Materiał na stronie internetowej warto również dodatkowo uatrakcyjnić, zwiększając wiarygodność pracodawcy. Do tego celu posłużyć mogą np. infografiki prezentujące przebieg procesu rekrutacji, a także materiały wideo, które pokazują codzienną pracę w urzędzie – najlepiej z relacjami pracowników, w tym również z wykorzystaniem technik storytellingu.

Przykłady rekomendowanych rozwiązań zastosowanych w urzędach znajdują się na grafikach w dalszej części.

---

<sup>2</sup> W badaniu Randstad 55. *monitor rynku pracy* 54% respondentów wyraziło aprobatę dla jawności przedziałów wynagrodzeń dla danego stanowiska; zob.: *Randstad: polscy pracownicy chcą łamania tabu – ponad 1/2 popiera jawność widełek płacowych*, <https://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/press/badanie-randstad-polscy-pracownicy-chca-lamania-tabu-ponad-1-2-popiera/> (dostęp: 5.05.2025). Problematyka ta musi zostać zaadresowana przez jednostki sektora publicznego zgodnie z dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r., na implementację której kraje mają czas do 7 czerwca 2025 r.; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> (dostęp: 29.06.2025).

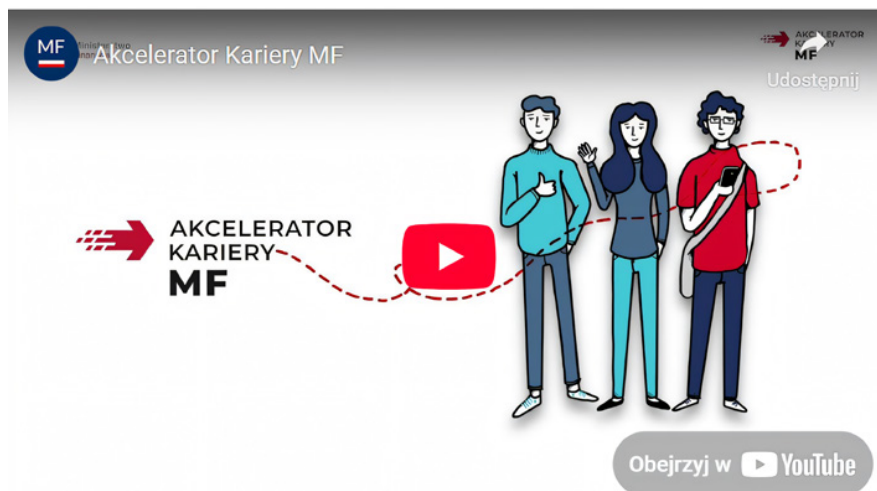
Ministerstwo Finansów

Grafika 3. Materiał promocyjny Ministerstwa Finansów



Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/pracuj-z-nami> (dostęp: 24.04.2025).

Grafika 4. Akcelerator Kariery Ministerstwa Finansów

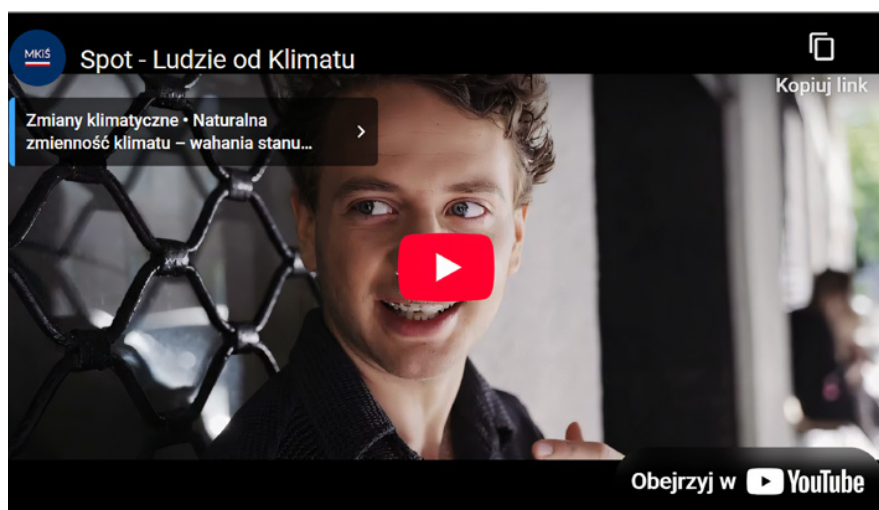


Źródło: <https://www.gov.pl/web/finanse/akcelerator-kariery> (dostęp: 24.04.2025).

Materiały filmowe „Bądź częścią administracji przyszłości – dołącz do MF” oraz „Akcelerator Kariery MF” to krótka prezentacja Ministerstwa Finansów oraz jego flagowych programów, zachęcająca do pracy w tej instytucji oraz budowania nowoczesnej administracji publicznej. Zwięźle pokazany został proces wprowadzania nowego pracownika w strukturę organizacji oraz docelowej komórki, czyli tzw. onboarding (szerzej opisany w rozdziale 5 niniejszego raportu), a także podkreślone zostały możliwości rozwoju (np. poprzez udział w różnych projektach) i korzyści z pracy w ministerstwie (np. możliwość pracy hybrydowej, korzystania z biblioteki i stołówki). Zaprezentowano również flagowe programy Ministerstwa Finansów (konkursy Ministra Finansów, staże, praktyki, wolontariat, Ambasadorzy MF) skierowane do młodych ludzi, którzy już na etapie studiów mogą w praktyce sprawdzić wiedzę akademicką oraz zacząć zdobywać doświadczenie zawodowe.

### Ministerstwo Klimatu i Środowiska

Grafika 5. Materiał promocyjny Ministerstwo Klimatu i Środowiska



Źródło: <https://www.gov.pl/web/klimat/kariera-w-ministerstwie> (dostęp: 4.05.2025).

Spot „Ludzie od Klimatu” zawiera wypowiedzi pracowników ministerstwa, którzy dzielą się swoimi wyobrażeniami o pracy w administracji publicznej (kojarzonej często ze sztywnością, biurokracją i procedurami) oraz ich zderzeniu z całkiem odmienną, niezwykle ciekawą rzeczywistością, pełną zawodowych wyzwań i wielu możliwości rozwoju. Podkreślają wartość pracy w zespole zgranych, ambitnych,

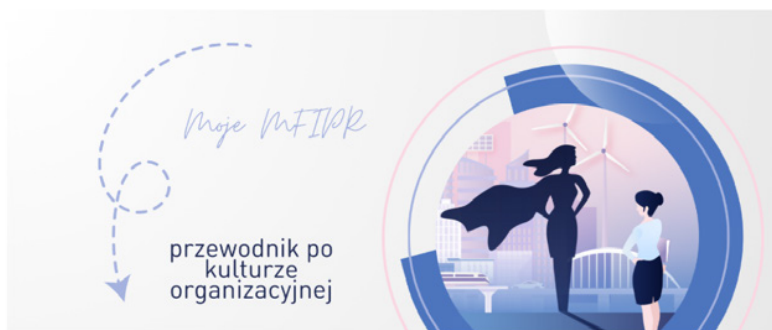
kreatywnych i profesjonalnych osób, którzy pomimo obowiązującej hierarchii współpracują na zasadach koleżeństwa, co przekłada się na wysoką efektywność wykonywania zadań oraz poczucie sprawczości pracowników.

### Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej

Grafika 6. Materiał promocyjny Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej

## Kariera i praca

Z nami przekonasz się, że praca w administracji publicznej to nie tylko stabilność, ale przede wszystkim zawodowa satysfakcja, wszechstronny rozwój i możliwość realizacji zadań o wysokiej wartości społecznej



Zapoznaj się z naszym [Przewodnikiem po kulturze organizacyjnej](#).

Źródło: <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/kariera-i-praca2> (dostęp: 4.05.2025).

Po kliknięciu w link „Przewodnik po kulturze organizacyjnej” pobrany zostaje kilkunastostronicowy dokument (PDF), który przedstawia:

- czym jest służba cywilna i jakie zasady w niej obowiązują;
- jakie wartości definiują ministerstwo i określają kierunek jego działań;
- jak funkcjonuje i pracuje ministerstwo;
- pracę w ministerstwie (jak aplikować, benefity, onboarding, rozwój).

Przewodnik zawiera także wypowiedzi pracowników, którzy podkreślają możliwość rozwoju (różnorodność zadań, projektów) i podnoszenia swoich kompetencji (szkolenia, studia, refundacja nauki języków obcych). Niezwykle ważne są także pozytywne relacje międzyludzkie, dobra atmosfera w pracy oraz wsparcie przełożonego i innych pracowników. Ponadto praca w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej daje im poczucie przyczyniania się do rozwoju kraju, dzięki zarządzaniu i koordynacji środkami z Funduszy Europejskich.

Podsumowując, skuteczne pozyskiwanie kandydatów do pracy w administracji państwowej wymaga stosowania zróżnicowanych strategii rekrutacyjnych, dostosowanych do oczekiwań i preferencji różnych grup docelowych. Kluczowe dla budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy i prowadzenia skutecznej rekrutacji są więc:

- współpraca z uczelniami;
- rzetelna strategia komunikacji za pośrednictwem kluczowych serwisów internetowych;
- podstrony dotyczące kariery;
- uproszczenie procesu rekrutacji za pomocą zapowiadanego przez szefową służby cywilnej centralnego systemu teleinformatycznego rekrutacje.gov.pl<sup>3</sup>.

### 3. Charakterystyka prowadzenia naborów w administracji publicznej – analiza przypadków

Każdy urząd musi wybrać najodpowiedniejszy kanał dotarcia do potencjalnych kandydatów w zależności od unikatowych potrzeb i warunków, w których funkcjonuje. Aby wykonać to zadanie efektywnie w długim okresie i zminimalizować rotację pracowników, jednostka może rozpocząć od analizy swojej pozycji na lokalnym rynku pracy – ze szczególnym uwzględnieniem przewag względem innych pracodawców. Godny uwagi jest fakt, że dobrym punktem wyjścia do takiej analizy jest planowanie działań w zakresie budowy wizerunku urzędu (employer branding). Nie robi tego ponad 50% jednostek, które wzięły udział w ankiecie KPRM<sup>4</sup>. Ma to szczególne znaczenie w kontekście znacznego odsetka naborów zakończonych nieobsadzeniem stanowiska, który w 2023 r. wyniósł 47,5%, z czego najczęstszą przyczyną był brak aplikacji<sup>5</sup>. Dla porównania w 2024 r. wskaźnik ten spadł do 41%<sup>6</sup>.

Warto zwrócić uwagę na to, jakich narzędzi używają te jednostki administracji publicznej, które skutecznie finalizują nabory, tzn. zatrudniają jednego z kandydatów. W tabeli 1 przedstawiono sześć jednostek o największym odsetku naborów

---

<sup>3</sup> Temat został poruszony przede wszystkim w *Sprawozdaniu szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2023 r.*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, marzec 2024, s. 10.

<sup>4</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, prezentacja z wynikami ankiety „Employer branding w służbie cywilnej”, udostępniona 10 stycznia 2025 r. na potrzeby tej pracy.

<sup>5</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie...*, op. cit., s. 45.

<sup>6</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2024 r.*, marzec 2025, s. 56; w sprawozdaniu podano, że 59% naborów zakończyło się powodzeniem, z czego wynika, że pozostałe nie zakończyły się obsadzeniem stanowiska.

zakończonych zatrudnieniem w 2023 r., zlokalizowanych w trzech województwach o najwyższym przeciętnym wynagrodzeniu<sup>7</sup>. Ponieważ jednostki sektora publicznego konkurują o pracowników z sektorem prywatnym, wysokość przeciętnego wynagrodzenia w danym województwie wpływa na oczekiwania płacowe kandydatów, co nadal pozostaje kluczowym czynnikiem decydującym o przyjęciu oferty przez kandydata<sup>8</sup>. Tym samym urzędy publiczne w regionach o wyższych zarobkach muszą mierzyć się z większą presją konkurencyjną, a to przekłada się na wyzwania w pozyskiwaniu talentów. Dla celów dalszej analizy warto zaznaczyć, że przeciętne wynagrodzenie w służbie cywilnej w 2023 r. wynosiło od 6369,00 zł do 19 065,00 zł brutto<sup>9</sup>, w zależności od rodzaju piastowanego stanowiska. W tym samym okresie przeciętne wynagrodzenie w gospodarce narodowej wyniosło 7155,48 zł<sup>10</sup> i wzrosło w 2024 r. do 8181,72 zł<sup>11</sup>. Dostrzegając różnice wynagrodzeń ze względu na stanowisko oraz zróżnicowanie płac w różnych sektorach gospodarki, należy podkreślić, że brak publicznie dostępnych danych o średnich zarobkach w poszczególnych jednostkach utrudnia pogłębioną analizę konkurencyjności urzędów. Tym bardziej warto przyglądać się wskaźnikom efektywności rekrutacyjnej, takim jak odsetek zakończonych naborów, jako miernikom atrakcyjności oferty jednostki dla kandydatów.

---

<sup>7</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Obwieszczenie w sprawie wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej w województwach*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-wysokosci-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-brutto-w-gospodarce-narodowej-w-wojewodztwach-w-2023-roku,295,10.html> (dostęp: 4.04.2025).

<sup>8</sup> InterviewMe, *Badanie Kandydatów 2019*, <https://interviewme.pl/blog/badanie-kandydatow-2019> (dostęp: 7.05.2025).

<sup>9</sup> Otwarte Dane, *Przeciętne wynagrodzenie całkowite według grup stanowisk (2023 r.)*, [https://dane.gov.pl/pl/dataset/1579,wynagrodzenia-w-sluzbie-cywilnej/resource/56259/table?page=1&per\\_page=20&q=&sort=](https://dane.gov.pl/pl/dataset/1579,wynagrodzenia-w-sluzbie-cywilnej/resource/56259/table?page=1&per_page=20&q=&sort=) (dostęp: 8.05.2025).

<sup>10</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2024 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2023 r.*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2023-roku,273,11.html> (dostęp: 8.05.2025).

<sup>11</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 11 lutego 2025 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2024 r.*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2024-r,273,12.html> (dostęp: 8.05.2025).

**Tabela 1. Skuteczność naborów w 2023 r. w wybranych jednostkach**

| Nazwa urzędu                                | Liczba naborów | Liczba ofert | Średnia liczba ofert | Liczba naborów zakończonych obsadzeniem | % naborów zakończonych zatrudnieniem |
|---------------------------------------------|----------------|--------------|----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| Centralne Biuro Śledcze Policji w Warszawie | 16             | 137          | 8,6                  | 12                                      | 75%                                  |
| Urząd Statystyczny w Krakowie               | 26             | 274          | 10,5                 | 22                                      | 85%                                  |
| Izba Administracji Skarbowej w Krakowie     | 242            | 7256         | 30,0                 | 189                                     | 78%                                  |
| Izba Administracji Skarbowej w Katowicach   | 229            | 8791         | 38,4                 | 204                                     | 89%                                  |
| Krajowa Informacja Skarbowa                 | 73             | 905          | 12,4                 | 67                                      | 92%                                  |

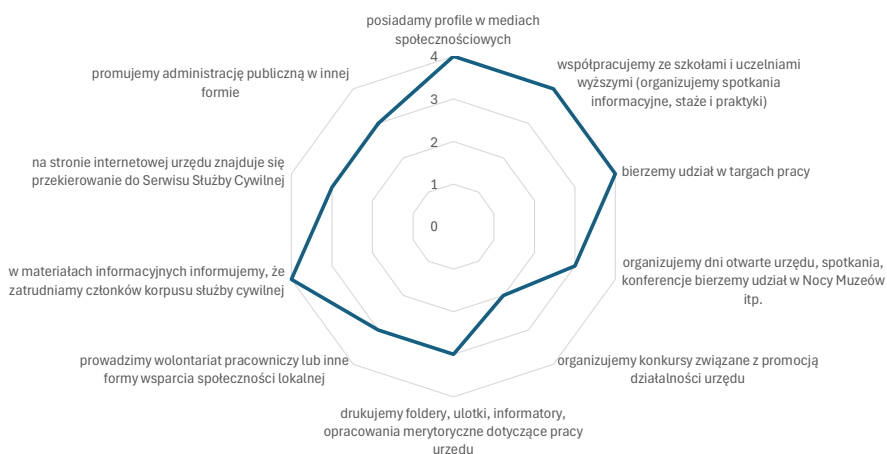
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z KPRM w trybie dostępu do informacji publicznej z dnia 17 stycznia 2025 r.

W 2023 r. trzy województwa o najwyższym przeciętnym wynagrodzeniu to mazowieckie, małopolskie i śląskie. W analizie uwzględniono podmioty, których liczba naborów w 2023 r. przekraczała 15, dla wyeliminowania losowych zależności. Następnie wytypowano pięć jednostek z wymienionych województw, których odsetek naborów zakończonych sukcesem był najwyższy. Podmioty w tabeli uszeregowane są malejąco względem średniej płacy w województwie w 2023 r. Działania tych podmiotów na rzecz kreowania swojego wizerunku na rynku pracy zostały zaprezentowane w dalszej części.

Jak pokazano na rysunku 1, jednostki wymienione w tabeli 1 podejmowały w trakcie roku różnorodne działania mające na celu ich promocję oraz kreację kanałów dotarcia do potencjalnych kandydatów.

Choć można polemizować z tym, w jaki sposób poszczególne elementy tych działań przekładały się na sukcesy w procesie naborów, warto zwrócić szczególną uwagę na Centralne Biuro Śledcze Policji w Warszawie. W ramach swoich działań promocyjnych jednostka jedynie prowadziła profile w mediach społecznościowych. Jako że nie są to platformy, na których dłuższe formy wypowiedzi cieszą się dużymi zasięgami, można wyciągnąć wniosek, że oferty pracy były publikowane przede wszystkim w zakładce „Kariera”, podczas gdy media społecznościowe służyły do zwiększenia zasięgu komunikatu. Godne polecenia jest zamieszczenie odnośnika do podstrony o karierze bezpośrednio na stronie głównej urzędu. W przypadku CBŚP zakładka „Praca w CBŚP” jest widoczna z głównej strony instytucji, co ułatwia potencjalnym kandydatom dotarcie do informacji.

**Rysunek 1. Przegląd stosowanych działań z zakresu EB w wybranych jednostkach**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z KPRM w trybie dostępu do informacji publicznej z dnia 17 stycznia 2025 r.

Oprócz zapewnienia widoczności w mediach społecznościowych analizowane podmioty aktywnie uczestniczyły w targach pracy i podejmowały współpracę z uczelniami wyższymi. Chociaż targi pracy pozwalają dotrzeć do istotnej grupy odbiorców, to jednocześnie jednak niosą ryzyko tego, że nie uda się trafić do kandydatów o pożądanym profilu. Ponadto udział w takich wydarzeniach wiąże się często z dodatkowymi kosztami, co może wywoływać opór – szczególnie gdy istnieje tańsza alternatywa. Z tego punktu widzenia efektywniejsze wydaje się poszukiwanie zainteresowanych kandydatów poprzez współpracę z wydziałami uczelni, odpowiadającymi merytorycznie zapotrzebowaniu jednostki. Mając na uwadze

różnorodny charakter działań administracji publicznej, jest to potencjalnie skuteczna forma dopasowania popytu i podaży na rynku pracy. Potwierdzają to wyniki ankiety KPRM, w której ponad 50% respondentów przyznało, że posiada umowy ramowe z uczelniami<sup>12</sup>. Ponadto stała obecność jednostki na wybranym wydziale pozwala na budowanie długofalowej współpracy, przynoszącej dodatkowe korzyści – np. możliwość kształtowania świadomości społecznej dotyczącej roli i wartości służby cywilnej. Warto zauważyć, że narzędzia wskazane w tej analizie zostały także uznane za najbardziej efektywne przez same jednostki uczestniczące w badaniu KPRM, co wskazuje, że intuicje praktyków znajdują potwierdzenie w danych empirycznych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza różnych sposobów pozyskania kandydatów do pracy w administracji publicznej. Zdaniem autorów w przypadku przygotowywania bardziej kompleksowego modelu oceny efektywności działań „employer brandingowych” w administracji publicznej należałoby uwzględnić w tej analizie także inne czynniki wpływające na skuteczność rekrutacji, takie jak trwałość zatrudnienia, liczba rekrutacji prowadzonych równoległe czy czas trwania procesów rekrutacyjnych.

## 4. Jak tworzyć ogłoszenia?

W czasach cyfryzacji oraz rosnących oczekiwań społeczeństwa w zakresie dostępności informacji strony internetowe instytucji publicznych odgrywają kluczową rolę w budowaniu relacji z obywatelami. Jednym z istotnych elementów tych witryn jest zakładka „Kariera”, która umożliwia pozyskiwanie nowych pracowników oraz kreuje pozytywny wizerunek instytucji jako pracodawcy. Dobrze zaprojektowana zakładka „Kariera” powinna być czytelna, łatwa do nawigacji oraz zawierać wszystkie informacje, których potencjalni kandydaci potrzebują, by skutecznie aplikować i zrozumieć cały proces rekrutacyjny.

W administracji publicznej rekrutacja odbywa się według jasno określonych reguł – to nie tylko kwestia przepisów, ale również praktycznej przejrzystości, równego dostępu do informacji oraz dostępności cyfrowej. W dobie internetu ogłoszenia o pracę stają się głównym punktem kontaktu pomiędzy instytucją a potencjalnym kandydatem, dlatego ich jakość i forma mają kluczowe znaczenie.

---

<sup>12</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, prezentacja z wynikami ankiety „Employer branding w służbie cywilnej”, udostępniona 10 stycznia 2025 r. na potrzeby tej pracy.

Zakładka „Kariera” na stronach internetowych urzędów powinna zawierać kluczowe elementy, które ułatwiają odwiedzającym nawigację i dostarczają wszystkich niezbędnych informacji o procesie rekrutacji. Warto więc uwzględnić:

### 1. Informacje ogólne

Krótkie wprowadzenie na temat tego, czym zajmuje się dana instytucja publiczna, oraz jej roli w społeczeństwie, a także krótkie, motywujące stwierdzenie zapraszające kandydatów do aplikowania (pozytywnie sformułowana zachęta do dołączenia do zespołu).

### 2. Oferty pracy

Aktualne ogłoszenia: lista dostępnych ofert pracy w urzędzie, z możliwością filtrowania po różnych kryteriach (np. lokalizacja, dział, rodzaj stanowiska).

Każde ogłoszenie powinno zawierać: nazwę stanowiska, opis stanowiska (zakres obowiązków), wymagania i kwalifikacje (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności), warunki zatrudnienia (rodzaj umowy, wynagrodzenie, benefity), miejsce pracy, termin i formę składania aplikacji.

### 3. Opis procesu rekrutacji

Jasno opisany proces aplikacji i selekcji, np. składanie aplikacji, selekcja dokumentów, etapy rekrutacji, terminy i harmonogram, wymagane dokumenty.

### 4. Formularz aplikacyjny

Wygodny formularz aplikacyjny online: możliwość załączania dokumentów (CV, list motywacyjny) oraz wypełnienia wymaganych danych bez konieczności wysyłania aplikacji tradycyjną pocztą. Warto również zawrzeć instrukcję, jak wypełnić formularz i jakie informacje są wymagane.

### 5. Wymagania i benefity pracy w urzędzie

Informacje o wymaganych kwalifikacjach: określenie minimalnych i dodatkowych kwalifikacji, które kandydat powinien spełniać, aby ubiegać się o zatrudnienie na danym stanowisku. Ponadto powinny być tu wymienione benefity i możliwości rozwoju (np. programy rozwoju zawodowego, przyjazne środowisko pracy, świadczenia socjalne).

### 6. FAQ (często zadawane pytania)

Odpowiedzi na najczęściej zadawane pytania dotyczące procesu rekrutacji, aplikacji i pracy w urzędzie. Może to obejmować kwestie związane z wymaganiami, terminami, dokumentami, a także procesem selekcji.

### 7. Dane kontaktowe

Kontakt do działu rekrutacji (adres e-mail, telefon czy formularz kontaktowy), tak aby kandydaci mogli uzyskać pomoc lub wyjaśnienia w sprawach dotyczących ofert pracy i aplikacji; linki do mediów społecznościowych, jeśli urząd prowadzi swój profil – pozwala to łatwiej śledzić aktualności w instytucji.

### 8. Informacje o dostępności i równości szans

Polityka równości szans: oświadczenie zapewniające, że urząd przestrzega zasad równości szans, w tym dostępności dla osób z niepełnosprawnościami.

Dostępność oferty: zapewnienie, że strona i formularz aplikacyjny są dostępne dla osób z różnymi potrzebami, np. osób z niepełnosprawnościami.

### 9. Szkolenia i praktyki

Programy stażowe i praktyki zawodowe: jeśli urząd je organizuje, warto o nich wspomnieć w tej sekcji, dając młodym ludziom szansę na zdobycie doświadczenia w administracji publicznej.

### 10. Polityka prywatności i zgoda na przetwarzanie danych

Zgody na przetwarzanie danych osobowych: ponieważ aplikowanie wiąże się z przekazywaniem danych osobowych, ważne jest, aby kandydaci mogli zapoznać się z polityką prywatności i wyrazić zgodę na przetwarzanie swoich danych w celach rekrutacyjnych.

### 11. Testy i zadania

Możliwość przeprowadzania testów online: jeśli urząd stosuje testy w procesie rekrutacji (np. testy kompetencyjne, językowe), warto udostępnić informacje na ten temat i ewentualnie umożliwić ich wykonanie online.

### 12. Porady i materiały edukacyjne

Przygotowanie do rozmowy kwalifikacyjnej: wskazówki na temat tego, jak przygotować się do rozmowy kwalifikacyjnej lub jak napisać skuteczne CV; przykłady CV i listów motywacyjnych dostosowane do specyfiki pracy w administracji publicznej.

Przejrzystość oferty pracy to nie tylko estetyka, ale przede wszystkim aspekt informacyjny. Kandydat powinien w ciągu kilku chwil zrozumieć:

- kogo szukamy;
- co oferujemy;
- jakie są wymagania;
- jak aplikować.

Najlepiej działa prosty, zwięzły język bez nadmiaru urzędowej terminologii. Treść ogłoszenia powinna być napisana językiem neutralnym płciowo, z szacunkiem do różnych grup społecznych i z uwzględnieniem osób z niepełnosprawnościami. Ważne też, by unikać żargonu i skrótów, które nie są powszechnie znane, aby ogłoszenie było zrozumiałe dla wszystkich odbiorców. Dobrym rozwiązaniem jest stosowanie wypunktowań, śródtytułów i pogrubień – elementy te porządkują treść i ułatwiają nawigację szczególnie na urządzeniach mobilnych.

Obowiązujące przepisy<sup>13</sup> stanowią, że ogłoszenia o wolnych stanowiskach pracy w służbie cywilnej w Polsce muszą być publikowane w trzech miejscach:

- Biuletyn Informacji Publicznej (BIP) Kancelarii Prezesa Rady Ministrów – centralna baza ogłoszeń o naborach do służby cywilnej;
- Biuletyn Informacji Publicznej urzędu, który prowadzi nabór;
- miejsce powszechnie dostępne w siedzibie urzędu, np. tablica ogłoszeń.

Biuletyn Informacji Publicznej ma swoje wymogi formalne i techniczne. Zamieszczając ogłoszenie, należy uwzględnić standardowy układ treści (niektóre pola są obowiązkowe i brak ich wypełnienia może skutkować odrzuceniem ogłoszenia) oraz odpowiednią długość i format. Warto zauważyć, że w przypadku zamieszczania ofert pracy na stronie urzędu jednostka ma większą elastyczność w kwestii organizacji treści. Dla zobrazowania – 15 z 19 ministerstw prezentuje oferty pracy za pośrednictwem strony [www.gov.pl](http://www.gov.pl)<sup>14</sup>, z czego niektóre – jeszcze przed samym ogłoszeniem – opisują proces rekrutacji, wymieniają benefity przysługujące pracownikom lub zamieszczają materiały promocyjne. Jednak wadą tego rozwiązania jest brak możliwości filtrowania aktualnych ofert, co jest dostępną funkcjonalnością strony [nabory.kprm.gov.pl](http://nabory.kprm.gov.pl)<sup>15</sup>.

Zgodnie z ustawą o dostępności cyfrowej<sup>16</sup> wszystkie organy administracji publicznej zobowiązane są do udostępniania treści, w tym ogłoszeń o pracę, w sposób zgodny z wytycznymi opisanymi w załączniku do ww. ustawy. W praktyce oznacza to:

- stosowanie zrozumiałego języka – treść powinna być zredagowana w sposób prosty, bez skomplikowanych struktur gramatycznych i trudnych słów;
- stosowanie czytelnej struktury nagłówków, zgodnej z gradacją materiału;

---

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 409), art. 28.

<sup>14</sup> <https://www.gov.pl> (dostęp: 5.06.2025).

<sup>15</sup> <https://nabory.kprm.gov.pl/> (dostęp: 5.06.2025).

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1440).

- stosowanie odpowiedniego kontrastu, odstępów i wielkości czcionki – tekst musi być czytelny dla osób słabowidzących. Zbyt jasne szare litery na białym tle lub mała czcionka mogą wykluczyć część odbiorców. Najczęściej elementy te są już automatycznie ustawione w konfiguracji danej strony;
- niestosowanie informacji zawartej wyłącznie w obrazkach – jeśli ogłoszenie zawiera grafikę, to należy zapewnić również alternatywny opis tekstowy (opisywanie zdjęć w przeznaczonym do tego polu – tzw. atrybuty ALT). Osoby z niepełnosprawnością wzroku nie widzą grafik, ale dzięki ALT czytnik ekranu może przeczytać im to, co jest na obrazku.

Najczęściej występujące błędy:

- za dużo tekstu w jednym bloku – brak podziału na sekcje i długie akapity zniechęcają do czytania;
- trudny i zawiliły język – stosowanie urzędniczego stylu odstrasza, zamiast informować.

Tworzenie dobrych ogłoszeń o pracę w administracji publicznej wymaga uważności, szacunku do odbiorcy i świadomości wymogów technicznych. Przejrzyste, dostępne i zgodne z systemami ogłoszenia to nie tylko spełnienie obowiązku, lecz także wyraz profesjonalizmu instytucji i jej otwartości na wszystkich kandydatów.

## 5. Treści przyjazne odbiorcy (*user experience*)

Dla kandydatów niezaznajomionych z funkcjonowaniem naborów w służbie cywilnej pierwszą barierą może być brak świadomości, gdzie zamieszczane są aktualne oferty pracy w administracji publicznej. Znalezienie informacji o możliwości zatrudnienia wspierane jest następującymi działaniami:

- publikowanie ogłoszeń o wolnych stanowiskach pracy w jednym centralnym serwisie informacyjnym prowadzonym online (za pośrednictwem aktualnie funkcjonującego systemu naborów [nabor.gov.pl](http://nabor.gov.pl), a także z wykorzystaniem planowanego do wdrożenia systemu rekrutacji [rekrutacja.gov.pl](http://rekrutacja.gov.pl)) oraz na stronach internetowych poszczególnych urzędów;
- jasne (język zrozumiały dla różnych odbiorców) i precyzyjne opisy stanowisk pracy z zakresem obowiązków, wymaganiami kwalifikacyjnymi czy warunkami zatrudnienia;

- dostęp przez zróżnicowane kanały: strony internetowe, kontakt za pomocą poczty elektronicznej czy telefoniczny, dzięki któremu można pozyskać bardziej szczegółowe informacje o naborach i wymaganiach;
- bieżąca aktualizacja ogłoszeń/wymagań/warunków zatrudnienia – kluczowa w celu zapewniania rzetelnej informacji;
- transparentność procedury rekrutacyjnej (informowanie o poszczególnych etapach, terminach czy kryteriach oceny);
- wskazanie korzyści związanych z pracą w służbie cywilnej (stabilność zatrudnienia, ewentualne dodatkowe uprawnienia);
- umieszczanie przy ogłoszeniu mnożnika/kwoty proponowanego wynagrodzenia przewidzianego na danym stanowisku<sup>17</sup>;
- informowanie o ograniczeniach wynikających ze statusu urzędnika służby cywilnej, co zapewni zapoznanie kandydatów ze specyfiką pracy.

## 6. Budowa nowoczesnej i spójnej platformy rekrutacyjnej dla administracji publicznej w Polsce

Szef Służby Cywilnej jest centralnym organem administracji rządowej właściwym w sprawach służby cywilnej, którego obsługę zapewnia Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. W marcu 2025 r. opublikowane zostało sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby za 2024 r. Jak wynika z powyższego opracowania, jednym z kluczowych zadań na 2025 r. jest zatrzymanie wartościowych, doświadczonych pracowników i przyciągnięcie nowych, co wiąże się z promowaniem zatrudnienia w administracji szczególnie wśród ludzi młodych. Jak więc uatrakcyjnić obraz administracji publicznej jako pracodawcy? Jednym z proponowanych rozwiązań jest nowoczesna, cyfrowa platforma rekrutacyjna, która uprości aplikowanie do urzędów. Co prawda nie została jeszcze uruchomiona, jednakże niezbędne prace wdrożeniowe są już na ostatnim etapie. Jak czytamy w sprawozdaniu, uruchomienie systemu [rekrutacje.gov.pl](https://rekrutacje.gov.pl), czyli jednolitego w skali całej służby cywilnej, nowoczesnego narzędzia IT do rekrutacji, ułatwi i usprawni ubieganie się o pracę w administracji publicznej. Po wdrożeniu systemu każdy zainteresowany pracą w służbie cywilnej będzie mógł złożyć swoje dokumenty tak samo szybko i łatwo jak przy aplikowaniu o pracę w sektorze prywatnym. W ten sposób będzie można umacniać markę administracji publicznej

---

<sup>17</sup> Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2024 r.*, marzec 2025, s. 14.

jako nowoczesnego pracodawcy, a tym samym pozyskać więcej chętnych do pracy w służbie cywilnej. Oczywiście niezbędne jest wypromowanie nowej platformy rekrutacyjnej także poprzez obecność w mediach społecznościowych, które – jak czytamy w sprawozdaniu Szefa Służby Cywilnej za 2024 r. – dla młodego pokolenia odgrywają decydującą rolę jako źródło wiedzy i opinii na temat otaczającego świata.

Obecnie funkcjonuje strona internetowa <https://nabory.kprm.gov.pl/> skoncentrowana na rekrutacji do służby cywilnej w Polsce. Serwis prowadzony jest w ramach kompetencji Szefa Służby Cywilnej w zakresie zarządzania służbą cywilną. Strona ta – po wprowadzeniu podstawowych kryteriów zawężających poszukiwania – umożliwi odfiltrowanie konkretnych ofert pracy w służbie cywilnej.

**Grafika 7. Przykładowe kryteria wyszukiwania ogłoszeń o pracę w serwisie [nabory.kprm.gov.pl](https://nabory.kprm.gov.pl/)**

Źródło: <https://nabory.kprm.gov.pl/> (dostęp: 24.04.2025).

Wyszukane w ten sposób ogłoszenia zawierają: nazwę pracodawcy, miejsce pracy, nazwę stanowiska, liczbę dostępnych stanowisk, wymiar etatu, kwotę wynagrodzenia zasadniczego (opcjonalnie), status ogłoszenia i datę jego ważności. Dodatkowe informacje podzielone są na następujące moduły:

- czym będziesz się zajmować (zakres zadań na danym stanowisku);
- kogo poszukujemy (opis niezbędnych wymagań, które musi spełnić kandydat, oraz opis dodatkowych atutów zwiększających szanse w rekrutacji);
- co oferujemy (benefity, korzyści z pracy w danym urzędzie);
- warunki pracy;
- dostępność;
- dodatkowe informacje (opis metod/technik naboru, sposób uwierzytelnienia dokumentów);

- twoja aplikacja musi zawierać (wykaz dokumentów niezbędnych i dodatkowych, termin i sposób aplikowania);
- zasady przetwarzania danych osobowych (RODO);
- wzory oświadczeń.

W niektórych ofertach pracy można znaleźć link „Więcej o pracy w urzędzie”, jednakże przekierowuje on kandydata na kolejne strony i wymaga podejmowania dodatkowych czynności, po to by znaleźć interesujące informacje o urzędzie oraz o jego pracy.

Serwis ten nie pozwala na składanie aplikacji na dane stanowisko bezpośrednio za pośrednictwem strony internetowej. To będzie jednak możliwe po uruchomieniu nowego portalu, czyli rekrutacje.gov.pl.

Atrakcyjną formą wzmocnienia pozycji administracji publicznej jako pracodawcy byłoby umieszczenie na stronie rekrutacje.gov.pl specjalnie skonstruowanego kwestionariusza (opracowanego z wykorzystaniem narzędzi sztucznej inteligencji, której potencjał coraz chętniej jest wykorzystywany w administracji publicznej). Służyć on mógłby analizie (całkowicie anonimowej) wprowadzonych danych, których poziom szczegółowości określi kandydat. Pozwoli to na wygenerowanie indywidualnej informacji uwzględniającej szereg kryteriów (zaczynając od podstawowych, takich jak: wykształcenie, kwalifikacje, wiedza i doświadczenie zawodowe kandydata) i odpowiadającej na pytanie „gdzie sprawdzę się najlepiej?”. Narzędzie to podpowie urząd, którego zakres zadań najbardziej odpowiada wskazanym przez kandydata kryteriom, a więc gdzie jego potencjał będzie najlepiej spożytkowany. Możliwość wygenerowania spersonalizowanej odpowiedzi po wprowadzeniu danych w jednym miejscu pozwoli potencjalnym kandydatom na zaoszczędzenie czasu i energii oraz zachęci do bliższego poznania wskazanej instytucji. Dlatego też każdorazowo przy zaproponowanym urzędzie pojawiałby się link do strony internetowej z odniesieniem do zakładki „Kariera”, gdzie powinny znajdować się wspomniane już materiały audiowizualne prezentujące to, czym zajmuje się dana jednostka. Ponadto ciekawym sposobem na przyciągnięcie uwagi – szczególnie młodych ludzi – byłoby umieszczanie na stronach internetowych poszczególnych urzędów materiałów wideo z wewnętrznych inicjatyw dla pracowników typu kiermasze świąteczne. Obecnie w większości przypadków powyższe informacje znajdują się wyłącznie w intranecie danej jednostki. Niezwykle istotne jest także podkreślenie benefitów i korzyści pozapłacowych płynących z pracy w administracji publicznej (np. godzenie życia zawodowego z prywatnym – *work-life balance*; programy: mentoringowy, ruszaj po zdrowie) oraz prestiżu z wykonywania czegoś więcej niż tylko pracy. Dla wielu kandydatów – przy wyborze administracji publicznej

jako pracodawcy – znaczenie może mieć także możliwość uzyskania tytułu urzędnika mianowanego, co następuje poprzez pozytywne przejście postępowania kwalifikacyjnego lub ukończenie Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

## 7. Podsumowanie

W celu pozyskania wykwalifikowanych pracowników w sektorze administracji publicznej należy stosować zróżnicowane, przemyślane i skuteczne strategie rekrutacyjne. Jednym z kluczowych ich elementów jest zakładka „Kariera” na stronach internetowych urzędów. Musi być przejrzysta i łatwa w nawigacji. Powinna przy tym zawierać kompleksowe informacje o ofertach pracy, procesie rekrutacji i pracodawcach, o wymaganiach i benefitach, polityce równości szans oraz dostępności. Ogłoszenia należy pisać zrozumiałym językiem, precyzyjnie, neutralnie i zgodnie z zasadami dostępności cyfrowej. Obowiązkowa publikacja w Biuletynie Informacji Publicznej (BIP) Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, BIP urzędu oraz w siedzibie urzędu, choć zgodna z prawem, nie zawsze jest optymalna pod względem funkcjonalności.

Urzędy wykorzystują liczne kanały dotarcia do kandydatów i narzędzia do budowania wizerunku pracodawcy (employer branding). Należą do nich portale z ofertami pracy, media społecznościowe, współpraca z uczelniami wyższymi, z urzędami pracy oraz własne strony internetowe. Pomimo to wysoki odsetek naborów zakończonych nieobsadzeniem stanowiska (47,5% w 2023 r., 41% w 2024 r.) wskazuje na potrzebę dalszych usprawnień.

Ważną rolę w procesie zatrudnienia ma odegrać planowany system rekrutacje.gov.pl. Może on poprawić efektywność rekrutacji poprzez usprawnienie aplikowania i unowocześnienie wizerunku administracji publicznej. Wdrożenie tego systemu może się również przyczynić do promocji zatrudnienia wśród młodych ludzi.

## 8. Wnioski

Jednym z głównych wyzwań jest niedostateczny employer branding. Ponad połowa urzędów nie planuje działań w tym zakresie. Brak spójnego wizerunku i aktywnej promocji administracji publicznej jako atrakcyjnego pracodawcy utrudnia przyciąganie kandydatów i przekłada się na niski wskaźnik obsadzonych stanowisk w latach 2023–2024.

Wysokość wynagrodzeń i rosnące oczekiwania płacowe kandydatów to kolejne istotne wyzwanie. Administracja publiczna mierzy się z coraz większą konkurencją

ze strony sektora prywatnego. Brak publicznie dostępnych danych o średnich zarobkach w poszczególnych jednostkach dodatkowo utrudnia ocenę konkurencyjności i dostosowanie ofert.

Wskazana jest dalsza cyfryzacja i unifikacja procesów rekrutacyjnych. Stosowane obecnie rozwiązania, mimo że spełniają wymogi formalne, bywają nieintuicyjne i mogą komplikować proces z punktu widzenia kandydata. Wdrożenie systemu rekrutacje.gov.pl jest kluczowe dla unowocześnienia tego procesu.

Potencjał mediów społecznościowych i współpracy z uczelniami wydaje się nie w pełni wykorzystany przez urzędy. Bardziej aktywne, kreatywne i głębsze zaangażowanie w tych kanałach może istotnie zwiększyć zasięg i skuteczność rekrutacji zwłaszcza wśród młodych ludzi.

Ogłoszenia o pracę bywają zbyt formalne i niezgodne z zasadami dostępności cyfrowej. Może to zniechęcać część potencjalnych kandydatów. Przejrzystość i zwięzłość ogłoszeń oraz dostosowanie języka do odbiorcy są kluczowe dla ich efektywności.

## 9. Rekomendacje

W celu zwiększenia skuteczności naborów i poprawy wizerunku administracji publicznej jako atrakcyjnego pracodawcy rekomenduje się następujące działania:

1. W zakresie rozwoju employer brandingu:
  - ☐ rozwijanie spójnych strategii employer brandingowych w jednostkach administracji publicznej w oparciu o analizy lokalnego rynku pracy i przewag konkurencyjnych;
  - ☐ promocja kultury organizacyjnej oraz wartości urzędów z wykorzystaniem różnych kanałów i form komunikacji, np. materiały wideo i relacje pracowników;
  - ☐ zwiększanie świadomości istnienia korzyści z pracy w administracji publicznej, a w szczególności: stabilności zatrudnienia, misji publicznej i możliwości rozwoju.
2. W zakresie pełniejszego wykorzystania potencjału platform cyfrowych:
  - ☐ wdrożenie i skuteczna promocja systemu rekrutacje.gov.pl – uniwersalnego, intuicyjnego narzędzia, które zaoferuje użytkownikom funkcjonalności i doświadczenia analogiczne do tych w sektorze prywatnym;
  - ☐ usprawnienie funkcjonalności filtrowania ofert i ułatwienie dostępu do wszystkich niezbędnych informacji poprzez integrację zakładki „Kariera” na stronach urzędów z nowym systemem rekrutacyjnym;

- ☐ wdrożenie na platformie rekrutacje.gov.pl narzędzi wykorzystujących możliwości sztucznej inteligencji, np. w formie anonimowych kwestionariuszy ułatwiających kandydatom odnalezienie najlepszych ofert pracy, które są dopasowane do ich kwalifikacji i indywidualnych preferencji.
3. W zakresie poprawy atrakcyjności ofert pracy:
- ☐ rozważenie publikowania w ogłoszeniach o pracę zakresów wynagrodzeń w celu zwiększenia ich transparentności;
  - ☐ promocja korzyści pozapłacowych, takich jak: *work-life balance*, możliwość indywidualnego rozwoju, w tym m.in. dostęp do licznych szkoleń, kursów i studiów podyplomowych, prestiż wynikający z pracy na rzecz państwa;
  - ☐ dalsze upraszczanie i skracanie procesu rekrutacji oraz zwiększanie transparentności poszczególnych etapów, w tym komunikacji zwrotnej z kandydatami.
4. W zakresie wykorzystywania potencjału mediów społecznościowych i współpracy z uczelniami:
- ☐ promocja pracy w administracji publicznej; obalanie stereotypów poprzez publikację w mediach społecznościowych postów, filmów lub animacji; otwartość na uzyskiwanie cennej informacji zwrotnej;
  - ☐ zapewnianie możliwości zdobycia przez studentów i absolwentów doświadczenia zawodowego dzięki rozwijaniu programów staży, praktyk i wolontariatów (również płatnych);
  - ☐ współpraca z biurami karier i wydziałami uczelni – organizowanie specjalnych warsztatów, prelekcji i wspólnych projektów badawczych w celu wczesnego dotarcia do talentów.
5. W zakresie poprawy jakości ogłoszeń o pracę:
- ☐ stosowanie prostego, zrozumiałego języka pozbawionego urzędniczego żargonu i skomplikowanych sformułowań;
  - ☐ zapewnianie dostępności cyfrowej publikowanych ogłoszeń (odpowiedni kontrast, struktura tekstu i nagłówków, opisy alternatywne dla grafik);
  - ☐ dbałość o zapewnianie przejrzystej struktury ogłoszeń, w tym poprzez korzystanie z wypunktowań, śródtytułów i pogrubień, tak aby ułatwić szybkie uzyskanie kluczowych informacji;

- jeżeli przed ogłoszeniami o pracę pozostawiono miejsce na dodatkowe informacje tożsame dla wszystkich ofert (np. przebieg rekrutacji, materiał promocyjny urzędu czy benefity pracownicze), to warto zdecydować się na jedną z tych treści, aby nie przytłaczać odbiorcy.

## Bibliografia

1. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, prezentacja z wynikami ankiety „Employer branding w służbie cywilnej”, udostępniona 10 stycznia 2025 r.
2. Randstad, *Badanie Randstad: polscy pracownicy chcą łamania tabu – ponad 1/2 popiera jawność widełek płacowych*, <https://www.randstad.pl/o-randstad/dla-mediow/press/badanie-randstad-polscy-pracownicy-chca-lamania-tabu-ponad-1-2-popiera/> (dostęp: 5.05.2025).
3. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r., Dziennik Urzędowy UE, 17 maja 2023 r., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX:32023L0970> (dostęp: 29.06.2025).
4. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2023 r.*, marzec 2024.
5. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie szefa służby cywilnej o stanie służby cywilnej i realizacji zadań tej służby w 2024 r.*, marzec 2025.
6. Główny Urząd Statystyczny, *Obwieszczenie w sprawie wysokości przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej w województwach*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/obwieszczenie-w-sprawie-wysokosci-przecietnego-miesiecznego-wynagrodzenia-brutto-w-gospodarce-narodowej-w-wojewodztwach-w-2023-roku,295,10.html> (dostęp: 4.04.2025).
7. InterviewMe, *Badanie Kandydatów 2019*, <https://interviewme.pl/blog/badanie-kandydatow-2019> (dostęp: 7.05.2025).
8. Otwarte Dane, *Przeciętne wynagrodzenie całkowite według grup stanowisk (2023 r.)*, [https://dane.gov.pl/pl/dataset/1579,wynagrodzenia-w-sluzbie-cywilnej/resource/56259/table?page=1&per\\_page=20&q=&sort=](https://dane.gov.pl/pl/dataset/1579,wynagrodzenia-w-sluzbie-cywilnej/resource/56259/table?page=1&per_page=20&q=&sort=) (dostęp: 8.05.2025).
9. Główny Urząd Statystyczny, *Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 9 lutego 2024 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2023 r.*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2023-roku,273,11.html> (dostęp: 8.05.2025).

10. Główny Urząd Statystyczny, *Komunikat Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego z dnia 11 lutego 2025 r. w sprawie przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce narodowej w 2024 r.*, <https://stat.gov.pl/sygnalne/komunikaty-i-obwieszczenia/lista-komunikatow-i-obwieszczen/komunikat-w-sprawie-przecietnego-wynagrodzenia-w-gospodarce-narodowej-w-2024-r-,273,12.html> (dostęp: 8.05.2025).
11. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic*, HRM Institute / Wydawnictwo Wokół Marki, Warszawa 2020.
12. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 409).
13. Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (t.j. Dz.U. z 2023 r. poz. 1440).
14. <https://www.gov.pl/>.
15. <https://nabory.kprm.gov.pl/>.
16. Dane pozyskane z KPRM w trybie dostępu do informacji publicznej z dnia 17 stycznia 2025 r.



---

# **Znaczenie profesjonalnej selekcji kandydatek i kandydatów w budowaniu wizerunku urzędu jako atrakcyjnego pracodawcy**

Władysław Mysłowski, Karol Czerwiński, Paweł Ślesiński, Józefina  
Król-Nowinski, Joanna Matuszyńska, Justyna Kojło

Opiekun grupy: Kamil Rodzik



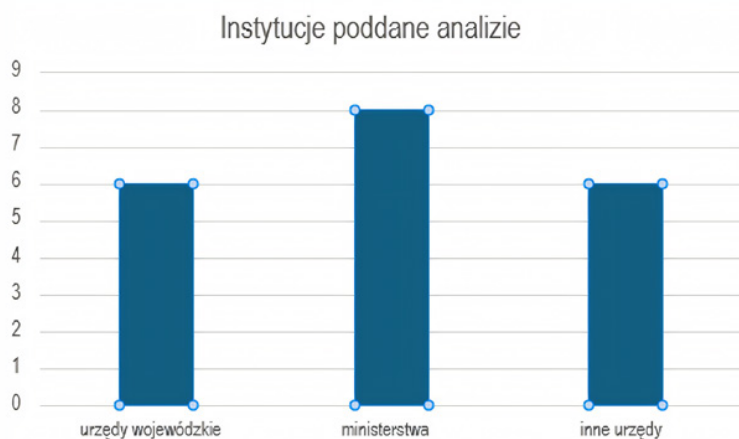
Współczesny rynek pracy jest pełen wyzwań, a jednym z największych z nich jest znalezienie odpowiednich pracowników. Pracodawcy prześcigają się w sposobach pozyskiwania kompetentnych i zmotywowanych osób, które będą się chciały rozwijać w ich strukturach. Jednostki sektora administracji publicznej również podejmują intensywne działania mające na celu budowanie ich wizerunku jako atrakcyjnych pracodawców. Wydaje się jednak, że niedostatecznie korzystają z możliwości kreowania swojej marki, jaką daje im rekrutacja.

Etap selekcji, w tym rozmowa rekrutacyjna, nierzadko jest pierwszym spotkaniem pracodawcy z potencjalnym pracownikiem. Stąd sposób jego przeprowadzenia może być istotnym elementem strategii budowania wizerunku pracodawcy. Przedstawione w raporcie analizy oraz wynikające z nich rekomendacje mają na celu wskazanie jednostkom sektora administracji publicznej, w jaki sposób – poprzez profesjonalne przygotowywanie i przeprowadzanie procesów selekcji – mogą to robić.

### **1. Przygotowywanie członków komisji rekrutacyjnych do przeprowadzenia naboru – przegląd praktyk stosowanych w administracji publicznej**

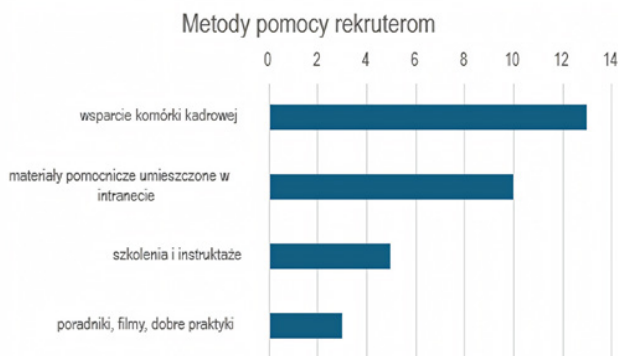
Nabór w instytucjach administracji publicznej przeprowadza komisja specjalnie powołana w tym celu. Profesjonalizm i kompetencje jej członków w znacznym stopniu determinują nie tylko sukces rekrutacji, lecz także to, jaki wizerunek urzędu będą mieli jej uczestnicy. Niezbędne wydaje się więc odpowiednie przygotowywanie członków komisji rekrutacyjnych do profesjonalnego wykonywania swoich zadań. Aby lepiej poznać stosowane w tym zakresie praktyki, przeprowadziliśmy badanie wśród instytucji administracji publicznej.

Przeanalizowaliśmy materiały przekazane przez 20 instytucji (sześć urzędów wojewódzkich, osiem ministerstw, jeden urząd marszałkowski i pięć urzędów centralnych: Główny Inspektorat Transportu Drogowego, Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad, Główny Inspektorat Sanitarny, Generalną Dyрекcję Ochrony Środowiska oraz Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych).

**Wykres 1. Próba badawcza według typu organizacji [n = 20]**

Źródło: opracowanie własne.

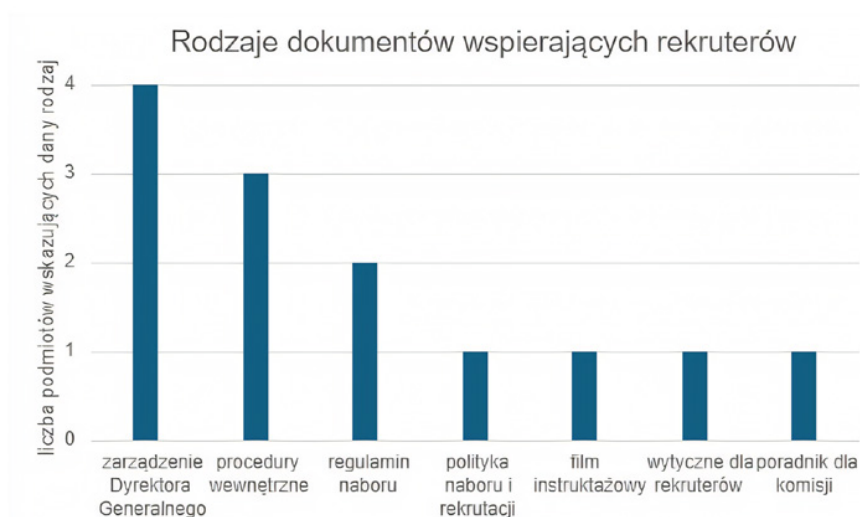
Przegląd praktyk stosowanych w badanych organizacjach pokazuje, że w większości z nich przygotowanie komisji rekrutacyjnych do pełnienia swojej funkcji opiera się na wsparciu udzielonym przez pracowników komórek kadrowych. Innym, częstym rozwiązaniem jest możliwość skorzystania z pomocniczych materiałów umieszczonych w intranecie danej organizacji: narzędzi selekcyjnych, scenariuszy prowadzenia rozmów, gotowej puli pytań, prezentacji, wzorów dokumentów, fachowej literatury, wywiadów behawioralnych lub cyklu postów. Kolejnym oferowanym narzędziem są tematyczne szkolenia, warsztaty i instruktaże.

**Wykres 2. Metody pomocy rekruterom [% wskazań danej formy]**

Źródło: opracowanie własne.

Niektóre z organizacji kierują się jedynie wewnętrznymi procedurami rekrutacyjnymi przygotowanymi przez komórki właściwe ds. naborów, regulaminem naboru, polityką wewnętrzną naboru i rekrutacji lub zarządzeniem dyrektora generalnego określającym zasady przeprowadzania naboru. Dodatkowe dokumenty wewnętrzne w postaci wytycznych dla rekruterów, poradnika dla komisji rekrutacyjnych, filmu instruktażowego z przykładami i dobrymi praktykami posiadały jedynie trzy badane organizacje.

**Wykres 3. Rodzaje dokumentów wspierających rekruterów**



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzona analiza pokazuje zatem, że w procesie rekrutacji jednostki administracji publicznej kierują się wewnętrznymi wytycznymi w postaci zarządzenia dyrektora generalnego, regulaminu naboru lub innych przyjętych procedur oraz są wspierane przez komórki kadrowe, które służą członkom komisji pomocą na każdym etapie.

Nierzadko jednak opisane powyżej formy wsparcia nie są wystarczające i komisje mają spore trudności z wyłonieniem osoby, której predyspozycje wpisują się w profil wymagań. Minimalną uwagę poświęca się również temu, w jaki sposób członkowie komisji mogą wpływać na budowanie w kandydatach i kandydatkach poczucia, że dana instytucja jest pożądanym pracodawcą. W ramach raportu opracowaliśmy więc zbiór wytycznych i wskazówek, które pomogą osobom prowadzącym nabory jak najlepiej się przygotować do wykonywania swoich zadań.

## **2. Zbiór wytycznych dla członków komisji rekrutacyjnych**

### **2.1. Przygotowanie komisji rekrutacyjnej do przeprowadzenia naboru**

#### **2.1.1. Analiza stanowiska pracy oraz opracowanie ogłoszenia o naborze**

Pierwszym etapem procesu przygotowywania członków komisji rekrutacyjnej do pełnienia obowiązków jest przeprowadzenie pogłębionej analizy opisu stanowiska pracy, na które ma być prowadzony nabór. Analiza ta powinna być realizowana we współpracy z bezpośrednim przełożonym danej komórki oraz przedstawicielem komórki kadrowej. Celem tego etapu jest:

- określenie zakresu zadań przypisanych do stanowiska;
- identyfikacja wymaganych kwalifikacji formalnych (wykształcenie, staż pracy, uprawnienia zawodowe);
- wskazanie kompetencji miękkich niezbędnych do efektywnego wykonywania obowiązków (np. umiejętność pracy w zespole, komunikatywność, samodzielność, odporność na stres);
- określenie celów i oczekiwanych efektów pracy na danym stanowisku.

Powyższe ustalenia pozwalają członkom komisji zrozumieć specyfikę danego stanowiska i zakres wymagań, co jest niezbędne do przygotowania dobrego ogłoszenia o pracę, które zachęca do aplikowania. Takie ogłoszenie powinno być przede wszystkim zrozumiałe, a także zawierać kluczowe wymagania oraz zwięzły, ale konkretny opis zadań. Warto skorzystać z dobrych praktyk stosowanych w urzędach, które już teraz w atrakcyjny sposób przygotowują swoje ogłoszenia o pracę<sup>1</sup>.

#### **2.1.2. Omówienie procedury naboru funkcjonującej w urzędzie**

W urzędach administracji publicznej za przeprowadzenie naboru na wolne stanowiska pracy są odpowiedzialni kierownicy lub dyrektorzy generalni, na których spoczywa obowiązek powołania komisji rekrutacyjnych. Skład oraz zasady ich

---

<sup>1</sup> K. Rodzik, *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Presscom Sp. z o.o., Warszawa 2021.

pracy zależą przede wszystkim od regulacji wewnętrznych. Przykładowo w Urzędzie Administracji Skarbowej w Lublinie komisję tworzą minimum cztery osoby<sup>2</sup>, a w Urzędzie Zamówień Publicznych wymagane są co najmniej trzy. Oprócz przewodniczącego w skład komisji wchodzi<sup>3</sup>:

- pracownik komórki ds. personalnych;
- kierownik komórki organizacyjnej, do której odbywa się nabór;
- inni pracownicy urzędu, których wiedza i doświadczenie zawodowe mogą być przydatne przy przeprowadzaniu naboru.

Komisja, działając zgodnie z zasadą przejrzystości i obiektywizmu, realizuje procedurę rekrutacyjną. Ta zaś powinna obejmować następujące elementy:

- poszczególne etapy naboru (np. analiza dokumentów aplikacyjnych, test wiedzy, rozmowa kwalifikacyjna);
- kryteria oceny kandydatów na każdym etapie (np. skala punktowa, sposób ważenia poszczególnych składowych);
- metody zapewnienia bezstronności (np. wykluczenie osób powiązanych z kandydatami);
- sposób dokumentowania przebiegu i wyników naboru;
- obowiązki i odpowiedzialność poszczególnych członków komisji.

Dobrze przygotowana procedura jest niezwykle pomocna w profesjonalnym prowadzeniu rekrutacji, ponieważ usprawnia pracę komisji i stanowi swoisty plan działań. Ponadto jasna, precyzyjna i konsekwentnie realizowana procedura zapewnia obiektywizm i przejrzystość prowadzonej selekcji kandydatów.

Niezwykle ważne jest, aby członkowie komisji rekrutacyjnych mogli uzyskać wsparcie w zakresie przygotowania lub stosowania takiej procedury. Dobre praktyki w tym zakresie wypracowano np. w Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad, gdzie w następujący sposób określono rolę i zadania pracowników komórek personalnych:

- wspierają komórkę merytoryczną w przygotowaniu wniosku o wszczęcie naboru wraz z niezbędnymi załącznikami;
- przypominają członkom komisji rekrutacyjnej zasady przeprowadzania naborów w urzędzie;

---

<sup>2</sup> Procedura naboru kandydatów do pracy w służbie cywilnej (tekst uwzględniający zmiany wprowadzone Zarządzeniem Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Lublinie Nr 75/2015), <https://www.lubelskie.kas.gov.pl/documents/3554183/4511956/20150609+Procedura+naboru+kandydat%C3%B3w+do+pracy+w+s%C5%82u%C5%BCbie+cywilnej>, s. 7 (dostęp: 28.04.2025).

<sup>3</sup> Ibidem, s. 10–11.

- udzielają wsparcia w zakresie przygotowania narzędzi do weryfikacji wymagań określonych w ogłoszeniu, w tym zasad oceny i punktacji;
- opracowują scenariusz przebiegu rozmowy kwalifikacyjnej, który jest szczegółowo omawiany z członkami komisji przed rozpoczęciem rozmów;
- przygotowują narzędzia i dokonują oceny kompetencji miękkich, w tym kierowniczych;
- wspierają komisję wiedzą merytoryczną z zakresu prawa pracy i ustawy o służbie cywilnej;
- podczas całego procesu naboru kontaktują się z kandydatami z ramienia komisji, w tym prowadzą ustalenia z wybranym kandydatem dotyczące warunków zatrudnienia.

Systematyczna, przejrzysta i precyzyjna komunikacja z osobami biorącymi udział w procesie rekrutacji na każdym jej etapie może stanowić efektywne narzędzie tworzenia pozytywnego obrazu urzędu. Obecnie najbardziej rozpowszechnionymi sposobami kontaktowania się z kandydatami są telefon i mail oraz oczywiście komunikacja bezpośrednia, np. w trakcie rozmowy rekrutacyjnej. Kluczowe jest to, aby osoby uczestniczące w rekrutacji na bieżąco otrzymywały profesjonalnie przygotowane, jasne oraz aktualne informacje na temat ich udziału w procesie naboru.

### 2.1.3. Ustalenie harmonogramu i organizacji prac komisji rekrutacyjnej

Aby zapewnić sprawność i przejrzystość postępowania konkursowego, komisja powinna przygotować harmonogram działań rekrutacyjnych. Obejmuje on m.in.:

- terminy publikacji ogłoszenia;
- daty końcowe składania dokumentów aplikacyjnych;
- okres oceny formalnej i merytorycznej aplikacji;
- zaplanowane terminy rozmów kwalifikacyjnych;
- ostateczny termin ogłoszenia wyników naboru.

W harmonogramie warto również uwzględnić możliwość odwołań i skarg oraz czas potrzebny na przygotowanie materiałów do publikacji. Sprawne przeprowadzenie naboru wymaga również szeregu spotkań roboczych, podczas których omawiane są zarówno najistotniejsze kwestie oraz zasady rekrutacji, jak i bieżące sprawy czy trudności.

## 2.2. Analiza dokumentów aplikacyjnych

### 2.2.1. Ocena spełnienia wymogów formalnych

Obecnie w Polsce zatrudnienie pracowników administracji publicznej jest regulowane następującymi aktami prawnymi:

- ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (dalej: s.c.)<sup>4</sup>;
- ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (dalej: u.p.u.p.)<sup>5</sup>;
- ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (dalej: u.p.s.)<sup>6</sup>.

Pierwsza z wymienionych ustaw reguluje zatrudnienie w korpusie służby cywilnej. Tworzą go zatrudnieni na wyższych stanowiskach urzędniczych, stanowiskach średniego szczebla, specjalistycznych, koordynujących, samodzielnych oraz wspomagających. Aby pracować w służbie cywilnej, zgodnie z art. 4 s.c. kandydat musi spełniać łącznie następujące warunki<sup>7</sup>:

- posiadać obywatelstwo polskie;
- korzystać z pełni praw publicznych;
- nie być skazanym prawomocnym wyrokiem za umyślne przestępstwo lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- posiadać kwalifikacje wymagane na danym stanowisku pracy;
- cieszyć się nieposzlakowaną opinią.

Ustawa o pracownikach urzędów państwowych dotyczy osób zatrudnionych poza korpusem służby cywilnej. Wskazuje następujące wymogi dla kandydatów<sup>8</sup>:

- posiadanie obywatelstwa polskiego;
- ukończenie 18. roku życia oraz posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych i korzystanie z pełni praw publicznych;
- posiadanie odpowiedniego wykształcenia i odbycie aplikacji administracyjnej;
- stan zdrowia pozwalający na zatrudnienie na określonym stanowisku.

---

<sup>4</sup> Dz.U. z 2024 r. poz. 409, 620.

<sup>5</sup> Dz.U. z 2023 r. poz. 1917, 39, 620.

<sup>6</sup> Dz.U. z 2024 r. poz. 1135.

<sup>7</sup> Podstawowe informacje, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/podstawowe-informacje> (dostęp: 28.04.2025).

<sup>8</sup> Art. 3 u.p.u.p.

Ustawa o pracownikach samorządowych dotyczy osób zatrudnionych w jednostkach samorządu terytorialnego na poziomie wojewódzkim (np. urzędy marszałkowskie), powiatowym (np. starostwa powiatowe) oraz gminnym (np. urzędy gminne, jednostki pomocnicze, biura związków jednostek samorządu terytorialnego)<sup>9</sup>. Kandydatom do pracy w urzędach samorządowych są stawiane następujące wymogi<sup>10</sup>:

- posiadanie obywatelstwa polskiego;
- posiadanie pełnej zdolności do czynności prawnych oraz korzystanie z pełni praw publicznych;
- posiadanie odpowiednich kwalifikacji zawodowych wymaganych do wykonywania pracy na określonym stanowisku;
- brak skazania prawomocnym wyrokiem sądu za umyślne przestępstwo ścigane z oskarżenia publicznego lub umyślne przestępstwo skarbowe;
- cieszenie się nieposzlakowaną opinią.

Podstawowym zadaniem komisji rekrutacyjnej jest wyłonienie najlepszych kandydatów do pracy w drodze postępowania selekcyjnego. Pierwszym etapem tego procesu jest weryfikacja formalna ofert złożonych przez kandydatów. Polega ona na sprawdzeniu spełnienia przez kandydata wymagań formalnych określonych w ofercie pracy, szczególnie: zgodności rodzaju posiadanego wykształcenia, doświadczenia zawodowego, kompletności załączonych dokumentów z wymaganiami określonymi w ogłoszeniu, danych dotyczących stanowiska pracy oraz terminowości złożonych dokumentów. To moment, w którym komisje rekrutacyjne niejednokrotnie mają dylemat z uznaniem, czy dane doświadczenie (np. praktyki, wolontariat) i wykształcenie (np. kursy) potraktować jako zgodne z wymaganiami. Dobrą praktyką w tym zakresie jest dokonanie wcześniejszych ustaleń np. odnośnie do tego, czy wolontariat należy traktować jako doświadczenie zawodowe.

Komisja weryfikuje, czy kandydat spełnia wymogi ustawowe w postaci posiadania obywatelstwa polskiego oraz braku karalności za przestępstwa umyślne. Najczęściej kandydaci wypełniają oświadczenia dostępne na stronach urzędu, gdzie pod rygorem odpowiedzialności deklarują, że spełniają wymogi ustawowe niezbędne do podjęcia zatrudnienia<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Art. 2 u.p.s.

<sup>10</sup> Art. 6 u.p.s.

<sup>11</sup> Zasady zatrudnienia do korpusu służby cywilnej w UZP, <https://uzp.bip.gov.pl/pracuj-z-nami/zasady-zatrudniania/zasady-zatrudniania-do-korpusu-sluzby-cywilnej-w-uzp.html> (dostęp: 28.04.2025).

Po zakończeniu weryfikacji formalnej komisja rekrutacyjna sporządza raport, w którym zamieszcza wykaz kandydatów spełniających oraz niespełniających wymagania formalne. Oferty niespełniające wymagań formalnych są odrzucane, a kandydaci, którzy je złożyli, nie są dopuszczani do kolejnych etapów naboru<sup>12</sup>.

### 2.2.2. Informacje o kandydacie wynikające z CV i listu motywacyjnego

Na podstawie weryfikacji złożonych dokumentów, w tym m.in. CV, komisja rekrutacyjna może ocenić, czy kandydat spełnia warunki formalne oraz posiada odpowiednie wykształcenie i doświadczenie. Dodatkowo może uzyskać pewną wiedzę o kompetencjach twardych kandydata oraz deklarowanych predyspozycjach miękkich, co pozwala na wstępną ocenę tego, czy dana osoba sprawdzi się na stanowisku pracy i czy będzie pasowała do kultury organizacyjnej danej jednostki. Rozpatrując złożone oferty, komisja rekrutacyjna powinna pamiętać o dążeniu kandydatów do pozytywnej autoprezentacji, ponieważ każda osoba zainteresowana pracą stara się wypaść jak najlepiej<sup>13</sup>. Aby uniknąć nieporozumień w trakcie naboru, większość urzędów wymaga przedłożenia dodatkowych dokumentów potwierdzających informacje zawarte w CV.

Obok CV ważną rolę w procedurze naboru odgrywa list motywacyjny. W odróżnieniu od sektora prywatnego w administracji publicznej jest dokumentem wymagany niemal w każdym naborze. Niewątpliwie wynika to z tego, że pozwala już na wstępnym etapie uzyskać pewne informacje na temat motywacji danej osoby do podjęcia pracy na określonym stanowisku.

Celem listu motywacyjnego jest przekazanie potencjalnemu pracodawcy powodów, dla których kandydat chce pracować w danej instytucji i na określonym stanowisku, oraz argumentacji podkreślającej zalety<sup>14</sup>. Dodatkowo kandydaci wskazują swoje krótko- oraz długoterminowe cele zawodowe i określają kierunki rozwoju. Ocena dokumentu pozwala komisji rekrutacyjnej nieco dokładniej poznać

---

<sup>12</sup> Procedura naboru kandydatów do pracy w służbie cywilnej (tekst uwzględniający zmiany wprowadzone Zarządzeniem Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Lublinie Nr 75/2015), op. cit., s. 10.

<sup>13</sup> K. Szkop, *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, (w:) *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, red. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, [http://www.wsp.pl/file/1064\\_162451385.pdf](http://www.wsp.pl/file/1064_162451385.pdf) (dostęp: 28.04.2025), s. 7–8.

<sup>14</sup> *List motywacyjny, który cię wyróżni*, <https://zielonalinia.gov.pl/List-motywacyjny-ktory-Cie-wyrozni-736> (dostęp: 28.04.2025).

kandydata niż jedynie na podstawie CV. Dzięki listowi motywacyjnemu można się przyjrzeć ambicjom kandydata oraz powodom, dla których uważa się za odpowiednią osobę na danym stanowisku. Innymi słowy, prawidłowo sporządzony list motywacyjny może być źródłem cennych informacji o osobie rekrutowanej<sup>15</sup>. Z drugiej strony słaba jakość tego dokumentu świadczy np. o prawdopodobnym małym zaangażowaniu lub braku umiejętności, by to właściwie zrobić. Oczywiście wszelkie założenia dotyczące kandydata i bazujące na liście motywacyjnym powinny być zweryfikowane w trakcie rozmowy rekrutacyjnej.

### 2.2.3. Weryfikacja informacji z dokumentów kandydata w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej

Weryfikacja podanych informacji odgrywa kluczową rolę w procesie rekrutacji – zwłaszcza że kandydaci nierzadko starają się zataić te mniej korzystne, a wyolbrzymiają pozytywne. Ostatnie badania wskazują, że prawie 70% kandydatów podaje nieprawidłowe informacje o sobie, a 37% robi to regularnie. Do kłamstwa w trakcie rozmowy rekrutacyjnej przyznało się 80% respondentów, natomiast 50% z nich robi to nagminnie<sup>16</sup>. Niezwykle ważne jest przeciwdziałanie tego typu praktykom, ponieważ mogą one doprowadzić do wyboru osoby, która w rzeczywistości nie posiada odpowiednich kwalifikacji i umiejętności. Rekruterzy stosują różnorodne metody i techniki weryfikacji, takie jak np.:

- pytania weryfikacyjne – polegające na sprawdzeniu danych zawartych w dokumentach kandydata (np. pytania o powody zmiany pracy, przerwy w zatrudnieniu czy długość okresów zatrudnienia; pytania szczegółowe o to, jakie zadania wykonywała dana osoba, albo pytania sytuacyjne, które pozwalają sprawdzić, jak kandydat zachowałby się w opisanej sytuacji)<sup>17</sup>;
- zadania praktyczne oraz sprawdzian umiejętności – formy weryfikacji stosowane w administracji publicznej szczególnie na stanowiskach specjalistycznych, pozwalające na ocenę rzeczywistego poziomu kompetencji zadeklarowanych przez kandydata (np. testy językowe, zadanie praktyczne,

---

<sup>15</sup> K. Szkop, op. cit., s. 8.

<sup>16</sup> *Raport: w CV kłamiemy na potęgę. Najczęściej – osoby z wyższym wykształceniem*, „Rzeczpospolita” 2023, <https://sukces.rp.pl/spoleczenstwo/art39395001-raport-w-cv-kلاميemy-na-potege-najczesciej-osoby-z-wyzszym-wyksztalceniem> (dostęp: 30.04.2025).

<sup>17</sup> *100 pytań, które mogą zostać zadane podczas rozmowy kwalifikacyjnej*, <https://hrnavigator.com.pl/blog/100-pytan-ktore-moga-zostac-zadane-podczas-rozmowy-kwalifikacyjnej/> (dostęp: 30.04.2025).

testy psychologiczne, Assessment Center, zadania werbalne oraz numeryczne typu SHL, Talogy, Kenexa, Talent Q);

- metoda Background Screening – sposób wykraczający poza zwykłe sprawdzenie dyplomów i innych dokumentów zawartych w aplikacji, którego istotną cechą jest dokładna i skrupulatna weryfikacja informacji zawartych w CV; wymaga uzyskania przez pracodawcę zgody kandydata na przetwarzanie danych osobowych przed jej rozpoczęciem, gdyż część informacji uzyskanych tą drogą podlega ochronie prawnej; metoda pozwala na sprawdzenie wiarygodności otrzymanych informacji np. o tym, jak dana osoba była odbierana w poprzednim miejscu zatrudnienia, co skłoniło ją do zmiany miejsca pracy, czy miała problemy z systemem wymiaru sprawiedliwości<sup>18</sup>.

### 2.3. Przygotowanie i przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej

Udział w procesie rekrutacji jest źródłem informacji o urzędzie. Wszystko, co kandydat zaobserwuje i czego dozna na poszczególnych etapach postępowania kwalifikacyjnego, będzie budowało wizerunek urzędu zarówno w jego oczach, jak i osób, z którymi podzieli się swoimi doświadczeniami. Stąd jednym z kluczowych aspektów kreowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy jest zadbanie o jak najwyższą jakość procesów rekrutacji oraz profesjonalizm osób w nie zaangażowanych.

#### 2.3.1. Rola członków komisji rekrutacyjnych

Fachowość bierze się przede wszystkim z odpowiedniego przygotowania do roli członka komisji rekrutacyjnej, co jednak wymaga czasu. Podkreślenie tego ostatniego aspektu wydaje się bardzo ważne, gdyż praktyka pokazuje, że osobom, które są wskazywane do komisji, często nie zapewnia się odpowiednich zasobów (przeważnie czasowych i kompetencyjnych) do podjęcia i profesjonalnego pełnienia tej funkcji.

Dobrze przygotowana, współpracująca i wspierająca się komisja, której członkowie są świadomi swoich zadań oraz merytorycznie i kompetencyjnie przygotowani do ich wykonywania, zdecydowanie zwiększa szansę na wybór osoby najodpowiedniejszej na dane stanowisko. Idąc dalej – rekrutacja zakończona sukcesem sprzyja

---

<sup>18</sup> J. Szymczak, *Background screening w rekrutacji – na czym polega?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-background-screening-w-rekrutacji-na-czym-polega> (dostęp: 30.04.2025).

rozwojowi instytucji, oszczędza czas i środki, a przede wszystkim promuje instytucję zarówno na zewnątrz, jak i wśród pracowników.

Komisje rekrutacyjne na ogół składają się z przewodniczącego oraz członków. Niezależnie od pełnionej funkcji podstawową rolą każdej z tych osób jest aktywny udział w zbieraniu informacji niezbędnych do oceny predyspozycji kandydata oraz rzetelne jej przeprowadzenie. Warto także podkreślić, że członkowie komisji, w tym przewodniczący, reprezentują danego pracodawcę. Właśnie poprzez pryzmat ich zachowań uczestnicy rekrutacji oceniają całą instytucję. Stąd jasne zdefiniowanie funkcji oraz przygotowanie członków komisji do ich pełnienia jest tak istotne i zdecydowanie sprzyja kształtowaniu marki danej instytucji jako wiarygodnego pracodawcy.

Reprezentując pracodawcę i dbając o jego pozytywny wizerunek, przewodniczący komisji powinien:

- przywitać kandydata;
- przedstawić członków komisji, w tym wskazać osobę zarządzającą działem/komórką, do których prowadzona jest rekrutacja;
- podać kilka najważniejszych informacji na temat danego urzędu oraz zwięźle przedstawić specyfikę pracy/służby na rzecz państwa i jego obywateli;
- krótko opisać planowany przebieg rozmowy, ze szczególnym uwzględnieniem dodatkowych zadań, jeśli takowe są planowane.

Każdy z członków komisji, w tym przewodniczący, w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej ma kilka priorytetowych zadań:

- zadawanie pytań;
- aktywne słuchanie;
- analizowanie odpowiedzi i ich ocena.

Zadawanie pytań – przy jednoczesnym analizowaniu udzielanych przez interlokutora odpowiedzi – jest bardzo wymagające, stąd niezwykle istotne jest wzajemne wsparcie członków komisji i uważność na to, co się dzieje przez całą rozmowę. Istotne jest to, aby wszyscy byli świadomi, że ocena trwa do zakończenia spotkania, oraz pomagali sobie przy weryfikacji kompetencji kandydata. Dobrą praktyką jest np. zadawanie pytań dodatkowych, jeśli coś zostało pominięte lub niewystarczająco doprecyzowane.

Warto też zwrócić uwagę na to, w jaki sposób członkowie komisji zwracają się do siebie, ponieważ dla uczestnika rekrutacji jest to źródło informacji o relacjach panujących w urzędzie oraz sposobie komunikacji. Skuteczne i pozytywne porozumiewanie się członków komisji korzystnie wpływa na wizerunek instytucji.

### 2.3.2. Czas trwania i przebieg rozmowy

Dobra organizacja etapu rozmów kwalifikacyjnych jest kolejną szansą na budowanie pozytywnego obrazu urzędu jako pracodawcy ukierunkowanego na rzetelny i przyjazny kontakt z innymi – niezależnie od tego, czy są to pracownicy, klienci czy kandydaci. Należy pamiętać, że przekazanie uczestnikom rekrutacji informacji o orientacyjnym czasie trwania rozmowy jest pewnym zobowiązaniem, ale też cenną wskazówką odnośnie do tego, jak długo będą oczekiwać na swoją kolej, co daje im szansę na konstruktywne zagospodarowanie tego czasu. Równie istotne jest poinformowanie o kolejności rozmów. Przy dużej liczbie uczestników rekrutacji warto rozważyć rozłożenie rozmów na kilka dni. Określenie długości rozmowy powinno uwzględniać czas na wstęp (przedstawienie członków komisji, opis przebiegu rozmowy, informacje o dalszych etapach), rozwinięcie (ocena kompetencji kandydata) oraz zakończenie (podziękowanie za rozmowę oraz odpowiedź na pytania ze strony kandydata). Jeśli w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej chcemy skorzystać z innych metod oceny kompetencji, niezbędne jest wcześniejsze uwzględnienie czasu na ich przeprowadzenie (instrukcja, czas na przygotowanie i przedstawienie odpowiedzi). Inne metody oceny to np. studium przypadku (kandydat otrzymuje opis konkretnej sytuacji problemowej i jest proszony o zaproponowanie działań, rozwiązań) czy koszyk zadań (zestawienie kilku zadań do wykonania w określonym czasie oraz dodatkowe wytyczne; kandydat przygotowuje się, a następnie opowiada, w jaki sposób i w jakiej kolejności wykonałby zadania).

### 2.3.3. Zadawanie pytań

Umiejętność zadawania pytań oraz aktywnego słuchania odpowiedzi jest tym, bez czego z dużym prawdopodobieństwem nie uda się wybrać odpowiedniej osoby. Pozwala to na skuteczne zebranie informacji potrzebnych do rzetelnej oceny kompetencji kandydata. Po ustaleniu, jakie predyspozycje będą oceniane w trakcie rekrutacji, należy przygotować schemat wywiadu, określając, jakie pytania i w jakiej kolejności będą zadawane. Rozmowę na dany temat zawsze warto rozpoczynać zgodnie ze strukturą lejka, czyli od ogółu do szczegółu. Zadawanie na początku pytań otwartych ma kilka podstawowych korzyści.

### *Przykład 1. Co motywuje Pana/Panią do pracy?*

To kandydat decyduje, od czego zacząć i o czym mówić najczęściej – a to również jest źródłem wiedzy na temat funkcjonowania danej osoby. Jeśli w odpowiedzi na to pytanie mówi przede wszystkim o innych współpracownikach, pozytywnych relacjach w pracy czy przyjaznym przełożonym, to można postawić hipotezę, że dla tej osoby ogromne znaczenie ma aspekt interpersonalny. Oczywiście weryfikujemy to innymi pytaniami. Oceniamy też, jaką wagę kandydat przypisuje zadaniom i ich poprawnemu wykonywaniu, gdyż będzie to miało bezpośredni wpływ na funkcjonowanie w pracy.

Pytania otwarte motywują do dłuższej odpowiedzi niż „tak” lub „nie”, a także pokazują zaangażowanie kandydata w rozmowę i jego motywację. Przykładowo jeśli słyszymy jedno, krótkie i ogólne zdanie, to warto się zastanowić, czy jest to osoba nieśmiała, mało komunikatywna, zestresowana, czy też właśnie mało zaangażowana w rozmowę. Odpowiedzi na dalsze pytania pozwolą nam się dowiedzieć, co jest najbardziej prawdopodobne.

Ponadto pytania otwarte umożliwiają ocenę tego, czy kandydat mówi na temat, potrafi zbudować logiczną i poprawną wypowiedź, używa adekwatnego słownictwa, zadaje dodatkowe pytania, patrzy na rozmówcę, czyli przetestować umiejętności komunikacyjne.

Pytania zamknięte stosujemy natomiast wtedy, gdy chcemy uszczegółwić odpowiedź, ustalić konkretne informacje, podsumować wypowiedź czy zdyscyplinować kandydata, który wypowiada się zbyt ogólnie lub rozwlekle.

### *Przykład 2. Czy dobrze zrozumiałam, że wolałby Pan pracować w zespole niż na samodzielnym stanowisku?*

Z kolei pytania o konkretne doświadczenia, czyli o to, jak dana osoba zachowała się w danej sytuacji, są cennym, a przede wszystkim – wiarygodnym źródłem informacji o kompetencjach osobistych, ponieważ bazują na faktach, a nie deklaracjach.

Gdy pytamy o opinie i wnioski, możemy dowiedzieć się: na ile sprawnie i adekwatnie dana osoba ocenia różne sytuacje, zwłaszcza te trudne; czy wyciąga wnioski na przyszłość i czy są one trafne; a co najważniejsze, czy na podstawie wcześniejszych doświadczeń zmienia nieefektywne zachowania.

Równie istotne są pytania o odczucia i oczekiwania. Sprawdzając to, co ktoś czuł w danej sytuacji, możemy się dowiedzieć, jak silnymi emocjami reaguje w trudnych momentach oraz czy stosuje konstruktywne sposoby radzenia sobie z nimi, a także czy jest w stanie podejmować efektywne działania mimo odczuwanego napięcia

bądź stresu. Co do oczekiwań – sam fakt ich posiadania może świadczyć o motywacji do określania i osiągania celów oraz priorytetów.

Sposób zadawania pytań powinien zachęcać do szczerych, wyczerpujących odpowiedzi, a same pytania muszą być jasne i precyzyjne. Chcąc zachęcić rozmówcę do swobodnych i adekwatnych wypowiedzi, warto zastosować się do kilku poniższych wskazówek.

1. Unikać pytań wywołujących poczucie zagrożenia, zawierających słowa z silnym ładunkiem emocjonalnym (np. „konflikt”, „wada”), poprzez wybór łagodniejszych sformułowań (np. „nieporozumienie”, „predyspozycje, które chce Pan/Pani wzmocnić”).
2. Wystrzegać się pytań sugerujących i/lub odwołujących się do opinii większości, np.: „Czy Pan/Pani podobnie jak inne osoby woli pracować w zespole, a nie indywidualnie?”
3. Nie zadawać pytań wielokrotnie złożonych, o podwójnej treści, niedostosowanych do poziomu rozmówcy, przez co niezrozumiałych, np.: „Co głównie motywuje Pana/Panią do podejmowania aktywności zawodowej i asertywnych działań?”
4. Nie stosować pytań z podwójnym zaprzeczeniem, np.: „Czy nie uważa Pan/Pani, że nie powinno się motywować pracownika jedynie karami?”

Niezwykle ważnym elementem rozmowy kwalifikacyjnej jest dopytywanie i konfrontowanie. Należy to robić wtedy, kiedy odpowiedź jest zbyt ogólna i nie daje nam informacji potrzebnych do oceny sposobu funkcjonowania kandydata.

*Przykład 3. Odpowiedź: Pracowałem w grupie na studiach, gdy przygotowaliśmy prezentację na zajęcia. Współpraca polegała na podzieleniu się zadaniami, a ja potem zebrałem całą prezentację. Dostaliśmy piątkę.*

Na podstawie tej wypowiedzi nie za wiele można powiedzieć o tym, czy kandydat potrafi efektywnie współpracować z innymi – wiadomo jedynie, że ma takie doświadczenia. Należałoby zatem zadać dodatkowe pytania doprecyzowujące.

*Przykład 4. W jaki sposób konkretnie grupa podzieliła się zadaniami? W jakim momencie najbardziej ze sobą współpracowała? Co Pan robił, żeby współpraca dobrze się układała? Jakie sytuacje trudne pojawiły się w trakcie przygotowywania prezentacji i jakie działania w związku z nimi Pan podjął?*

Kiedy kandydat mówi ogólnie, chaotycznie bądź niespójnie, a ponadto niezbyt konkretnie, warto doprecyzować wypowiedzi poprzez konfrontowanie, czyli próbę uszczegółowienia przekazywanych informacji.

*Przykład 5. Powiedział Pan, że lubi Pan pracować przy komputerze, ale też, że nie chciałby Pan pracować „za biurkiem”. Wobec tego jakiego rodzaju pracę chciałby Pan wykonywać?*

Taka strategia pozwala lepiej ocenić wiarygodność rozmówcy oraz zdobyć konkretne informacje zamiast tych ogólnych, nieprecyzyjnych, bazujących na deklaracjach, a nie doświadczeniach.

*Przykład 6. Jestem odporna na stres. (deklaracja)*

*Przykład 7. Proszę w takim razie opisać sytuację, w której musiała Pani wykazać się odpornością na stres.*

## 2.3.4. Aktywne słuchanie

Aktywne słuchanie również może przyczyniać się do kreowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Zapewnia ono bowiem pozytywne wrażenia z udziału w postępowaniu kwalifikacyjnym. Jako niezbędny element komunikacji pozwala dobrze zrozumieć to, co chce nam przekazać rozmówca. Ponadto usprawnia cały proces, ponieważ informacje przekazywane są szybciej i w bardziej precyzyjnej formie. Jednocześnie kreowana jest przyjazna atmosfera, a co najważniejsze – rozmówca bardziej się angażuje, zyskując większą swobodę komunikacji. Aktywne słuchanie to przede wszystkim chęć jasnego zrozumienia tego, co mówi druga osoba, poznania jej perspektywy bez zbędnych domysłów. Ważnym elementem jest też umiejętne zadawanie pytań, wyrażanie ewentualnych wątpliwości, a także zwracanie uwagi na reakcje emocjonalne rozmówcy i odpowiednie reagowanie na nie. Poniżej opisane zostały podstawowe elementy aktywnego słuchania.

### Dostosowanie

Postawa ciała zwrócona w kierunku rozmówcy. Nawiązanie kontaktu wzrokowego. Synchronizacja w tonie głosu, gestach, emocjach, potakiwanie i empatyczne „mruknięcia” typu: „aha... tak... uhm”. Dzięki temu rozmówca czuje się bardziej komfortowo i rozumie, że to, co mówi i jak się zachowuje, jest ważne dla odbiorcy.

### Parafraza

Powtórzenie komunikatu rozmówcy przy użyciu podobnych słów.

*Przykład 8. Jak dobrze zrozumiałam, Pana główną motywacją jest chęć podjęcia stabilnej pracy?*

Parafraza daje nam czas na zastanowienie się, przeanalizowanie wypowiedzi rozmówcy i upewnienie się, czy ją dobrze zrozumieliśmy, a także wybór kolejnych pytań. Sygnalizuje też rozmówcy, że jest słuchany.

Odzwierciedlanie

Wyrażenie zrozumienia dla potrzeb, intencji i uczuć rozmówcy.

*Przykład 9. Widzę, że zaskoczyło Panią to pytanie. Czy potrzebuje Pani czasu na zastanowienie się nad odpowiedzią?*

Jest to adekwatna reakcja na emocje rozmówcy – widzimy zaskoczenie, więc na nie odpowiadamy. Dajemy sobie i rozmówcy czas na poradzenie sobie z nimi. Budujemy pozytywną atmosferę rozmowy i możemy sprawdzić, jak rozmówca radzi sobie z napięciem czy stresem towarzyszącym trudniejszym pytaniom. Na przykład czy unika wtedy odpowiedzi, zmienia temat lub odpowiada ogólnie (co świadczyłoby raczej o postawie obronnej i trudnościach w mierzeniu się z problemami), czy też – mimo napięcia – dość otwarcie i rzeczowo odpowiada na pytania i reaguje na wyzwania.

Klaryfikacja

Określenie, jak rozumiemy sens i intencje wypowiedzi, które nie zostały wypowiedziane wprost.

*Przykład 10. Z tego, co Pan mówi, wynika, że raczej nie jest Pan osobą, która przeciwstawia się przełożonemu, jeśli się z nim nie zgadza. Czy dobrze Pana zrozumiałam?*

Klaryfikacja odgrywa bardzo ważną rolę, ponieważ jest to wyciągnięcie sedna wypowiedzi, które chcemy potwierdzić i ewentualnie dopytać o istotne kwestie. Nie każdy potrafi konkretnie i precyzyjnie wyrazić swoje myśli, dlatego osoby prowadzące rozmowę powinny się upewniać, czy dobrze zrozumiały to, co kandydat chciał powiedzieć, i właśnie dzięki klaryfikacji mogą to zrobić.

Dowartościowanie

Wskazanie pozytywnych zachowań rozmówcy i ich docenienie.

*Przykład 11. Bardzo dokładnie opisała Pani tę sytuację. Dziękuję. Podaje Pani wiele rozwiązań przedstawionego problemu, co jest dla nas cenne.*

Dowartościowanie to np. podziękowanie osobie za to, co naszym zdaniem pozytywnie wpływa na rozmowę. Dzięki temu kandydat wie, co robi dobrze, powtarza te dobre zachowania i zyskuje większy komfort w rozmowie. Jednocześnie dajemy mu odczuć, że właśnie w taki sposób komunikujemy się w danej organizacji, a także doceniamy pożądane zachowania.

Pomost w przyszłość

Zakończenie kontaktu w sposób życzliwy oraz sprzyjający kolejnym interakcjom.

*Przykład 12. Rozumiem, że wynik negatywny jest dla Pana przykrą informacją. Natomiast zachęcam do zapoznania się z pozostałymi ofertami pracy w naszym urzędzie.*

### **2.3.5. Wywiady: biograficzny, kompetencyjny oraz sytuacyjny jako skuteczne narzędzia oceny kompetencji**

Określając kompetencje, które będą podlegały ocenie, należy kierować się obowiązującymi przepisami prawa. Ponadto niezwykle istotne jest rzetelne przygotowywanie opisów stanowisk. Powinny być w nich wskazywane kluczowe kompetencje – niezbędne do efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku. Dzięki temu wiadomo później, co należy zweryfikować w procesie rekrutacji.

Ocena kompetencji wymaga spełnienia kilku ważnych zasad. W trakcie rozmowy rekrutacyjnej zalecane jest weryfikowanie nie więcej niż pięciu kompetencji. Ocena większej ich liczby jest bardzo trudna z wielu powodów, m.in. znacznie wydłuża to czas rozmowy oraz ją komplikuje. Aby właściwie przejść ten proces, musimy się zastanowić nad tym, jakie zachowania dobrze świadczą o posiadaniu konkretnej kompetencji (inaczej: określamy jej wskaźniki behawioralne), a następnie dobrać odpowiednie metody weryfikacji.

*Przykład 13. Kompetencja: rozwiązywanie problemów*

Wskaźniki behawioralne, czyli zachowania, które ją potwierdzają, to:

- poszukiwanie i adekwatne wskazywanie przyczyn problemu;

- generowanie różnorodnych rozwiązań oraz wskazywanie ich mocnych i słabych stron;
- określanie niezbędnych zasobów do rozwiązania problemu i sposobów ich uzyskania.

Rzetelność wymaga tego, aby każda kompetencja była weryfikowana przy użyciu co najmniej dwóch metod, czyli np. wywiadu bazującego na obserwacji oraz studium przypadku. Ze względu na sposób prowadzenia i przedmiot rozmowy możemy wyróżnić trzy rodzaje wywiadów: biograficzny, kompetencyjny oraz sytuacyjny. Każdorazowo warto je zastosować, gdyż pozwala to uzyskać wiele cennych, wiarygodnych informacji niezbędnych do oceny sposobu funkcjonowania danej osoby.

Wywiad biograficzny polega przede wszystkim na zadawaniu pytań o dotychczasowe doświadczenia zawodowe i pozazawodowe. Pozwala to ustalić, na ile przemysłana i spójna była ścieżka zawodowa danej osoby (czy wybierała konkretne zadania, branże, firmy). Weryfikuje też, czy była w stanie się dostosować do różnych miejsc pracy (długość okresów zatrudnienia, ewentualne zmiany stanowisk, trudności w pracy, konflikty, błędy, sukcesy, ulubione zadania itd.). Wywiad ten umożliwia również ustalenie tego, jakie motywy kierowały kandydatem przy zmianie pracy, w jakiej formie rozstawał się z pracodawcami, jakie stanowiska wybierał oraz czy były to świadome decyzje, czy raczej kwestia przypadku. Podobnie jeśli chodzi o wykształcenie – ważne są m.in. motywacja do wyboru określonego obszaru edukacji, sukcesy w nauce oraz to, czy dana osoba ma świadomość, że w dzisiejszym, ciągle zmieniającym się świecie pracodawcy oczekują pozytywnego nastawienia do uczenia się nowych rzeczy. Warto też pytać o aktywności pozazawodowe, ponieważ świadczą one o chęci angażowania się kandydata w dodatkowe działania, o otwartości na kontakty z różnymi osobami, o umiejętności odpoczynku i sposobach odreagowywania stresu czy napięcia. Wszystko to pozwala zyskać energię i motywację do mierzenia się z różnego rodzaju trudnościami zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, co ma ogromne znaczenie dla efektywnego wykonywania obowiązków.

Wywiad kompetencyjny – jak sama nazwa wskazuje – skupia się na weryfikowaniu poszczególnych kompetencji poprzez zadawanie pytań o konkretne sytuacje z życia danej osoby. W ramach niego stosuje się specjalny schemat zadawania pytań określany jako **STAR**. Pierwszym etapem jest prośba o opisanie sytuacji, w której dana osoba wykazała się konkretną kompetencją (**SITUATION** – opis sytuacji). Następnie pytamy o cel, jaki chciała wtedy osiągnąć (**TARGET** – cel), potem o działania, które podjęła, żeby go zrealizować (**ACTION** – podjęte działania), oraz o uzyskane rezultaty (**RESULT** – rezultat). Należy także poznać towarzyszące emocje

i odczucia oraz sposób radzenia sobie z nimi. Pozwala to uzyskać informacje na temat odporności kandydata.

#### *Przykład 14. Kompetencja: zdolności organizacyjne*

(S) Proszę opisać sytuację, w której musiała Pani w krótkim czasie wykonać wiele zadań.

(T) Jaki cel Pani sobie założyła?

(A) Co Pani zrobiła, żeby ten cel osiągnąć?

(R) Jakie były rezultaty?

Jak się Pani czuła w tej sytuacji?

Oceniając odpowiedź, zwracamy uwagę na to, ile zadań i w jakim czasie osoba musiała wykonać. Czy rzeczywiście było to wymagające? Czy podjęte działania były efektywne i zapewniły realizację celu? Jak sobie radziła z napięciem? Jakie wnioski wyciągnęła z tego doświadczenia?

Wywiad sytuacyjny jest szczególnie przydatny wtedy, gdy dana osoba ma mało doświadczeń, np. ze względu na młody wiek. Polega na opisaniu rekrutowanej osobie konkretnej sytuacji z pytaniem, jak by na to zareagowała.

#### *Przykład 15. Proszę sobie wyobrazić sytuację, że współpracownik Panią okłamuje. Co Pani robi?*

#### *Przykład 16. Co by Pan zrobił w sytuacji, gdy nie zgadzałby się Pan z narzuconym przez przełożonego sposobem realizacji danego zadania? Jak argumentowałby Pan swoje stanowisko? Czy byłaby to dla Pana trudna, czy łatwa sytuacja?*

Dzięki takiemu wywiadowi możemy ocenić sposób, w jaki kandydat radzi sobie z nową sytuacją, jak ją analizuje, czy uwzględnia różne czynniki, inne punkty widzenia, a także ile rozwiązań proponuje, czy są one adekwatne, czy widzi ich słabe strony i potrafi oszacować zasoby, które będą niezbędne do ich zrealizowania (np. finansowe, ludzkie, czasowe, materialne), czy jest otwarty na współpracę, a może raczej woli indywidualne działanie i wzięcie odpowiedzialności za zadania, jak radzi sobie ze stresem, jeśli nagle jest proszony o rozwiązanie problemu.

Oprócz przeprowadzenia wywiadu możemy poprosić kandydata o wykonanie dodatkowych zadań. Sposób, w jaki się tego podejmuje, jest dość wiarygodnym źródłem informacji na temat posiadanych kompetencji. Chodzi tu o zadania, w których kandydat, poszukując rozwiązań, zdany jest wyłącznie na siebie, m.in. koszyk zadań, studium przypadku, prezentacje, odgrywanie roli, testy (wiedzy, umiejętności, psychologiczne).

### *Przykład 17. Koszyk zadań*

*Przychodzisz do pracy w środę, po 2-dniowej delegacji, i zastajesz następującą sytuację. Twój kolega, z którym bezpośrednio współpracujesz, jest od poniedziałku na zwolnieniu chorobowym. W związku z tym nie przygotował Ci zestawienia ofert, na podstawie którego dzisiaj do 9.30 miałeś przygotować prezentację dla przełożonego z rekomendacją podmiotów zewnętrznych, które w Twojej ocenie proponują najkorzystniejsze warunki współpracy. Podmioty zewnętrzne czekają na odpowiedź dziś do 14.00. O godzinie 11.00 rozpocznie się spotkanie z kierownictwem, na którym masz przedstawić prezentację zatwierdzoną przez przełożonego. Jest godzina 8.00 rano, a swój telefon służbowy z pośpiechu zostawiłeś w domu. Przedstaw harmonogram działań z uzasadnieniem ich kolejności.*

### **2.3.6. Ocena kompetencji**

Jednym z narzędzi wspomagających proces rekrutacji i selekcji pracowników, w niewielkim stopniu rozpowszechnionym wśród podmiotów realizujących zadania publiczne, jest model kompetencyjny. Zawiera on precyzyjny opis i kategoryzację kompetencji, które powinni posiadać pracownicy danej organizacji, ponieważ zostały one określone jako kluczowe dla jej efektywnego funkcjonowania i realizacji celów. Podmiot sektora administracji publicznej, który zdecyduje się na stworzenie takiego modelu, może zyskać pomocne i skuteczne narzędzie, które wspomaga nie tylko proces naboru, lecz także wiele innych działań, takich jak np. przygotowywanie opisów stanowisk pracy i ścieżek awansów, oceny pracownicze czy tworzenie planów szkoleniowych i rozwojowych.

Omawiając kwestie związane z oceną kompetencji osób biorących udział w rekrutacji, należy również wspomnieć o kilku podstawowych zasadach jej rzetelnego przeprowadzenia:

1. Wybieramy kompetencje, które są niezbędne do efektywnego wykonywania zadań na danym stanowisku, oraz określamy minimalny poziom umiejętności.
2. Wskazujemy zachowania, które świadczą o posiadaniu wybranych predyspozycji.
3. Dobieramy metody, które zapewnią rzetelną ocenę określonych kompetencji.
4. Jasno definiujemy kryteria oceny.
5. Zbieramy informacje, które pozwolą dokonać oceny.

Rozmowa rekrutacyjna to niezwykle ważny element postępowania kwalifikacyjnego i podstawowe narzędzie do oceny kompetencji. Zazwyczaj jest to pierwszy,

bezpośredni kontakt z kandydatem. To czas na obserwację jego zachowań, a także ocenę ich spójności z wypowiedzanymi treściami oraz zauważanymi emocjami, co stanowi istotny wskaźnik wiarygodności rozmówcy. A właśnie od niej powinniśmy zacząć ewaluację kompetencji. Jeśli mamy poważne wątpliwości co do tego, czy odpowiedzi były szczere, nie możemy traktować informacji pozyskanych podczas rozmowy jako podstawy oceny. Stąd tak istotne jest stosowanie dodatkowych metod, takich jak np. koszyk zadań czy odgrywanie roli. Wymagają one od kandydata bezpośredniego wykazania się daną kompetencją, dzięki czemu wzmacniają wiarygodność.

Pamiętajmy, że rozmowa rekrutacyjna nie służy zebraniu informacji, które kandydat chce nam przekazać, lecz takich, których my potrzebujemy do oceny wybranych kompetencji. O tym, czy uda nam się zgromadzić te niezbędne informacje, decyduje zarówno dobre przygotowanie oraz profesjonalizm członków komisji, jak i odpowiednia świadomość siebie i umiejętności komunikacyjne kandydata. Na przykład osoby, które mają wąski zasób słownictwa, mimo innych pozytywnych cech mogą mieć trudności z dobrą autoprezentacją, precyzją przekazu czy dokładnym opowiedzeniem o swoich doświadczeniach.

Zebranie odpowiednich informacji pozwoli nam przejść do oceny kompetencji, do której możemy użyć różnych skal. W dalszej części została przedstawiona jedna z nich.

### *Przykład 18. Skala ocen*

*1 – niski; 2 – poniżej oczekiwań; 3 – zgodnie z oczekiwaniami; 4 – powyżej oczekiwań; 5 – wysoki*

Wykorzystując przy ocenie tego typu skalę, należy opisać każdy z poziomów, tak aby członkowie komisji mieli precyzyjne informacje. Uwzględniamy zarówno ilość konkretnych zachowań, jak i ich jakość. Na przykład chcąc ocenić kompetencję: rozwiązywanie problemów, bierzemy pod uwagę nie tylko liczbę proponowanych rozwiązań, lecz także ich zasadność oraz możliwość realizacji. Weryfikując zdolności komunikacyjne, możemy być pod wrażeniem osoby, która wypowiada się swobodnie, używa wyszukanego słownictwa i poprawnie buduje zdania. Jednocześnie jeśli nie trzyma się tematu, to jej elokwencja ma niewielkie znaczenie.

### **2.3.7. Błędy w rekrutacji i sposoby ich niwelowania**

Możemy wskazać trzy podstawowe przyczyny błędów popełnianych przez osoby prowadzące rekrutacje. Po pierwsze, mogą wynikać ze sposobu myślenia, co z kolei związane jest z funkcjonowaniem mózgu. Kolejnym źródłem pomyłek są

indywidualne tendencje do oceniania bardziej surowo, pobłażliwie lub przeciętnie. Błędy pojawiają się również w wyniku niedopracowania celów, zasad i metod oceniania oraz nieprzestrzegania ustalonych procedur.

Podstawowym sposobem ich niwelowania jest już świadomość ich istnienia, a także opieranie swoich ocen przede wszystkim na faktach (obserwowanych zachowaniach), a nie wrażeniach. Niezwykle ważna jest też uważność na to, co i jak robimy, ale też tolerancja dla błędów (popelnianych przez nas i innych). Chodzi o to, żeby każdy błąd – dzięki refleksji – mógł być dostrzeżony i przeanalizowany. Pozwala to wyciągnąć wnioski z danej sytuacji i usprawnić nasze działania. Należy również pamiętać, że oceniamy daną osobę w odniesieniu do wcześniej ustalonych kryteriów, a nie tego, jak wypadli inni kandydaci. Zmniejszamy wówczas prawdopodobieństwo popełnienia błędu kontrastu, który polega na bardziej pozytywnym ocenianiu danej osoby, jeśli wcześniejszy kandydat wypadł słabo. Poniżej wskazujemy jeszcze kilka innych błędów w trakcie oceny predyspozycji osób biorących udział w rekrutacji.

### *Przykład 19. Efekt anielski*

Polega na tym, że pozytywna ocena jednej cechy danej osoby zostaje przeniesiona na inne predyspozycje. Na przykład zakładamy, że osoba, która prezentuje wysoki poziom wiedzy, będzie też skutecznie się komunikowała, co nie jest regułą. Odwrotnością jest błąd nazywany efektem diabelskim – wtedy negatywna ocena jednej predyspozycji, np. sposobu porozumiewania się, rzutuje na gorszą ocenę pozostałych kompetencji.

### *Przykład 20. Efekt pierwszeństwa i świeżości*

Mówimy o nim wtedy, gdy pierwsze wrażenie o kandydacie zbyt mocno wpływa na całościową ocenę. Jeśli na początku rozmowy dana osoba zaprezentuje się dobrze, to jest lepiej oceniana przez cały czas jej trwania. Gdy dominuje ostatnie wrażenie, mówimy o efekcie świeżości.

## **2.3.8. Jakie informacje przekazać kandydatowi i o co może być zapytana komisja**

Zakończenie rozmowy rekrutacyjnej, ze względu na opisany wcześniej efekt świeżości, może być jednym z elementów lepiej zapamiętanych przez kandydata.

Dlatego należy dołożyć wszelkich starań, żeby to ostatnie wrażenie było pozytywne oraz ugruntowało obraz urzędu jako atrakcyjnego pracodawcy. W tej części rozmowy trzeba więc zadbać o przekazanie informacji użytecznych dla kandydata – przede wszystkim tych dotyczących dalszych etapów postępowania kwalifikacyjnego (jeśli nie zrobiliśmy tego wcześniej), terminów oraz sposobu otrzymania przez kandydata informacji zwrotnej. Warto również podziękować za zaangażowanie i udział w procesie rekrutacji. Dobrą praktyką jest zachęcenie kandydata do podzielenia się wrażeniami z udziału w rekrutacji po jej zakończeniu, jeśli dany urząd prowadzi takie działania. W kontekście budowania marki pracodawcy w tej części rozmowy godne polecenia jest zapewnienie uczestnikowi możliwości tego, by dopytał o interesujące go tematy. Praktyka pokazuje, że na ogół kandydaci korzystają z tej opcji, tak by rozwiązać swoje wątpliwości związane z treścią ogłoszenia o pracę. Chcą również dowiedzieć się więcej o zadaniach, wielkości zespołu, przełożonym, wymaganej dyspozycyjności, ewentualnych delegacjach oraz dodatkowych benefitach.

### **2.4. Wybór osób w największym stopniu spełniających wymagania**

Etap wyboru kandydata, który w największym stopniu spełnia wymagania określone w ogłoszeniu o naborze, stanowi zwieńczenie całego procesu rekrutacyjnego. Podejmowane na tym etapie decyzje powinny być oparte na świadomej analizie wszystkich dostępnych danych oraz zastosowaniu przejrzystych, wcześniej zdefiniowanych kryteriów oceny.

Komisja rekrutacyjna zazwyczaj wykorzystuje jednolite arkusze oceny kandydatów, które umożliwiają precyzyjne porównanie ich odpowiedzi, zachowań i kompetencji. Dobrą praktyką w tym zakresie jest stosowanie narzędzi zawierających kryteria punktowe wraz z jasnymi opisami poziomów kompetencji. W toku oceny kandydatów komisja porównuje kwalifikacje, doświadczenie i umiejętności każdego z nich z wymaganiami określonymi w ogłoszeniu, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji miękkich.

Decyzja o wyborze kandydata podejmowana jest przez komisję w sposób kolegialny, na podstawie łącznej punktacji. W sytuacji gdy kilku kandydatów uzyska jednakową liczbę punktów, ostateczne rozstrzygnięcie należy do przewodniczącego komisji, natomiast słusznym wydaje się, by tego typu decyzje podejmowane były w drodze konsensusu lub głosowania.

Protokół z posiedzenia komisji dokumentuje wyniki postępowania, zawierając opis procesu oceny, podsumowanie wyników oraz uzasadnienie wyboru jednego lub kilku kandydatów. W przypadku unieważnienia naboru, np. z powodu braku odpowiedniego kandydata, protokół również musi zawierać stosowne uzasadnienie.

Na zakończenie procedury komisja przedstawia kandydatów rekomendowanych do zatrudnienia. W przypadku urzędów – w ramach służby cywilnej – obowiązuje zasada, zgodnie z którą dyrektorowi generalnemu wskazuje się nie więcej niż pięciu kandydatów spełniających niezbędne wymagania oraz w jak największym stopniu te dodatkowe. W pozostałych instytucjach sektora publicznego liczba kandydatów rekomendowanych może być ustalana elastycznie, zgodnie z wewnętrznymi procedurami. Ostateczna decyzja o zatrudnieniu należy każdorazowo do dyrektora generalnego urzędu lub kierownika instytucji, który nie jest zobowiązany do zatrudnienia kandydata najwyższej ocenionej przez komisję. Nierzadko osoba podejmująca ostateczną decyzję nawet nie spotyka się z komisją rekrutacyjną, która mogłaby szerzej przedstawić każdą kandydaturę. Zasadne wydaje się więc wprowadzenie praktyki rekomendowania dyrektorom urzędów organizowania takich spotkań, które mogłyby zwiększyć szansę na wybór osoby nie tylko spełniającej wymagania formalne i merytoryczne, lecz także wykazującej oczekiwany poziom kompetencji, motywacji oraz potencjał rozwojowy.

### 2.5. Zatrudnienie

Po podjęciu decyzji o zatrudnieniu wybranej osoby urząd/instytucja przystępuje do dalszych działań formalnych. Przede wszystkim należy niezwłocznie poinformować wybraną osobę o wynikach naboru. Komunikacja w tym zakresie powinna być jasna, uprzejma i zawierać potwierdzenie warunków zatrudnienia, w tym nazwy stanowiska, planowanego terminu rozpoczęcia pracy oraz wymaganych dokumentów. Równocześnie – zgodnie z zasadami przejrzystości i szacunku – należy przekazać informację zwrotną pozostałym osobom biorącym udział w rekrutacji, a niezakwalifikowanym do zatrudnienia. Wskazane jest udzielenie ogólnego uzasadnienia decyzji.

Po zakończeniu procedury komisja rekrutacyjna przekazuje pełną dokumentację naboru do komórki kadrowej. Obejmuje to protokół końcowy, arkusze ocen, listę kandydatów oraz inne dokumenty wymagane regulacjami wewnętrznymi.

Zatrudnienie powinno być postrzegane jako początek nowego etapu współpracy. Należy zapewnić nowemu pracownikowi odpowiednie wdrożenie, które w dużym stopniu determinuje jego dalsze zaangażowanie i efektywność w pracy.

## 2.6. Badanie doświadczeń kandydatów

Doświadczenia kandydatów, niezależnie od tego, czy zostali zatrudnieni, czy nie, wpływają na ich opinie o urzędzie/instytucji. Stanowią też cenne źródło wiedzy o jakości i skuteczności przeprowadzonych działań rekrutacyjnych. Zebranie i przeanalizowanie tych opinii pozwoli na zidentyfikowanie zarówno mocnych stron, jak i obszarów wymagających poprawy w praktyce działania komisji rekrutacyjnych.

Jednym z narzędzi badania doświadczeń uczestników rekrutacji są anonimowe ankiety ewaluacyjne przesyłane drogą elektroniczną po zakończeniu naboru. Pytania w nich zawarte mogą dotyczyć m.in. przejrzystości ogłoszenia, sposobu przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej, oceny komunikacji komisji z kandydatami oraz ogólnego odbioru instytucji jako pracodawcy. Przykładowa ankieta znajduje się w załączniku nr 1.

Dodatkową formę weryfikacji doświadczeń mogą stanowić rozmowy podsumowujące, przeprowadzane z osobami zatrudnionymi w ramach naboru. Takie spotkanie, zorganizowane np. po pierwszym miesiącu pracy, pozwalają uzyskać bezpośrednią informację zwrotną na temat przebiegu rekrutacji oraz procesu wdrożenia do pracy.

Instytucja może także monitorować opinie kandydatów pojawiające się w mediach społecznościowych lub na portalach rekrutacyjnych. Tego rodzaju informacje, choć wymagają ostrożności w interpretacji, mogą sygnalizować wiele kwestii istotnych z punktu widzenia budowania obrazu urzędu/instytucji jako pożądanego pracodawcy.

Praktyka systematycznego pozyskiwania i analizowania zebranych danych oraz przygotowywanie na tej podstawie propozycji działań usprawniających kolejne nabory z pewnością pozytywnie wpływa na kształtowanie marki urzędu/instytucji jako atrakcyjnego pracodawcy. Ponadto wdrożenie mechanizmów ewaluacyjnych jako stałego elementu pracy komisji rekrutacyjnych przyczynia się do podnoszenia jakości zarządzania zasobami ludzkimi oraz budowania kultury organizacyjnej opartej na otwartości, dialogu i ciągłym doskonaleniu.

## Podsumowanie

Praca w administracji publicznej jest szczególnie wymagająca, wiąże się bowiem z realizacją zadań, od których zależy sprawne działanie całego państwa. Urzędnicy i urzędnicy państwowi zapewniają efektywne funkcjonowanie instytucji państwowych zarówno na poziomie centralnym, jak i terenowym. Od wyników ich pracy zależy stabilność państwa. Jednocześnie jakość ich pracy jest determinowana

skutecznością procesów zarządzania kapitałem ludzkim w danej organizacji. Rekrutacja jest natomiast jednym z kluczowych elementów strategii w tym obszarze.

Celem każdej rekrutacji jest wyłonienie najlepszego kandydata i jego zatrudnienie. Jednocześnie jest to jeden z czynników wpływających na budowanie wizerunku instytucji. O markę pracodawcy można dbać na każdym etapie rekrutacji – np. poprzez właściwe przygotowanie pracowników odpowiedzialnych za prowadzenie naborów. Dzięki temu instytucja ma możliwość pozytywnie oddziaływać na doświadczenia kandydatów biorących w nich udział (tzw. *candidate experience*). Ponadto osoba, która ma pozytywne doświadczenie z rozmowy rekrutacyjnej, może stać się ambasadorem instytucji, do której aplikowała<sup>19</sup>. Z jednej strony może być dzięki temu bardziej skłonna do aplikowania na inne oferty pracy w danym urzędzie. Z drugiej zaś, dzieląc się swoimi doświadczeniami, pozytywnie wpływa na odbiór instytucji przez inne osoby i zachęca je do aplikowania.

Rozmowa kwalifikacyjna to moment, w którym kandydat ma bezpośredni kontakt z potencjalnym pracodawcą. Wszelkie błędy popełnione na tym etapie mogą poważnie zaszkodzić wizerunkowi instytucji. Organizacja procesu rekrutacji w sposób nowoczesny i efektywny jest elementem budowania wizerunku instytucji administracji publicznej jako atrakcyjnych miejsc pracy. Przestrzeganie obowiązujących przepisów dotyczących naboru przy jednoczesnej próbie odbiurokratyzowania pewnych elementów tego procesu może sprzyjać deregulacji, zwiększając elastyczność i szybkość zatrudniania odpowiednich kandydatów.

Kluczowe rekomendacje wynikające z przeprowadzonych badań są następujące:

1. Wprowadzenie kodeksu dobrych praktyk w rekrutacji – na wzór rozwiązań stosowanych w sektorze prywatnym<sup>20</sup> – obejmującego kwestie związane z:
  - a) określeniem roli członków komisji rekrutacyjnej, przygotowaniem niezbędnej dokumentacji i materiałów;
  - b) przygotowaniem i prowadzeniem rozmów rekrutacyjnych – w tym opracowaniem pytań merytorycznych, pytań sprawdzających kompetencje twarde i miękkie oraz ich oceny zgodnie z ustalonymi kryteriami;
  - c) aspektami formalnymi i prawnymi dotyczącymi np. zakazu dyskryminacji, zasad RODO oraz zachowania poufności procesu rekrutacyjnego;
  - d) znaczeniem komunikacji w budowaniu wizerunku atrakcyjnego pracodawcy;
  - e) zasadami etycznymi oraz standardami employer brandingowymi.

---

<sup>19</sup> Por. M. Sidor-Rządkowska, *Interesariusze czy ambasadorem? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44 (6), s. 181.

<sup>20</sup> Por. Kodeks Dobrych Praktyk w Rekrutacji i Koalicja na rzecz Przyjaznej Rekrutacji, <https://przyjaznarekrutacja.pl/> (dostęp: 7.05.2025).

2. Podjęcie działań wspierających proces przygotowywania pracowników do pełnienia funkcji członka komisji rekrutacyjnej, takich jak np.:
  - a) szkolenia dla kadry zarządzającej średniego szczebla z zakresu sporządzania opisów stanowisk pracy – również w kontekście procesu naboru;
  - b) szkolenia e-learningowe „Savoir-vivre rekrutacji”;
  - c) warsztaty dla osób, które pierwszy raz będą zasiadać w komisji, mające na celu doskonalenie ich kompetencji w tym zakresie;
  - d) przygotowanie materiałów np. w formie poradnika, zawierających opis dobrych praktyk oraz zasad prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych;
  - e) zamieszczenie w intranecie informacji poświęconych kluczowym aspektom procesu rekrutacyjnego;
  - f) stworzenie filmów instruktażowych dotyczących naboru i mających na celu wsparcie zaangażowanych osób.

Warto podkreślić, że treści zawarte w raporcie stanowią cenną bazę wiedzy i dobrych praktyk dotyczących tego, jak poprzez profesjonalnie przeprowadzoną rekrutację można budować wizerunek urzędu/institucji jako atrakcyjnego pracodawcy oraz w jaki sposób skutecznie wprowadzić w życie powyższe rekomendacje. Do tego zaś zachęcamy wszystkie instytucje administracji publicznej, które chcą efektywnie kreować swoją markę!

### **Załącznik nr 1. Ankieta ewaluacyjna dla kandydatów pt. „Twoje doświadczenia z udziału w naborze do [nazwa urzędu/institucji]”**

*Dziękujemy za udział w rekrutacji na stanowisko [...] w naszym urzędzie. Będziemy wdzięczni za podzielenie się doświadczeniami z tego procesu i wypełnienie ankiety. Ankieta jest anonimowa, a jej wypełnienie zajmuje ok. 5 min. Zebrane dane posłużą wyłącznie do poprawy jakości naszych przyszłych działań rekrutacyjnych. Dziękujemy!*

#### *Komisja Rekrutacyjna*

1. Skąd dowiedziałeś(aś) się o ogłoszeniu o naborze?
2. Jak oceniasz ogłoszenie o naborze?
3. Czy informacje przekazywane przez urząd/institucję były dla Ciebie wystarczające?
4. Czy informacje przekazywane przez urząd/institucję były dla Ciebie zrozumiałe?
5. Jak ocenił(a)byś sposób przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej?

6. Czy chciał(a)byś aplikować ponownie do pracy w naszym urzędzie/instytucji?
7. Co warto poprawić w naszym procesie rekrutacji?

## Bibliografia

1. 100 pytań, które mogą zostać zadane podczas rozmowy kwalifikacyjnej, <https://hrnavigator.com.pl/blog/100-pytan-ktore-moga-zostac-zadane-podczas-rozmowy-kwalifikacyjnej/> (dostęp: 30.04.2025).
2. Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015.
3. Kamiński R., *Kadry w administracji. Regulacje prawne i zasady naboru pracowników do organów administracji publicznej*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” 2014, nr 19 (2), s. 91–101.
4. Kodeks Dobrych Praktyk w Rekrutacji i Koalicja na rzecz Przyjaznej Rekrutacji, <https://przyjaznarekrutacja.pl/> (dostęp: 7.05.2025).
5. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 78, poz. 483).
6. *List motywacyjny, który cię wyróżni*, <https://zielonalinia.gov.pl/List-motyacyjny-ktory-Cie-wyrozni-736> (dostęp: 28.04.2025).
7. Podstawowe informacje, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/podstawowe-informacje> (dostęp: 28.04.2025).
8. Procedura naboru kandydatów do pracy w służbie cywilnej (tekst uwzględniający zmiany wprowadzone Zarządzeniem Dyrektora Izby Administracji Skarbowej w Lublinie Nr 75/2015), <https://www.lubelskie.kas.gov.pl/documents/3554183/4511956/20150609+Procedura+naboru+kandydat%C3%B3w+do+pracy+w+s%C5%82u%C5%BCbie+cywilnej> (dostęp: 28.04.2025).
9. *Raport: w CV kłamiemy na potęgę. Najczęściej – osoby z wyższym wykształceniem*, „Rzeczpospolita” 2023, <https://sukces.rp.pl/spoleczenstwo/art39395001-raport-w-cv-klamujemy-na-potege-najczesciej-osoby-z-wyzszym-wyksztalaniem> (dostęp: 30.04.2025).
10. Rodzik K., *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Presscom Sp. z o.o., Warszawa 2021.
11. Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie sposobu przeprowadzania naboru na wolne stanowiska w służbie cywilnej (Dz.U. z 2009 r. nr 218, poz. 1695).

12. Sidor-Rządkowska M., *Interesariusze czy ambasadorowie? Rozważania wokół skuteczności działań w obszarze employer branding*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 44 (6), s. 180–190.
13. Szkop K., *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, (w:) *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, red. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, [http://www.wsp.pl/file/1064\\_162451385.pdf](http://www.wsp.pl/file/1064_162451385.pdf) (dostęp: 28.04.2025).
14. Szymczak J., *Background screening w rekrutacji – na czym polega?*, <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/background-screening-w-rekrutacji-na-czym-polega> (dostęp: 30.04.2025).
15. Urząd Ochrony Danych Osobowych, <https://uodo.gov.pl/pl/101/1777> (dostęp: 17.05.2025).
16. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (Dz.U. z 2023 r. poz. 1917).
17. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz.U. z 2024 r. poz. 409).
18. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2024 r. poz. 1135).
19. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (Dz.U. z 2023 r. poz. 1465 ze zm.).
20. Zasady zatrudnienia do korpusu służby cywilnej w UZP, <https://uzp.bip.gov.pl/pracuj-z-nami/zasady-zatrudniania/zasady-zatrudniania-do-korpusu-sluzby-cywilnej-w-uzp.html> (dostęp: 28.04.2025).

---

# **„Pierwsze wrażenie robi się tylko raz (a może nie?)” – zadania dla pracodawcy w administracji publicznej**

Katarzyna Pieniążek, Agata Herma-Ciemiega, Marta Łomża,  
Karina Makarewicz, Joanna Kaczmarek, Monika Kłoniecka

Opiekun grupy: Agnieszka Pacer-Lach



## 1. Wstęp

Celem raportu jest krótkie omówienie zasad opracowania skutecznej strategii employer branding (EB)<sup>1</sup> – rozumianego jako budowanie marki pracodawcy – już podczas wstępnego kontaktu z nowo zatrudnionym, czyli w pierwszych dniach pobytu pracownika w organizacji, a nawet jeszcze przed rozpoczęciem zatrudnienia. Szeroko rozumiane instytucje administracji publicznej<sup>2</sup>, do których zawężono niniejsze opracowanie, mają zatem przed sobą niełatwe zadanie do wykonania – zwłaszcza w kontekście malejącej liczby chętnych do pracy w tym sektorze<sup>3</sup> – stworzenie warunków, które w perspektywie długoterminowej zagwarantują nie tylko dopływ nowych pracowników, ale i utrzymanie tych z większym doświadczeniem. Ponadto ważne będzie przyjrzenie się zagadnieniu powrotu zatrudnionych do pracy po dłuższej przerwie.

Opis i przedstawienie stanu faktycznego, zaczerpniętego z doświadczeń autorów raportu, literatury fachowej oraz konkretnych przykładów strategii EB wdrożonych

---

<sup>1</sup> Definicja employer branding (EB) różni się w zależności od jej autora. Dla B. Minchingtona EB to suma opinii pracowników i kandydatów do pracy, których chce przyciągnąć do siebie instytucja/organizacja. Liczą się również oceny – w tym zakresie – partnerów, klientów czy kluczowych udziałowców (w przypadku firmy), którzy definiują organizację jako najlepsze miejsce do pracy. R. Mosley i S. Barrow określają EB jako pakiet funkcjonalnych, ekonomicznych i psychologicznych korzyści oferowanych przez zatrudniającą organizację/instytucję czy firmę. Natomiast sama A. Macnar postrzega definicję marki pracodawcy jako proces kształtowania wizerunku i percepcji tej marki zarówno w środowisku zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji/instytucji, oferujący pakiet korzyści skierowanych do zatrudnianych kandydatów oraz pakiet dla pracowników, którzy już są w organizacji. Proces ten wzmacnia wizerunek marki jako idealnego miejsca pracy zarówno wśród kandydatów, jak i pracowników organizacji/instytucji/firmy; A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic. Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020, s. 55–56.

<sup>2</sup> K. Rodzik wyróżnia w swojej publikacji *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej* trzy następujące grupy administracji publicznej: administrację samorządową (gminną, powiatową oraz wojewódzką), administrację rządową, którą dzielimy na centralną (Prezes Rady Ministrów, Rada Ministrów, ministrowie oraz centralne organy administracji rządowej) oraz terenową (wojewoda i służby działające regionalnie), jak i administrację państwową niepodlegającą rządowi (na podstawie ustawy z dnia 16 września 1962 r. o pracownikach urzędów państwowych), czyli m.in.: Biuro Krajowej Radiofonii i Telewizji, Biuro Rzecznika Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Biuro Rzecznika Praw Dziecka, Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich, Instytut Pamięci Narodowej – Komisja Ścigania Zbrodni przeciw Narodowi Polskiemu, Kancelaria Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej i wiele innych; K. Rodzik, *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Presscom Sp. z o.o., Wrocław 2021, s. 19–21.

<sup>3</sup> NIK, *Funkcjonowanie służby cywilnej oraz służby zagranicznej*, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/22/005/> (dostęp: 20.05.2025).

w określonych urzędach<sup>4</sup>, nie pozostaną bez odzewu. Będą one stanowiły podstawę do opracowania rekomendacji w szczególności dla tych urzędów, których zarządzający wykazali się odwagą i zgodzili się, by ich pracownicy wzięli udział w badaniach ankietowych, ale również dla szeroko rozumianego pracodawcy, jakim jest administracja publiczna *per se*.

## 2. Preonboarding

### 2.1. Wstęp

W polskich realiach działania preonboardingowe (z ang. przed wejściem na pokład) w jednostkach sektora publicznego zdają się być niedostrzeżone – w przeciwieństwie do USA czy Europy Zachodniej, gdzie ok. 50% procent organizacji, instytucji czy firm realizuje podobne czynności w ramach bieżącej strategii EB.

Jedną z najbardziej adekwatnych i zrozumiałych definicji pojęcia preonboardingu jest czas oczekiwania na rozpoczęcie nowej pracy po przyjęciu przez pracodawcę oferty kandydata do pracy<sup>5</sup>. „Zawieszenie w czasoprzestrzeni” – takim sformułowaniem jeden z pretendentów, a późniejszych pracowników, określił czas między otrzymaną informacją na temat zatrudnienia a podpisaniem umowy o pracę. Jest to wyjątkowy moment w życiu zawodowym, któremu towarzyszy wiele oczekiwań i wyobrażeń na temat nowego miejsca zatrudnienia, i warto etap ten wykorzystać w ramach działań budujących markę pracodawcy<sup>6</sup>. Aktualnie w administracji publicznej jest to niezwykle potrzebne.

W Polsce Kodeks pracy stawia pracodawcy jasne wymagania w zakresie przygotowania dokumentów kadrowych w celu podpisania umowy o pracę<sup>7</sup>. Wydaje się to być działaniem zbliżonym do preonboardingu, jednak w praktyce nie wynika to z otwartego i innowacyjnego podejścia do nowego pracownika ani z dbałości o wizerunek instytucji, lecz jest jedynie wymagane literą prawa<sup>8</sup>. Pomimo braku

---

<sup>4</sup> Instytucjami, które zdecydowały się na realizację ww. badań ankietowych, są: Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych, Komenda Wojewódzka Policji w Łodzi oraz Izba Administracji Skarbowej w Gdańsku.

<sup>5</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Procesy preonboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników*, (w:) *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, s. 84.

<sup>6</sup> K. Rodzik, *Nowoczesny nabór...*, op. cit., s. 113.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 84.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 84.

innych czynności w tym zakresie nie sposób być jednak zupełnie krytycznym wobec realizacji nawet i tak podstawowych działań.

## 2.2. Cel

Działania preonboardingowe mają przygotować kandydata do pracy oraz utrzymać jego zainteresowanie nowym stanowiskiem – po zakończeniu rekrutacji, aż do chwili rozpoczęcia zatrudnienia. Zatem ich wtórnym celem jest zbudowanie takiej marki danego pracodawcy, która zachęci zainteresowanego do pozostania przy decyzji rozpoczęcia pracy w danej instytucji. Osoba ta może być równie dobrze zaangażowana w kilka rekrutacji jednocześnie, może nie być pewna swojej decyzji odnośnie do pozostawienia dotychczasowego miejsca zatrudnienia czy też niedostatecznie przekonana do nowego miejsca pracy – i nie wiedzieć, jaką faktyczną wartość dodaną przyniesie jej rzeczona zmiana.

Skuteczny preonboarding minimalizuje zatem ryzyko przyjęcia do pracy kandydata niezdecydowanego lub też rezygnacji z pracy osoby wyselekcjonowanej w rekrutacji – co jest kosztowne dla organizacji. Z tego względu powinien być to proces ważny – w szczególności podczas zatrudniania nowych kandydatów w administracji publicznej, gdzie finanse liczone są skrupulatnie, a wydatkowanie środków należy każdorazowo uzasadniać (zasady celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych). Dzięki preonboardingowi urząd mógłby poprawić swoje wyniki i zmniejszyć zarówno braki kadrowe, jak i straty finansowe.

Konkludując, celem procesu preonboardingu jest zapewnienie tego, żeby zaakceptowany kandydat poczuł się spokojniejszy, lepiej przygotowany, wstępnie zaangażowany i zmotywowany do realizacji nowych zadań<sup>9</sup>. Oczekiwanym rezultatem jest wpływ na lojalność pracowników w dłuższej perspektywie czasu oraz gwarancja ich emocjonalnego zaangażowania, na czym można następnie budować kolejne elementy wewnętrznego employer branding w administracji publicznej.

## 2.3. Narzędzia i działania

Preonboarding może łączyć w sobie dwa typy działań: formalne oraz nieformalne. Po ostatecznej akceptacji danego kandydata i jego oferty przychodzi czas na dopełnienie tzw. formalności, które są konieczne do sporządzenia umowy. W ich celu

---

<sup>9</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Procesy preboardingu...*, op. cit., s. 85.

wykorzystuje się takie działania, jak przeprowadzenie badań wstępnych z zakresu medycyny pracy czy wypełnienie wszelkich formularzy (w tym kwestionariusza osobowego). Część pracodawców wysyła do swoich przyszłych pracowników listy intencyjne bądź podpisuje z nimi umowy jeszcze przed rozpoczęciem pracy. Są to działania formalne preonboardingu.

Działania nieformalne natomiast służą utrzymywaniu kontaktu z pracownikiem jeszcze przed pierwszym dniem pracy. Daje to nowo zatrudnionemu możliwość uzyskania odpowiedzi na wszystkie nurtujące go pytania, co z kolei przyczynia się do redukcji poziomu stresu związanego z rozpoczęciem nowej pracy<sup>10</sup>. Bardziej szczegółowy podział działań nieformalnych może odnosić się m.in. do podtrzymywania kontaktu z pracownikiem, założenia i skonfigurowania konta e-mail, przesłania informatorów na temat instytucji, planów oraz harmonogramów dotyczących stanowiska pracy, maila powitalnego, a także możliwości wirtualnego spaceru po instytucji czy fizycznego oprowadzania po biurze<sup>11</sup>.

Instrumentarium narzędziowe preonboardingu może być wielorakie i stanowi w zasadzie katalog otwarty (w zależności od potrzeb i kreatywności): poczynając od listy osób zaangażowanych w proces (kadry, IT, opiekun nowo zatrudnionego, jego bezpośredni przełożony lub zespół), poprzez zestaw formalności, które muszą być dopełnione przed przyjściem do pracy (np. wspomniane badania lekarskie, zaświadczenia o niekaralności, certyfikaty), a skończywszy na metodach komunikacji (list intencyjny wydrukowany i wysłany na adres domowy przyszłego pracownika) oraz *micro-learningu* (filmiki do realizacji szkoleń online, zaświadczenia z tych szkoleń).

## 2.4. Bariery warunkujące proces preonboardingu

Pierwszym podstawowym ograniczeniem, z powodu którego działania preonboardingowe w polskiej administracji nie są zbyt popularne (a jeśli już – to stosowane w ograniczanej formie i bez cech przemyślanej strategii EB), jest brak wiedzy na temat samego procesu. Jak wynika z przeprowadzonych ankiet, tylko niektóre z badanych urzędów realizują jakiegokolwiek aspekty związane z preonboardingiem, głównie formalnym. Nie jest to jednak podyktowane troską o pretendenta do pracy czy nawet budową marki własnej instytucji, tylko realizacją działań wynikających z Kodeksu pracy. Przykładowo w niektórych urzędach polskiej administracji

---

<sup>10</sup> Redakcja GoWork, Co to jest preboarding? Zadbaj o nowych pracowników, <https://www.gowork.pl/blog/preboarding/> (dostęp: 4.05.2025).

<sup>11</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Procesy preonboardingu...*, op. cit., s. 85.

terenowej czynności te zamykają się na przygotowaniu dokumentacji kadrowej dla wybranego kandydata oraz opublikowaniu informacji o wynikach naboru (po jego zatrudnieniu) na stronie Biuletynu Informacji Publicznej. Istniejące w urzędzie procedury wprowadzające do pracy nowo zatrudnionych pracowników praktycznie zupełnie nie obejmują jednak działań z zakresu preonboardingu.

Ich charakter prawa miękkiego sprawia, że w konfrontacji z panującymi realiami ich wykonanie jest w zasadzie niemożliwe (brak osób odpowiedzialnych, środków finansowych itp.). Procedury te powinny być zatem uregulowane prawnie, ponieważ obecnie „mentalność” polskich urzędów często nie zezwala na inne działania poza ich formalnym uwzględnieniem w dokumentach. Jednocześnie zmiana kultury organizacyjnej, która się z tym wiąże, nie jest procesem łatwym ani krótkotrwałym. Stawianie na rozwój pracowników czy budowanie atrakcyjnego wizerunku pracodawcy dla wielu urzędów wydają się pomijane w analizie rozwoju własnej organizacji, bo nowych kandydatów do pracy można łatwo znaleźć. Na szczęście coraz mniejsza liczba instytucji administracji publicznej w Polsce kieruje się tak krótkowzroczną polityką. Realia, w tym wskaźniki demograficzne, biorą górę.

Kolejnym ograniczeniem jest czas. Długość procesu preonboardingu zależy od sytuacji zatrudnieniowej przyszłego pracownika. Ten ostatni zaś może być bezrobotny lub związany okresem wypowiedzenia, który w zależności od rodzaju umowy wynosi od 3 dni do 3 miesięcy. Im dłuższy jest czas zawieszenia przyszłego pracownika, tym większa niepewność co do rozpoczęcia przez niego zatrudnienia.

Następnym i bodaj jednym z najważniejszych ograniczeń jest niełatwa sytuacja kadrowa i finansowa sektora publicznego w Polsce, szczególnie w kontekście malejącego zainteresowania podjęciem pracy w jego organach. Podczas zatrudniania ekspertów administracja publiczna musi mierzyć się z silną konkurencją ze strony sektora prywatnego. Dynamiczne zmiany na rynku pracy, wzrastające oczekiwania młodszych pokoleń oraz postępująca cyfryzacja wymagają od urzędów tworzenia lub modyfikacji strategii rekrutacyjnych oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Jednocześnie nowoczesna administracja nie może polegać jedynie na stabilności zatrudnienia jako swym dotychczasowym atucie. Sektor prywatny przyciąga wchodzące na rynek pracy pokolenia („Y” i „Z”) wyższymi pensjami, dynamicznymi ścieżkami kariery oraz bogatymi pakietami benefitów. Pracownicy oczekują stałego rozwoju zawodowego, godnego wynagrodzenia i udziału w podejmowaniu decyzji<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Na podstawie rozważań własnych autorów – na kanwie informacji uzyskanych z urzędów.

## 2.5. Rekomendacje

Poczynając od najważniejszego ograniczenia, do jego ominięcia konieczne wydaje się m.in. **wdrażanie innowacyjnych narzędzi HR czy strategii rekrutacyjnych**. Jednym z ciekawszych elementów takiej strategii jest **stosowanie badania *candidate experience***<sup>13</sup> po zakończonej rekrutacji i selekcji (warto zauważyć, że Ministerstwo Klimatu i Środowiska stosuje już to rozwiązanie w swojej bieżącej praktyce rekrutacyjnej). Za jego pomocą można zbadać opinie kandydatów na temat przeprowadzonego naboru. Jest to doskonały sposób na pozyskanie wskázówek, które pomagają ulepszać organizację tych przyszłych. Ankietę tę wysyła się wszystkim kandydatom biorącym udział w rekrutacji (w tym osobie, która ten nabór wygrała).

Jednocześnie należy być świadomym tego, że administrację publiczną w Polsce rzadko kiedy stać na realizację kosztownych strategii rekrutacyjnych. Wystarczy wówczas **wypracowanie procedur w zakresie EB (uwzględniających choćby podstawy preonboardingu), które miałyby charakter zarządzeń wewnętrznych i jako takie mogłyby być faktycznie egzekwowane**.

Tezę tę wydają się wzmacniać wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w trzech jednostkach administracji publicznej szczebla centralnego i terenowego. W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że oczekiwania nowo zatrudnionych co do zakresu informacji przekazywanych przed pierwszym dniem pracy nie są wygórowane.

Na przełomie kwietnia i maja 2025 r. przeprowadzono badania ankietowe (metoda jakościowa i ilościowa) w postaci kwestionariusza z pytaniami zamkniętymi i otwartymi, rozpowszechnione drogą mailową, oraz dokonano analizy innych dokumentów otrzymanych z urzędów (metoda jakościowa). Komplet dokumentów, które następnie zostały poddane rozważaniom, posłużył do przygotowania poniższych rekomendacji. We wspomnianym wcześniej badaniu ankietowym wzięło udział 109 respondentów, a spośród długiej listy najważniejszych informacji, które chcieliby oni otrzymać przed rozpoczęciem pracy, dwie z nich wydają się kluczowe: zarobki (78% ankietowanych) oraz godziny pracy i przerwy (74%). Oznacza to, że pracownicy cenią sobie przede wszystkim jasność w kwestiach finansowych oraz organizacji czasu pracy. W dalszej kolejności plasują się dane na temat składu zespołu (36%) i struktury organizacji (31%), co wskazuje na rosnące zainteresowanie kandydatów środowiskiem pracy, relacjami międzyludzkimi oraz jasną hierarchią. Przyszli pracownicy chcą również wiedzieć, z kim będą współpracować

---

<sup>13</sup> K. Rodzik, *Nowoczesny nabór...*, op. cit., s. 115.

i jak funkcjonuje urząd, co może pomóc im w ocenie dopasowania się do kultury organizacyjnej.

Okolo ¼ ankietowanych nie otrzymało żadnych informacji przed rozpoczęciem pracy, co wskazuje na poważną lukę w procesie preonboardingu i wymaga pilnych działań naprawczych ze strony pracodawcy. Najczęściej jednak przyszli pracownicy otrzymują standardowe zestawy informacyjne, takie jak: opisy stanowisk (45%), regulaminy (43%) oraz informacje o zespole i strukturze organizacji (37%). Jednak materiały te nie zawsze są wystarczające do efektywnej adaptacji.

Komunikacja jako element szeroko pojętej kultury organizacyjnej w urzędzie również podlegała ocenie respondentów (w zakresie warunków zatrudnienia i formalności w czasie preonboardingu) i została odebrana dobrze lub bardzo dobrze przez 79% z nich. Mimo to wymaga ona pewnych zmian, ponieważ dla 21% ankietowanych była jednak niewystarczająca. Warto zatem np. zadbać o **lepsze wykorzystanie dostępnych narzędzi komunikacyjnych, takich jak komunikatory czy formularze online**. Przygotowanie standardowych informatorów lub bazy FAQ może wspomóc przedstawicieli instytucji odpowiedzialnych za kontakt ze zrekrutowaną osobą w udzielaniu wyjaśnień na temat warunków zatrudnienia. Należy także **wyraźnie komunikować dostępne w danym miejscu pracy benefity (opieka zdrowotna, karnety sportowe, szkolenia) oraz możliwości pracy zdalnej, założenia kariery zawodowej czy systemu premiowego**.

Zbyt małe przywiązywanie wagi do preonboardingu i potrzeb osób oczekujących na zatrudnienie przejawia się często brakiem wrażliwości na odpowiednie przygotowanie stanowiska pracy dla nowo zatrudnionych jeszcze przed jej rozpoczęciem. Te czysto techniczne czynności wpływają w ogromny sposób na komfort nowego pracownika związany z możliwością realizacji powierzonych zadań w sposób jak najszybszy, profesjonalny oraz z uwzględnieniem poczucia godności. Warto zatem upewnić się, iż dołożono wszelkich starań, aby **miejsce pracy było odpowiednio przygotowane pod kątem informatycznym, technicznym czy logistycznym**.

Jak już wcześniej wspomniano, długość preonboardingu uzależniona jest od sytuacji zatrudnieniowej przyszłego pracownika. Warto jednak wykorzystać ten czas do **budowania pozytywnych doświadczeń nowego pracownika związanych z pracodawcą**. W tym celu należy przede wszystkim **skontaktować się z wybranym kandydatem jak najszybciej** (nie utrzymując go w zawieszeniu) oraz **pozostawić mu swobodę kontaktu z instytucją do czasu rozpoczęcia pracy – podając adres mailowy oraz telefon do odpowiedniej osoby (np. opiekuna)**, która będzie służyć mu wsparciem podczas pierwszych dni w pracy. Działanie to ma kluczowe znaczenie dla **budowania poczucia bezpieczeństwa nowego pracownika i jego przynależności do instytucji**.

Kontakt może mieć formę spotkania osobistego lub online, które warto połączyć z oprowadzeniem po budynku oraz omówieniem zakresu obowiązków. **Wprowadzenie nowego pracownika w kulturę organizacyjną instytucji oraz integracja z nowym środowiskiem pracy jeszcze przed formalnym rozpoczęciem zatrudnienia powinny mieć przystępną dla zainteresowanego formę, np. wizualizacji, krótkich opisów zespołu lub prezentacji wideo. Przekaz należy dostosować do stanowiska, doświadczenia i preferencji pracownika.** Możliwe jest również udostępnianie pracownikom szkoleń koniecznych do rozpoczęcia pracy, tak aby chociaż część z nich odbyła się na wcześniejszym etapie, co umożliwiałoby im szybsze wdrożenie się w nowe obowiązki.

Ankietowani uznają podobny kontakt za niezwykle istotny, choć dla pracodawcy może on być nie lada wyzwaniem. Potwierdzają to wyniki badań, gdzie połowa respondentów nie miała w ogóle możliwości nawiązania kontaktu z przyszłym zespołem lub przełożonym przed rozpoczęciem pracy, 27% respondentów – wyłącznie w ograniczonym zakresie, a jedynie 21% pytanych oceniło ten proces jako w pełni zadowalający.

Konkludując, proces wdrożenia nowo zatrudnionych przed pierwszym dniem pracy oceniony został przez respondentów niestety dość niejednoznacznie. Dla większości z nich był on pomocny w przygotowaniu do nowych obowiązków, jednak 44% ankietowanych nie czuło, aby miał większe znaczenie. Może to zatem rzeczywiście przekładać się na fakt, iż większość działań realizowanych przez pracodawcę w zakresie preonboardingu wynika z obowiązków nakładanych przez Kodeks pracy i jako taka jest oceniana pozytywnie. Jednocześnie zarówno pracodawcy, jak i zatrudniani – nie mając wystarczającej wiedzy o działaniach wyraźnie wyodrębnionego procesu preonboardingu – mają jedynie pewne przeczucia i intuicję, jak powinien on wyglądać, ale nie są w stanie go do niczego przyrównać. Przykładowo nowo zatrudnieni – mimo informacji przekazywanych przed rozpoczęciem zatrudnienia – są nadal pełni obaw, stresu i niepewności.

W celu poszerzenia wiedzy, świadomości i zrozumienia tematyki budowania marki instytucji **konieczna jest realizacja szkoleń zewnętrznych i wewnętrznych w tym obszarze tematycznym**, które pomagają pracownikom przeprowadzającym rekrutację w urzędach w wykształceniu wspomnianej wrażliwości. Niezależnie od możliwości finansowych **zespoły HR danej organizacji powinny zostać formalnie zaangażowane w budowanie wiedzy i potencjału intelektualnego odnoszącego się do działań EB.**

### 3. Onboarding

#### 3.1. Definicja

W administracji publicznej, gdzie struktury bywają sztywne, a procesy rekrutacyjne mogą być długotrwałe, pierwsze wrażenie odgrywa kluczową rolę w tworzeniu pozytywnego wizerunku instytucji jako pracodawcy. Wiele osób, które wybierają pracę w administracji, decyduje się na nią nie tylko ze względu na stabilność zatrudnienia, ale również przekonanie, że ich praca będzie miała istotną wartość dla społeczeństwa. Onboarding to moment, w którym nowy pracownik poznaje instytucję „od środka”. Sposób, w jaki się go przeprowadzi, ma ogromny wpływ na relacje między pracownikiem a organizacją przez długi czas. Profesjonalny i przemyślany proces wdrażania zwiększa szanse na zadowolenie pracowników, którzy stają się naturalnymi ambasadorami organizacji, a także wzmacnia wizerunek instytucji jako nowoczesnej, zorganizowanej i przyjaznej. Z kolei chaotyczny, nieprzemyślany onboarding może skutkować poczuciem dezorganizacji i braku szacunku, co ma bezpośredni wpływ na zadowolenie pracownika i jego percepcję instytucji jako pracodawcy.

W polskim tłumaczeniu onboarding<sup>14</sup> oznacza nic innego jak „wejście na pokład”. To zorganizowany i strategiczny proces wprowadzenia nowego pracownika do organizacji, mający na celu jego płynną adaptację do środowiska pracy, kultury instytucji oraz zakresu obowiązków służbowych. W administracji publicznej onboarding obejmuje zarówno spełnienie wymogów formalno-prawnych (np. podpisanie umowy o pracę lub mianowania, złożenie oświadczenia o niekaralności i poświadczenia bezpieczeństwa, zgłoszenie pracownika do ZUS, PPK, badania lekarskie i BHP, obowiązek informacyjny RODO, przekazanie informacji wymaganych przez Kodeks pracy, art. 29 § 3), jak i działania wspierające efektywne wdrożenie merytoryczne, integrację z zespołem oraz budowanie poczucia przynależności do misji i wartości instytucji.

Prawidłowo opracowany i przeprowadzony onboarding pomaga zredukować stres u nowo przyjętego pracownika. Pozwala pracodawcy uniknąć chaosu, a dobre pierwsze wrażenie pozytywnie wpływa na początek jego współpracy z nowym pracownikiem. Pomimo że o znaczeniu onboardingu mówi się już od dawna, zdarzają

---

<sup>14</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników*, (w:) *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022, s. 86.

się sytuacji, że nowy pracownik nie wie, na którą godzinę ma przyjść w pierwszym dniu pracy ani do kogo się zgłosić lub – co gorsze – pracodawca zapomniał o tym, że tego dnia pracę rozpoczyna nowa osoba i nie przygotował dla niego stanowiska. Zdarza się także, że brakuje osoby, która mogłaby się nim zaopiekować. Zdaniem A. Macnar pracodawca może podejmować próby zatarcia pierwszego negatywnego wrażenia na późniejszych etapach współpracy, jednak zasadne wydaje się zadbanie o pozytywny odbiór od samego początku<sup>15</sup>.

Onboarding zaczyna się wraz z pierwszym dniem pracy świeżo zatrudnionego pracownika, dlatego niezwykle ważne jest, żeby proces ten przebiegał w usystematyzowany sposób.

### 3.2. Cel

Proces wdrażania nowego pracownika do firmy jest kluczowy dla jego zaangażowania i pozostania w organizacji oraz stanowi niezwykle istotną kwestię w budowaniu pozytywnego wizerunku marki pracodawcy, czyli EB. Skuteczność tego procesu ma zdecydowany wpływ na zmniejszenie rotacji i wzrost zaangażowania nowych członków zespołu. Adaptacja do nowych warunków pracy często wywołuje u nowych pracowników poczucie zagubienia i niepewności, co prowadzi do wysokiej rotacji – nawet 4% odchodzi po pierwszym dniu, a 22% w ciągu pierwszych 45 dni zatrudnienia. Młodszy pracownicy zmieniają miejsce pracy średnio co dwa lata<sup>16</sup>. Jedną z głównych przyczyn odejść jest niewłaściwa adaptacja, która skutkuje brakiem zaangażowania i chęcią zmiany pracy<sup>17</sup>.

Jednym z najważniejszych celów onboardingu jest zapewnienie, by nowy pracownik mógł możliwie szybko zacząć wykonywać swoje zadania w sposób samodzielny i efektywny. W tym celu należy nie tylko jasno określić zakres jego obowiązków, ale również przedstawić kontekst ich realizacji – procedury wewnętrzne, zależności organizacyjne oraz oczekiwania przełożonych.

---

<sup>15</sup> A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic. Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020, s. 148.

<sup>16</sup> <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/86015:skuteczny-onboarding-recepta-na-rotacje-pracownikow> (dostęp: 4.05.2025).

<sup>17</sup> K. Ślebarska, D. Adamek, *Onboarding pracowniczy. Wspieranie proaktywnego radzenia sobie w adaptacji do pracy za pomocą szkolenia opartego na dowodach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2024, nr 4 (16), s. 147–153.

W administracji onboarding pełni też funkcję zabezpieczającą organizację przed ryzykiem błędów formalnych i naruszeń przepisów. Dlatego integralną częścią procesu są szkolenia z zakresu prawa pracy, ochrony danych osobowych, zasad etyki w służbie publicznej czy przepisów antykorupcyjnych. Pracownik powinien zrozumieć nie tylko to, co ma robić, ale także w jaki sposób – zgodnie z przepisami i standardami obowiązującymi w administracji.

Pierwsze dni pracy to kluczowy moment dla motywacji. Onboarding powinien pomóc nowemu pracownikowi poczuć się zauważonym, potrzebnym, a także stanowiącym część większej całości. Powitalny e-mail, przedstawienie zespołowi, rozmowa z przełożonym czy opiekunem wdrożeniowym – wszystko to zapewnia pozytywne pierwsze wrażenie i przekonanie, że wybór tej organizacji był słuszny.

Onboarding to również proces społeczny – ma pomóc nowej osobie odnaleźć się w zespole, poznać nieformalne zasady współpracy, a także zbudować relacje i zaufanie. W administracji, gdzie decyzje często zapadają kolegialnie, a realizacja zadań wymaga współpracy międzywydziałowej, umiejętność funkcjonowania w strukturze organizacyjnej i kulturze urzędu jest niezbędna. Dobrze przeprowadzony onboarding ułatwia tę adaptację.

Celem onboardingu jest także ograniczenie ryzyka szybkiego odejścia nowego pracownika. Osoby, które od początku czują się zaopiekowane i mają jasność co do swojej roli, rzadziej rezygnują z pracy. To szczególnie ważne w administracji, gdzie procesy rekrutacyjne są czasochłonne, a zastąpienie pracownika – trudne i kosztowne.

W dobrze zaplanowanym onboardingu każdy nowy pracownik staje się potencjalnym ambasadorem urzędu. Jakość pierwszych doświadczeń zawodowych przekłada się na jego opinię o organizacji – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Dlatego onboarding jest również elementem budowania marki pracodawcy w sektorze publicznym.

W czasie procesu wdrażania świeżo upieczony pracownik powinien poznać strategię organizacji, jej misję, wizję oraz strukturę organizacyjną, a także cele, jakie są przed nim stawiane, firmowe procedury (dotyczące komunikacji, obiegu dokumentów, zgłaszania urlopów, rozliczania nadgodzin), szczegółowy zakres obowiązków na swoim stanowisku, możliwości rozwoju, awansów, obsługę sprzętu firmowego i zespół, z którym przyjdzie mu pracować. Powinien przejść wszelkie możliwe szkolenia, niezbędne do wykonywania pracy na swoim stanowisku, otrzymać dostęp do potrzebnych narzędzi i systemów (np. do firmowej skrzynki e-mail/poczty elektronicznej, plików elektronicznych/dysków, aplikacji używanych w organizacji), mieć przydzielonego mentora lub opiekuna, który będzie jego przewodnikiem, oraz otrzymać wsparcie w obsłudze zadań administracyjnych.

Szybsze osiągnięcie pełnej efektywności nowego pracownika zredukuje stres związany z nową pracą, zwiększy jego zaangażowanie i poczucie przynależności do firmy, co z kolei przełoży się na lepszą integrację z zespołem i mniejszą rotację kadr.

### 3.3. Uczestnicy procesu onboardingu

- **Nowo zatrudniony pracownik** – to przede wszystkim dla niego przeprowadza się onboarding. Dla osoby, która wraz z pierwszym dniem pracy wkracza w obce środowisko i kulturę organizacyjną, zmiana miejsca zatrudnienia wiąże się nie tylko z nauką nowych obowiązków zawodowych, ale także z adaptacją do organizacji, jej struktury, norm oraz wartości.
- **Bezpośredni przełożony** – jego zaangażowanie ma kluczowy wpływ na dalsze funkcjonowanie pracownika. To właśnie on, poprzez aktywne wsparcie i obecność, ma możliwość zapewnienia nowemu pracownikowi poczucia bezpieczeństwa, zrozumienia roli w zespole oraz wprowadzenia go w codzienne obowiązki.

Bezpośredni przełożony odgrywa rolę przewodnika, który nie tylko pomaga w rozwiązywaniu problemów czy wyjaśnianiu wątpliwości, ale również kształtuje zaangażowanie pracownika w życie organizacyjne. Jego działania, takie jak przydzielanie zadań, oferowanie wsparcia, regularna komunikacja, a także motywowanie, mają decydujący wpływ na satysfakcję z pracy nowej osoby oraz jej przyszłe zaangażowanie w realizację celów organizacji. Pracownicy, którzy odczuwają aktywne wsparcie ze strony przełożonego, są bardziej zmotywowani, lojalni wobec organizacji i gotowi do podejmowania inicjatyw.

Warto dodać, że to właśnie relacja z przełożonym często decyduje o długofalowym sukcesie onboardingu i o tym, czy pracownik będzie w stanie efektywnie zaadaptować się do nowej roli oraz zintegrować się z zespołem. Kompetentny i zaangażowany lider ma zatem fundamentalne znaczenie dla procesu wdrożenia pracownika i jego późniejszego sukcesu w organizacji.

- **Współpracownicy** – osoby, które są bezpośrednio zaangażowane w życie zespołu, pełnią funkcję pomocników nowego pracownika. Ich postawa, otwartość na współpracę i gotowość do udzielania wsparcia mogą mieć kluczowe znaczenie w pierwszych dniach pracy. To od ich nastawienia zależy, czy pracownik poczuje się akceptowany jako członek zespołu.

Współpracownicy, którzy udzielają pomocy nawet w tak podstawowych kwestiach jak zapoznanie z topografią firmy, systemem pracy czy najbliższymi zadaniami, wspierają proces szybszej adaptacji. Jeśli dzielą się swoją wiedzą – nie tylko merytoryczną, ale również dotyczącą kultury organizacyjnej, nieformalnych zasad panujących w firmie czy oczekiwań wobec pracowników – nowa osoba lepiej rozumie sposób działania instytucji i łatwiej odnajduje się w jej strukturze. Warto podkreślić, że tzw. niematerialne wsparcie może znacznie wpłynąć na poczucie przynależności nowego pracownika do organizacji. Dlatego współpracownicy, pełniący funkcję przewodników po organizacji, mają niezwykle dużą rolę do odegrania w procesie onboardingu.

- **Dział kadrowy (HR)** – kluczowy w procesie onboardingu, szczególnie w obszarze formalności oraz aspektów administracyjnych związanych z zatrudnieniem. To dział, który jako pierwszy styka się z nowym pracownikiem, odpowiadając za wszelkie kwestie związane z umową o pracę, dokumentami kadrowymi, szkoleniami wstępnymi i zapoznaniem z polityką prywatności czy procedurami BHP. Początkowy kontakt z działem HR to także moment, w którym pracownik może poczuć, że organizacja jest dobrze zorganizowana, transparentna i profesjonalna w swoich działaniach. To również na tym etapie możliwe jest zapoznanie się z misją, wizją i wartościami organizacji, co buduje fundamenty lojalności i zaangażowania na etapie wdrożenia.

### 3.4. Działania i narzędzia wspierające onboarding w administracji publicznej

Onboarding jest złożonym i długim procesem. Może trwać od kilku tygodni do kilku miesięcy (najczęściej trzy miesiące), w zależności od specyfiki organizacji, złożoności roli i tego, czy proces ten odbywa się osobiście, zdalnie czy hybrydowo (6 miesięcy<sup>18</sup> lub nawet do roku<sup>19</sup>). Decyzję o gotowości do samodzielnej pracy podejmuje bezpośredni przełożony<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> <https://rocketjobs.pl/blog/jak-powinien-wygladac-onboarding-pracownika-w-2025-roku-kompletny-przewodnik> (dostęp: 4.05.2025).

<sup>19</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Procesy preboardingu...*, op. cit., s. 86.

<sup>20</sup> E. Bieniek, *Model adaptacji nowozatrudnionych pracowników w organizacji* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Gdański 2024, [https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/postepowania\\_naukowe/117429/praca/rozprawa\\_doktorska\\_elzbieta\\_bieniek.pdf](https://bip.ug.edu.pl/sites/default/files/postepowania_naukowe/117429/praca/rozprawa_doktorska_elzbieta_bieniek.pdf), s. 177 (dostęp: 30.05.2025).

Wartością dodaną w procesie onboardingu jest przygotowanie przez organizację kompleksowego poradnika dla przełożonych i opiekunów, który zawiera opis etapów adaptacji, zakres zadań opiekuna, obowiązki bezpośredniego przełożonego oraz zadania innych komórek organizacyjnych (np. kadr, BHP, IT). Taki dokument usprawnia współpracę między zaangażowanymi stronami, zwiększa przejrzystość procesu i zapewnia spójność działań. Uzupełnienie go o ankietę oceniającą przebieg adaptacji pozwala dodatkowo monitorować jakość onboardingu i wprowadzać ulepszenia w przyszłości<sup>21</sup>.

Istotne jest również określenie, w jakim cyklu realizowany będzie proces onboardingu oraz jak długo powinien trwać. Warto przy tym rozdzielić ogólny onboarding od szkolenia stanowiskowego, co umożliwi lepsze dopasowanie treści i tempa wdrażania do potrzeb pracownika i specyfiki jego roli<sup>22</sup>.

W sytuacji gdy firma nie dysponuje formalnym programem onboardingowym, warto przed jego opracowaniem zebrać opinie pracowników – np. za pomocą anonimowej ankiety. Można w ten sposób dowiedzieć się, co pozytywnie zapamiętali z procesu wdrażania, a czego im brakowało w pierwszych dniach pracy. Cennym źródłem inspiracji może być również analiza działań konkurencji oraz dobrych praktyk stosowanych w innych organizacjach<sup>23</sup>.

W ramach programu onboardingowego firma powinna mieć opracowane standardy odnoszące się do:

### 1. Działań, jakie zostaną podjęte pierwszego dnia onboardingu.

W dniu rozpoczęcia pracy nowy pracownik powinien zostać przywitany przez bezpośredniego przełożonego i/lub przedstawiciela działu kadr. Warto zorganizować krótkie, powitalne spotkanie, podczas którego pracownik zostanie oficjalnie przedstawiony zespołowi oraz swojemu opiekunowi.

Wszystkie szczegóły związane z przyjęciem nowego pracownika należy zaplanować z odpowiednim wyprzedzeniem. Kluczowym elementem pierwszego dnia powinno być zapewnienie pełnego dostępu do wszystkich niezbędnych narzędzi pracy – zarówno fizycznych (stanowisko pracy, sprzęt komputerowy, identyfikatory), jak i cyfrowych (loginy, konta użytkownika, dostęp do systemów

---

<sup>21</sup> Załącznik nr 2. Poradnik dla przełożonych i opiekunów nowych pracowników Ministerstwa Klimatu i Środowiska.

<sup>22</sup> <https://rocketjobs.pl/blog/jak-powinien-wygladac-onboarding-pracownika-w-2025-roku-kompletny-przewodnik> (dostęp: 4.05.2025).

<sup>23</sup> A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic...*, op. cit., s. 149.

administracyjnych, platform e-learningowych itp.). Dzięki temu nowy pracownik może od razu rozpocząć pracę bez zbędnych przestojów i frustracji.

W pierwszym dniu pracy należy zapoznać pracownika z podstawową infrastrukturą urzędu – oprowadzić go po budynku, wskazać kluczowe miejsca (np. kuchnia, toalety, punkty pomocy technicznej) oraz przedstawić najważniejsze osoby, z którymi będzie współpracował. Miłym gestem jest także przekazanie pakietu powitalnego (tzw. *welcome pack*), który może zawierać m.in. przewodnik dla nowo zatrudnionych (informacje o strukturze organizacyjnej, kontaktach, misji urzędu, przydatne linki), akcesoria biurowe z logotypem firmy (np. długopisy, kalendarze, notesy), gadżety firmowe (np. kubek, butelka na wodę, torba ekologiczna). Szczególne znaczenie ma osobisty list powitalny od dyrektora zarządzającego lub dyrektora generalnego, który wyraża radość z dołączenia nowego członka do zespołu i podkreśla jego wartość dla organizacji<sup>24</sup>.

Nowy pracownik powinien też od razu przejść obowiązkowe szkolenie z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP), a także zostać poinformowany o podstawowych procedurach i zasadach funkcjonowania urzędu, w tym np. o czasie pracy, zasadach korzystania z poczty elektronicznej, wewnętrznych kanałach komunikacji czy kulturze organizacyjnej.

Na koniec dnia warto przedstawić pracownikowi ogólny plan wdrożenia na najbliższe dni lub tygodnie i omówić zakres jego obowiązków.

## 2. Roli listy kontrolnej (checklisty onboardingowej).

Checklista onboardingowa stanowi kluczowe narzędzie wspierające skuteczne i spójne wdrożenie nowego pracownika do organizacji. Jej rola polega na zapewnieniu, że wszystkie niezbędne kroki zostaną wykonane we właściwym czasie i żadna istotna kwestia nie zostanie pominięta. Dobrze przygotowana lista działań pełni funkcję praktycznego przewodnika – zarówno dla pracodawcy, jak i dla nowo zatrudnionej osoby – umożliwiając monitorowanie postępów oraz przejrzystość całego procesu<sup>25</sup>.

Efektywna checklista powinna obejmować działania podejmowane przed rozpoczęciem pracy nowego pracownika, takie jak: przygotowanie stanowiska, skonfigurowanie dostępu do systemów informatycznych, przygotowanie dokumentacji oraz poinformowanie zespołu o nowym członku. Warto również uwzględnić szczegółowy harmonogram działań na pierwszy tydzień pracy obejmujący wprowadzenia,

---

<sup>24</sup> E. Bieniek, *Model adaptacji...*, op. cit., s. 175.

<sup>25</sup> <https://rocketjobs.pl/blog/jak-powinien-wygladac-onboarding-pracownika-w-2025-roku-kompletny-przewodnik> (dostęp: 4.05.2025).

obowiązkowe szkolenia oraz spotkania z przełożonym i opiekunem. Dzięki temu intensywny okres początkowy zostaje uporządkowany i zorganizowany w sposób sprzyjający efektywnemu wdrożeniu<sup>26</sup>.

Dobrą praktyką jest także wyznaczenie w ramach checklisty tzw. kamieni milowych – czyli punktów kontrolnych oznaczających zakończenie poszczególnych etapów onboardingu. Pomagają one nie tylko w ocenie postępów, ale również w budowaniu pozytywnej motywacji poprzez symboliczne „domykanie” kolejnych kroków adaptacji<sup>27</sup>.

Równie ważne jest jasne określenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób i działów za konkretne zadania – HR, przełożonego, mentora/opiekuna, działu IT czy administracji. Eliminuje to ryzyko nieporozumień i usprawnia współpracę. W pełnej wersji checklisty warto zawrzeć także szczegółowy harmonogram spotkań i szkoleń – z podaniem terminów, długości trwania oraz osób odpowiedzialnych za ich realizację. Dzięki temu możliwe jest skuteczne planowanie czasu nowego pracownika oraz osób zaangażowanych w jego wdrożenie<sup>28</sup>. Tabela 1 przedstawia przykładowe elementy składające się na checklistę onboardingową, które mogą służyć jako punkt odniesienia przy projektowaniu własnych procedur wdrożeniowych.

---

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Ibidem.

Tabela 1. Przykładowa checklista onboardingowa

| Etap             | Zadania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Odpowiedzialność            | Termin  |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|
| Pierwszy dzień   | <ul style="list-style-type: none"><li>■ przywitanie nowo zatrudnionego pracownika</li><li>■ zapoznanie z miejscem pracy i budynkiem</li><li>■ zapoznanie z zespołem, opiekunem i kadrą kierowniczą komórki organizacyjnej</li><li>■ szkolenie BHP</li><li>■ konfiguracja sprzętu</li><li>■ lunch/kawa z zespołem</li><li>■ wprowadzenie do firmowych systemów</li><li>■ zapoznanie z zadaniami komórki organizacyjnej</li><li>■ zapoznanie z obowiązującymi regulaminami i procedurami</li><li>■ zapoznanie z kulturą organizacyjną ministerstwa</li><li>■ zapoznanie z planem onboardingu na najbliższy kwartał</li></ul>                                                                                                                                                                                                                              | HR, przełożony, opiekun     | dzień 1 |
| Pierwszy tydzień | <ul style="list-style-type: none"><li>■ szkolenia wprowadzające</li><li>■ zapoznanie pracownika z zakresem jego obowiązków, zadaniami pozostałych osób w zespole i komórce organizacyjnej</li><li>■ ustalenie celów, które mają być osiągnięte w pierwszym okresie jego pracy, oraz sposobu mierzenia i oceniania ich realizacji</li><li>■ obserwacja pracy zespołu</li><li>■ wdrożenie w realizację zadań na zajmowanym stanowisku</li><li>■ uzgodnienie z pracownikiem kryteriów oceny jego pracy (formularza pierwszej lub okresowej oceny – w przypadku członków korpusu służby cywilnej), a następnie ustalenie terminu oceny osiągniętych rezultatów</li><li>■ check-in z dyrektorem departamentu</li><li>■ dokonanie analizy potrzeb szkoleniowych (IPRZ)</li><li>■ regularne spotkania (1:1) z przełożonym</li><li>■ pierwsze zadania</li></ul> | przełożony, opiekun, zespół | dni 1–5 |

| Etap                  | Zadania                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Odpowiedzialność                | Termin      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------|
| Pierwszy miesiąc      | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ zwiększanie zakresu odpowiedzialności</li> <li>■ udzielanie informacji zwrotnych dotyczących zadań wykonywanych przez pracownika</li> <li>■ ankieta satysfakcji z onboardingu</li> <li>■ informacja zwrotna po pierwszym miesiącu</li> <li>■ pełne wdrożenie w obowiązki</li> <li>■ ocena pierwszego miesiąca</li> </ul>       | przełożony, HR, opiekun         | dni 6–30    |
| 2.–3. miesiąc         | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ określenie celów długoterminowych</li> <li>■ pogłębianie wiedzy stanowiskowej</li> <li>■ plan rozwoju</li> <li>■ ewentualne korekty planu wdrożenia</li> <li>■ zebranie opinii po pierwszym kwartale pracy</li> </ul>                                                                                                          | przełożony, HR, zespół, opiekun | dni 31–90   |
| 4.–6. miesiąc i dalej | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ pełne objęcie obowiązków</li> <li>■ motywowanie pracownika i zachęcanie go do zgłaszania pomysłów usprawniających jego pracę lub pracę całego zespołu w różnych obszarach</li> <li>■ rozmowy rozwojowe</li> <li>■ ocena procesu onboardingu</li> <li>■ ustalenie dalszych kroków (ścieżki szkoleniowej, rozwojowej)</li> </ul> | przełożony, HR                  | od 91. dnia |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: materiałów dostępnych na stronie <https://rocketjobs.pl><sup>29</sup>; A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic*<sup>30</sup>; materiałów Ministerstwa Klimatu i Środowiska<sup>31</sup> i doświadczeń własnych.

### 3. Roli mentora/opiekuna w onboardingu.

Jednym z najważniejszych elementów udanego procesu onboardingu jest obecność opiekuna/mentora – czyli doświadczonego pracownika, który towarzyszy nowo zatrudnionej osobie w pierwszych tygodniach pracy, a jednocześnie nie jest menedżerem. To nieformalny przewodnik, który wspiera nowego pracownika na co dzień, dzieląc się praktyczną wiedzą, doświadczeniem i znajomością

<sup>29</sup> <https://rocketjobs.pl/blog/jak-powinien-wygladac-onboarding-pracownika-w-2025-roku-kompletny-przewodnik> (dostęp: 4.05.2025).

<sup>30</sup> A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic...*, op. cit., s. 148–151.

<sup>31</sup> Załącznik nr 3, Karta przebiegu adaptacji nowych pracowników Ministerstwa Klimatu i Środowiska.

kultury organizacyjnej. Opiekun odgrywa rolę łącznika między formalnym procesem wdrożenia a codziennością pracy w danym urzędzie lub instytucji. Pomaga odnaleźć się w nowym środowisku, tłumaczy niepisane zasady funkcjonowania organizacji, wspiera w rozwiązywaniu bieżących trudności oraz ułatwia budowanie pierwszych relacji zawodowych. Dzięki temu nowy pracownik może szybciej poczuć się częścią zespołu i pewniej poruszać się w instytucji. Obecność opiekuna znacznie redukuje stres adaptacyjny i zwiększa komfort psychiczny nowo zatrudnionego, który zyskuje poczucie, że w razie potrzeby ma do kogo się zwrócić – zarówno z drobnymi pytaniami, jak i poważniejszymi wątpliwościami. To osoba, do której można się zgłosić z każdym tematem – bez obawy o ocenę czy niezrozumienie. Opiekun odpowiada również za motywowanie nowego pracownika do przyswajania wiedzy, a także monitorowanie postępów i zgłaszanie ewentualnych trudności przełożonemu. Właściwie dobrany, jest nie tylko mentorem, ale również ambasadorem wartości organizacji. Jego zaangażowanie i postawa mają realny wpływ na jakość wdrożenia, poziom satysfakcji nowego pracownika i jego dalsze zaangażowanie w życie instytucji.

#### 4. Znaczenia komunikacji, informacji zwrotnej i spotkań z przełożonym.

Jednym z kluczowych elementów skutecznego onboardingu jest zapewnienie nowemu pracownikowi stałej, otwartej komunikacji oraz systematycznego wsparcia ze strony przełożonego. Właściwie zaplanowane i regularne spotkania odgrywają istotną rolę w budowaniu relacji, kształtowaniu zaangażowania i szybszej adaptacji do nowego środowiska pracy. Już od pierwszych dni warto wdrożyć harmonogram krótkich, cotygodniowych spotkań indywidualnych z przełożonym – szczególnie w pierwszym miesiącu zatrudnienia. Nawet 15-minutowe rozmowy pozwalają na bieżąco omawiać postępy, wyzwania i ewentualne niejasności. Dają nowemu pracownikowi przestrzeń do zadawania pytań, a jednocześnie umożliwiają menedżerowi przekazywanie konstruktywnego feedbacku oraz monitorowanie procesu wdrożenia. Dzięki takim spotkaniom nowo zatrudniona osoba zyskuje większą jasność co do oczekiwań, poczucie wsparcia i pewności siebie w działaniu. To z kolei przekłada się na szybsze osiągnięcie samodzielności, mniejsze ryzyko błędów i rosnącą motywację do działania.

Równie ważne jest to, by organizacja wykazywała gotowość do uczenia się i doskonalenia procesu onboardingu, a także poszukiwała informacji zwrotnej u wdrażanego pracownika. Dobrym narzędziem jest krótka ankieta ewaluacyjna

przeprowadzana po dwóch–czterech tygodniach pracy nowego pracownika<sup>32 33</sup>. Pytając o jego doświadczenia, poziom satysfakcji oraz obszary wymagające poprawy, instytucja wysyła jasny sygnał: zależy nam na jakości wdrożenia, jesteśmy otwarci na rozwój, a naszych pracowników traktujemy po partnersku. Tego typu działania zwiększają zaufanie do organizacji i wzmacniają jej wizerunek jako pracodawcy, który dba o ludzi. Podsumowując – regularna komunikacja, realny feedback i zaangażowanie przełożonego to nie dodatki, lecz fundament dobrze zaplanowanego onboardingu. To one decydują o tym, jak szybko i z jakim efektem nowy pracownik odnajdzie się w strukturze urzędu oraz czy zbuduje trwałą relację z organizacją.

Skuteczny onboarding wymaga nie tylko planu, ale także odpowiednich narzędzi, które ułatwiają komunikację, usprawniają organizację pracy i pomagają nowemu pracownikowi odnaleźć się w strukturze urzędu. Intranet stanowi główne źródło informacji – wszystko, co potrzebne nowemu pracownikowi (dokumenty, procedury, kontakty), jak również kalendarz wydarzeń czy harmonogramy szkoleń dostępne są w jednym miejscu. Zastosowanie systemów zarządzania dokumentacją w formie elektronicznej świetnie sprawdza się także przy formalnościach kadrowych – dotyczy to zwłaszcza automatyzacji procesów, takich jak podpisywanie oświadczeń czy deklaracje o zapoznaniu się z regulaminami. Platformy komunikacyjne (np. MS Teams) wspierają zaś integrację i umożliwiają szybki kontakt z zespołem, opiekunem czy przełożonym, co sprzyja budowaniu relacji i zmniejsza dystans, szczególnie w zespołach rozproszonych czy tych pracujących całkowicie lub częściowo zdalnie. Ponadto przewodnik po narzędziach i procedurach zwiększa samodzielność i ogranicza liczbę pytań zadawanych w pierwszych dniach pracy.

### 3.5. Ograniczenia

W administracji onboarding często zaczyna się od ogromnej liczby dokumentów, formularzy i podpisów wymaganych przez prawo oraz wewnętrzne procedury. Zanim nowy pracownik otrzyma dostęp do systemów czy biurka, musi przejść przez szereg formalnych etapów, takich jak wypełnianie kwestionariuszy i oświadczeń niezbędnych do zatrudnienia czy zbieranie podpisów pod tzw. obiegiwką. Procesy te są często rozproszone między różnymi działami (kadry, IT, przełożony), co powoduje opóźnienia i brak płynności.

---

<sup>32</sup> A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic...*, op. cit., s. 149.

<sup>33</sup> <https://www.surveylab.com/pl/blog/15-pytan-onboardingowych/> (dostęp: 5.05.2025).

W wielu urzędach nowi pracownicy przez początkowe dni, a czasem nawet tygodnie, nie mają pełnego dostępu do niezbędnych systemów informatycznych, skrzynek e-mailowych czy baz danych. Problem ten wynika z długich procedur nadawania uprawnień oraz braku zautomatyzowanego systemu przekazywania sprzętu komputerowego. W efekcie nowo zatrudniony nie może skutecznie wykonywać swoich obowiązków od pierwszego dnia.

W wielu instytucjach nikt nie odpowiada za proces onboardingu, przez co nie jest on formalnie przypisany do żadnej konkretnej osoby ani działu. Często panuje przekonanie, że „jakoś to się samo ułoży”. Skutkuje to chaotycznym przebiegiem pierwszych dni pracy – nowy pracownik nie wie, do kogo się zwrócić z pytaniami, a jego potrzeby adaptacyjne pozostają niezauważone. Brak koordynatora sprawia, że onboarding staje się niespójny i nieefektywny.

Zdarza się również, że proces onboardingu w administracji bywa zbyt jednolity, niezależnie od rodzaju stanowiska czy doświadczenia nowo zatrudnionego. Wszyscy przechodzą przez te same etapy i szkolenia, często nieadekwatne do ich obowiązków. Brakuje elastyczności pozwalającej dostosować proces do konkretnej roli – np. inne potrzeby ma osoba techniczna, inne pracownik obsługi klienta, a jeszcze inne – kierownik projektu.

Onboarding w administracji publicznej jest często postrzegany jako wyłączna odpowiedzialność działu kadr, co ogranicza jego skuteczność i pomija kluczową rolę przełożonych oraz zespołów, w których pracownik docelowo będzie funkcjonował.

Brakuje systemowego podejścia do tego procesu, w którym kierownictwo na wszystkich szczeblach zarządzania dostrzegałoby jego strategiczne znaczenie dla efektywności i adaptacji nowych pracowników.

Znaczne braki kadrowe sprawiają, że zespoły skupiają się niemal wyłącznie na realizacji bieżących zadań, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia poświęcenie odpowiedniej uwagi nowym pracownikom. Obciążenie działów HR obowiązkami administracyjnymi i proceduralnymi sprawia, że onboarding staje się najczęściej tylko formalnym wdrożeniem, a nie rzeczywistą pomocą w adaptacji do środowiska pracy. Brak zrozumienia dla potrzeby aktywnego udziału personelu zarządzającego w onboardingu prowadzi do sytuacji, w której nowi pracownicy pozostają bez wystarczającego wsparcia merytorycznego i organizacyjnego w pierwszych tygodniach pracy.

Do tego dochodzi problem niedostatecznej kultury powitania. W wielu jednostkach administracji onboarding kończy się na podpisaniu dokumentów i wstępnym szkoleniu BHP. Nikt oficjalnie nie przedstawia nowego pracownika zespołowi, nie organizuje integracji ani nie dba o dobre wrażenia z pierwszych dni. Nowo zatrudniony często czuje się anonimowy, zagubiony i pozostawiony sam sobie, co może prowadzić do spadku motywacji już na starcie. Wyniki ankiety przeprowadzonej

w trzech jednostkach administracji publicznej szczebla centralnego wskazują, że już w początkowych dniach pracy wsparcie ze strony opiekunów jest niewystarczające – tylko część nowych pracowników miała realny kontakt z osobą wdrażającą, a część została całkowicie pozbawiona tego elementu onboardingu. Wśród 109 respondentów 23% otrzymało wsparcie, ale tylko częściowe w kluczowym okresie adaptacji. Całkowitego braku pomocy ze strony wyznaczonej osoby w pierwszym tygodniu pracy doświadczyło 10% ankietowanych, co może wpływać negatywnie na poczucie bezpieczeństwa i przynależności nowych pracowników, a także na ich motywację już na początku zatrudnienia. Ponadto 15% respondentów nie miało wyznaczonego opiekuna w procesie onboardingu, a 9% nie wiedziało, czy taka osoba w ogóle została im przydzielona. Świadczy to o braku komunikacji w zakresie roli i obecności opiekuna, co może oznaczać, że nawet jeśli był wskazany, nie zostało to jasno przedstawione. Aż 45% respondentów doświadczyło niepełnego, niewystarczającego wsparcia w ramach onboardingu lub miało poczucie, że go pominięto. Pokazuje to brak jednolitych standardów oraz niedostateczne zaangażowanie w kluczowy element procesu adaptacyjnego.

Dodatkowo brakuje cyfrowych rozwiązań wspierających, przez co w wielu urzędach onboarding nadal opiera się na dokumentach papierowych i komunikacji ustnej. Nowoczesne narzędzia, takie jak platformy e-learningowe, intranetowe przewodniki czy elektroniczne checklisty, mogłyby ułatwić orientację i przyspieszyć adaptację. Nowy pracownik nie ma łatwego dostępu do najważniejszych informacji, przez co musi dopytywać o liczne kwestie, a to spowalnia poznawanie organizacji.

W analizie dotyczącej wprowadzania nowego pracownika w instytucjach państwowych zbadano metody stosowane w Izbie Administracji Skarbowej w Gdańsku. W ramach procesu onboardingu dyrektor Izby przyjął instrukcję „Wprowadzenie nowo zatrudnionego pracownika” wraz z załącznikami – „Karta realizacji programu wprowadzenia” oraz „Karta informacyjna dla pracownika”. W dokumentach tych znajduje się szereg wytycznych, które dotyczą działań związanych z przekazaniem niezbędnych informacji nowo zatrudnionym pracownikom, tak by efektywnie realizować zadania w Izbie, wraz z przypisaniem obowiązków do konkretnych komórek organizacyjnych i pracowników (komórka personalna, BHP, ochrony, płac, wsparcia, dział kadr oraz bezpośredni przełożony). Nowo przyjęty pracownik otrzymuje również harmonogram, w którym są wyszczególnione obligatoryjne czynności do wykonania od pierwszego dnia do 12. miesiąca pracy, takie jak różnego rodzaju szkolenia i instruktaże oraz czas dokonania pierwszej oceny w służbie przygotowawczej. Kolejny dokument – „Zasady przeprowadzania służby przygotowawczej” – szczegółowo opisuje organizację i odbywanie służby przygotowawczej w zakresie teoretycznego i praktycznego przygotowania pracowników i funkcjonariuszy do

prawidłowego wykonywania zadań. W ramach struktur Krajowej Administracji Skarbowej Ministerstwo Finansów udostępniło izbom specjalną stronę (zakładka w systemie kadrowo-płacowym) do służbowego wykorzystania w procesie adaptacji wszystkich nowo zatrudnionych osób. Oprócz tego przygotowano dokument „Opiekun KAS – dobre praktyki” wraz z załącznikami, w którym uregulowano kwestie dotyczące roli opiekuna osoby dopiero wchodzącej w struktury organizacji. Szczególnie chodzi tu o wymagania, jakie powinien spełniać opiekun, w tym usystematyzowanie zasad jego rekrutacji. Warto jednak zaznaczyć, że w powyższych dokumentach nie ma wzmianki o procesie preonboardingu – wszystkie zalecenia dotyczą okresu od pierwszego dnia pracy nowego pracownika.

Z powyższego wynika, że Izba dysponuje bardzo dobrą wiedzą na temat zasad onboardingu nowo zatrudnionej osoby. Jednak z doświadczenia wiadomo, że teoria często może się rozmijać z praktyką. Dlatego przeprowadzono ankietę wśród pracowników Izby będących w procesie służby przygotowawczej, w której zapytano o ich doświadczenia związane z onboardingiem. W badaniu wzięło udział 41 respondentów.

Wyniki ankiety pokazały, że wiele działań onboardingowych jest odbieranych pozytywnie, ponieważ większość respondentów właśnie tak oceniła zarówno pierwszy dzień pracy (78%), jak i jego przebieg zgodnie z wcześniejszymi informacjami (68%). Co ważne, większość badanych otrzymała wsparcie od bezpośredniego przełożonego w pierwszych tygodniach pracy (83%). Przydzielono im także opiekuna z zadaniem wdrożenia ich do pracy w pierwszych dniach (88%), a wsparcie takiej osoby było wystarczające (90%). Największy problem stanowiło odpowiednie przygotowanie stanowiska pracy oraz uzyskanie dostępu do wszystkich zasobów niezbędnych do wykonywania pracy. Tutaj zaledwie 15% respondentów otrzymało to od razu, a dla większości (71%) część była dostępna z opóźnieniem. Respondenci wymieniali najczęściej to, że brakowało komputera, dostępu do systemów (w tym do platformy szkoleniowej), karty do rejestracji czasu pracy czy legitymacji służbowej. Choć powyższe braki nie zatarły dobrego pierwszego wrażenia, to jednak wskazane kwestie wymagają optymalizacji, czyli stworzenia mechanizmów sprawnego przygotowania stanowiska pracy dla nowo zatrudnionej osoby.

### 3.6. Rekomendacje, czyli jak ominąć ograniczenia

Wdrażanie nowych pracowników w administracji publicznej może napotykać różne bariery – od nadmiaru formalności po brak stosownej procedury w tym obszarze. Poniżej przedstawiamy dobre sposoby na to, jak sobie radzić z kluczowymi ograniczeniami.

- **Wprowadzenie checklisty dla działu kadr i przełożonych** – określając konkretne działania do wykonania według ustalonego harmonogramu, pomagają skrócić czas potrzebny na skompletowanie dokumentacji, podpisywanie umów czy uzyskanie zgód od różnych działów. Dzięki temu onboarding rusza bez opóźnienia i jest uporządkowanym procesem. Poszczególne działania można jeszcze bardziej usprawnić, wykorzystując podpis elektroniczny i elektroniczny obieg dokumentów.
- **Wyznaczenie koordynatora onboardingowego** – konkretnej osoby (może nią zostać np. pracownik działu personalnego), która odpowiada za terminowe przeprowadzenie wszystkich formalności, przygotowanie harmonogramu wdrożenia i dokumentów onboardingowych.
- **Złożenie wniosków o dostęp i konfigurację sprzętu z odpowiednim wyprzedzeniem** – rozwiązuje to częsty problem, że wielu nowo zatrudnionych rozpoczyna pracę bez dostępu do systemów informatycznych, konta e-mail czy podstawowego sprzętu, co znacznie utrudnia proces wdrożenia. Można również rozważyć wprowadzenie tymczasowych profili dostępu na potrzeby pracy w początkowym okresie. Kluczowe jest też zorganizowanie szkolenia IT już w pierwszym dniu, nawet jeśli nie wszystkie dostępności są aktywne.
- **Wprowadzenie funkcji opiekuna lub mentora** – osoba z zespołu, która wspiera nowego pracownika w pierwszych tygodniach oraz czuwa nad spójnym przebiegiem onboarding.
- **Zaplanowanie procesu onboarding z wyprzedzeniem i spisanie w formie agendy** – można w tym celu wykorzystać proste narzędzia do zarządzania zadaniami, takie jak Microsoft Planner czy nawet arkusz Excel. Dobrą praktyką jest również uwzględnienie jakości onboarding w ocenie pracy przełożonego.
- **Dopasowanie programu wdrożeniowego do rodzaju stanowiska** – inaczej powinien wyglądać onboarding specjalisty, a inaczej – osoby kierującej zespołem czy technika. Pomocne może być także zebranie informacji o oczekiwaniach i preferencjach nowego pracownika jeszcze przed rozpoczęciem pracy (np. w opracowanym do tego celu formularzu). Materiały onboardingowe warto udostępnić również w wersji online, tak aby pracownik mógł zapoznać się z nimi we własnym tempie.
- **Budowanie pozytywnej atmosfery i zaangażowania** – w niektórych jednostkach onboarding traktowany jest wyłącznie jako formalność, bez troski o doświadczenie nowego pracownika. Tymczasem budowanie pozytywnej atmosfery i zaangażowania od samego początku ma ogromne znaczenie dla

lojalności i efektywności zatrudnionych osób. Można zacząć od prostych gestów: maila powitalnego, plakatu z informacją o nowym członku zespołu czy wspólnej kawy na starcie.

- **Szkolenie kadr zarządzających** – z prowadzenia onboardingu i promowania go jako strategicznego procesu. Dzięki temu organizacja postrzegana jest jako pracodawca, który dba o pracownika.
- **Odejscie od papierowej dokumentacji** – to dobry sposób na większą skuteczność i skalowalność procesu. Nawet bez dużych inwestycji da się stworzyć prostą platformę lub folder w intranecie zawierający najważniejsze informacje: instrukcje, zasady, kontakty czy FAQ. Można wykorzystać darmowe narzędzia, takie jak Google Sites, SharePoint czy MS Teams, po to by zbudować „wirtualny przewodnik”. Ciekawym rozwiązaniem jest także przygotowanie fizycznego lub cyfrowego pakietu powitalnego z najważniejszymi materiałami.

## 4. Reboarding w administracji publicznej

### 4.1. Definicja

Reboarding to element employer brandingu wewnętrznego, który buduje pozytywne nastawienie pracowników i poczucie, że organizacja troszczy się o nich na każdym etapie zatrudnienia. Jest to proces ponownego wdrażania pracownika w struktury organizacji po dłuższej nieobecności (takiej jak np. urlop macierzyński, urlop wychowawczy, długotrwałe zwolnienie lekarskie, oddelegowanie), zmianie stanowiska, powrocie do biura po pracy zdalnej lub dużych zmianach organizacyjnych.

W odróżnieniu od onboardingu, który dotyczy nowych pracowników, reboarding skupia się na tych osobach, które już znają organizację, ale wymagają odświeżenia wiedzy, adaptacji do nowych realiów lub przypomnienia standardów pracy. K. Rodzik podkreśla, że w administracji publicznej szczególnie istotne jest zachowanie ciągłości i efektywności działań urzędniczych, co wymaga systemowego podejścia do zarządzania zmianami kadrowymi również poprzez reboarding<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> K. Rodzik, *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Biblioteka Kadry i Place w Administracji, Wrocław 2021.

## 4.2. Cel

Celem reboardingu w administracji publicznej jest wsparcie pracownika w płynnym, efektywnym i komfortowym powrocie do środowiska pracy po dłuższej nieobecności. Reboarding ma pomóc pracownikowi odnaleźć się w organizacyjnej rzeczywistości po zmianach, jakie mogły zajść podczas jego nieobecności – zarówno proceduralnych, jak i zespołowych.

Kolejnym ważnym aspektem jest odbudowanie relacji i tożsamości zawodowej, bo jak zauważa A. Macnar, „doświadczenie emocjonalne pracownika wpływa bezpośrednio na jego zaangażowanie i efektywność”<sup>35</sup>. Reboarding powinien więc wspierać odbudowanie więzi z zespołem i tożsamości pracownika jako członka organizacji.

Zapewnienie psychicznego komfortu oraz narzędzi niezbędnych do wykonywania obowiązków po przerwie może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy, co ogranicza ryzyko dezorientacji i wypalenia zawodowego. Brak odpowiedniego wsparcia po powrocie do pracy może z kolei prowadzić do frustracji i mniejszego zaangażowania. Jak zaznacza autorka: „Employer branding wewnętrzny to nie tylko benefity, ale przede wszystkim działania wspierające realne potrzeby pracowników”<sup>36</sup>.

Warto zauważyć, że powyższe działania wzmacniają markę pracodawcy wewnątrz organizacji poprzez przywrócenie pełnej gotowości pracownika do realizacji zadań, podniesienie jego poziomu zaangażowania i motywacji, ograniczenie ryzyka błędów administracyjnych wynikających z niewiedzy lub dezorientacji oraz budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy jako instytucji wspierającej rozwój i reintegrację pracowników.

Jak zauważa A. Macnar, „efektywna komunikacja z pracownikami oraz dbałość o ich doświadczenia w organizacji to jeden z kluczowych elementów employer branding”<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> A. Macnar, *Employer Branding bez tajemnic. Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020, s. 88.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 77.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 14.

### 4.3. Adresat

Reboarding kierowany jest do:

- pracowników powracających po dłuższej nieobecności (np. urlop macierzyński, zwolnienie lekarskie);
- osób przeniesionych na inne stanowiska lub do innych jednostek organizacyjnych;
- pracowników wracających z pracy zdalnej;
- członków zespołów po reorganizacjach lub istotnych zmianach proceduralnych.

W administracji publicznej szczególne znaczenie ma także reboarding urzędników służby cywilnej po przerwach lub delegacjach (mowa tu o oddelegowaniu urzędników do pracy w innej jednostce, np. poza granicami kraju), ponieważ – jak wynika ze „Sprawozdania Szefa Służby Cywilnej”<sup>38</sup> – rotacja kadr oraz zmienność powierzanych zadań są istotnymi wyzwaniami organizacyjnymi. Jak czytamy w tym dokumencie, w 2023 r. wskaźnik fluktuacji (odejść z urzędu) w służbie cywilnej wyniósł 7,9%, co stanowi niewielki spadek w porównaniu do 8,1% w 2022 r. Choć nie są to dane wprost odnoszące się do reboardingu, to mogą one pośrednio wskazywać na potrzebę skutecznych procesów reintegracji pracowników powracających do pracy po dłuższej nieobecności. Dostępne informacje sugerują potrzebę dalszych badań i ewentualnego wdrożenia formalnych procedur wspierających powrót takich osób<sup>39</sup>.

### 4.4. Narzędzia i działania

W obliczu dynamicznych zmian organizacyjnych, technologicznych oraz legislacyjnych skuteczne narzędzia i działania reboardingowe stają się kluczowe dla zapewnienia ciągłości funkcjonowania urzędów oraz utrzymania wysokiej jakości usług publicznych.

#### 1. Indywidualne plany powrotu do pracy.

Tworzenie spersonalizowanych planów powrotu dla pracowników po dłuższej nieobecności (uwzględniających charakter nieobecności oraz zmiany w organizacji

---

<sup>38</sup> Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji tej służby w 2023 r., <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/szefowa-sluzby-cywilnej-zlozyla-sprawozdanie-za-2023-rok> (dostęp: 5.05.2025).

<sup>39</sup> Ibidem.

kluczowe dla skutecznej reintegracji) pozwala uwzględnić indywidualne potrzeby i oczekiwania. Takie plany mogą zakładać stopniowe poszerzanie zakresu obowiązków, elastyczne godziny pracy czy dodatkowe szkolenia w celu uzupełnienia wiedzy o zmianach w organizacji.

### 2. Aktualizacja wiedzy i szkoleń.

Szkolenia uzupełniające dla powracających pracowników to dobry sposób na zapoznanie się z nowymi procedurami, przepisami czy technologiami wprowadzonymi podczas nieobecności. Mogą mieć formę warsztatów, seminariów czy e-learningu, co zapewnia większą elastyczność i dostępność dla wszystkich zainteresowanych, a pracownikowi pomaga szybko się odnaleźć w nowej rzeczywistości.

### 3. Programy mentoringowe.

Wprowadzenie programów mentoringowych, w których doświadczeni pracownicy wspierają powracających kolegów, sprzyja szybszej adaptacji i odbudowie relacji zawodowych. Przypisanie powracającemu pracownikowi opiekuna, który pomaga w ponownym wdrożeniu się w obowiązki, jest szczególnie efektywne w dużych urzędach o złożonej strukturze organizacyjnej.

### 4. Komunikacja wewnętrzna.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna odgrywa kluczową rolę w procesie reboardingu. Regularne spotkania zespołów, newslettery czy platformy internetowe (np. dostęp do intranetu z aktualnymi dokumentami i regulacjami, materiały edukacyjne) pomagają powracającym pracownikom szybko uzyskać informacje o bieżących sprawach.

### 5. Informacja zwrotna.

Zbieranie informacji zwrotnej od powracających pracowników pozwala zidentyfikować obszary wymagające poprawy w procesie reboardingu. Indywidualne i regularne rozmowy z przełożonymi (feedback), a także narzędzia cyfrowe do śledzenia postępów ułatwiają pracownikom ponowną adaptację.

### 6. Wsparcie psychologiczne.

Zapewnienie wsparcia psychologicznego dla pracowników powracających po dłuższej nieobecności jest istotne dla ich dobrostanu i efektywności. Dostęp do konsultacji z psychologiem, warsztaty z zakresu zarządzania stresem czy programy promujące zdrowie psychiczne przyczyniają się do lepszej adaptacji i zwiększają satysfakcję z pracy.

## 7. Monitorowanie i ewaluacja procesu reboardingu.

Regularne monitorowanie i ocena skuteczności działań reboardingowych pozwala na ich ciągle doskonalenie. Zbieranie danych dotyczących adaptacji, poziomu zaangażowania czy satysfakcji pracowników umożliwi identyfikację najlepszych praktyk oraz obszarów wymagających interwencji.

Według A. Przewoźnej-Krzemińskiej „integracja pracownika z zespołem i organizacją wymaga dobrze zaplanowanego procesu wsparcia, szczególnie w środowisku formalnym, jakim jest administracja publiczna”<sup>40</sup>.

Ciekawych informacji na temat narzędzi i działań, które powinny być stosowane w reboardingu, dostarczyły ankiety przeprowadzone wśród pracowników naszych rodzimych instytucji.

Na pytania: „Czy proces przygotowania do zmiany stanowiska wpłynął pozytywnie na Twoją motywację do pracy na nowym stanowisku?”, a także: „Czy masz poczucie, że obowiązki po zmianie stanowiska są zgodne z Twoimi kompetencjami i oczekiwaniami?”, 84% respondentów odpowiedziało twierdząco i jedynie 16% – przecząco. Mimo to przy kolejnym pytaniu: „Co należałoby poprawić w procesie przygotowania do zmian stanowiska w Twojej organizacji?”, większość wyraziła swoje uwagi, wskazując na:

- potrzebę skuteczniejszego dotarcia z informacją do osoby mającej objąć nowe stanowisko;
- aktywniejszy udział we wdrożeniu do nowych obowiązków ze strony przełożonych w nowym departamencie;
- potrzebę większej liczby szkoleń, w tym z kompetencji miękkich;
- potrzebę wsparcia organizacyjno-technicznego, jak również administracyjnego ze strony kierownictwa urzędu;
- potrzebę większej życzliwości ze strony nowego zespołu zarówno w przypadku obejmowania funkcji kierowniczej, jak i członka zespołu;
- potrzebę „*shadow-working*” – okresu przejściowego dla wdrożenia w nowe obowiązki przez osobę odchodzącą;
- potrzebę obowiązkowej oceny (feedbacku) po ustalonym okresie, np. rocznym, sporządzanej przez podwładnych w przypadku nowej osoby obejmującej stanowisko kierownicze.

Jeśli chodzi o czas wdrażania do nowych obowiązków, odpowiedzi już się różniły – wynosił on od tygodnia do roku. W przypadku części osób etap ten został zaś pominięty. Dla 68% badanych okres ten był wystarczający, a dla 32% – za krótki.

---

<sup>40</sup> A. Przewoźna-Krzemińska, *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji nowych pracowników*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022.

## 4.5. Ograniczenia

Proces reboardingu w administracji publicznej napotyka liczne ograniczenia, które wynikają z braku spójnej strategii zarządzania kadrami, niewystarczającego wsparcia dla powracających pracowników, ograniczeń w zakresie szkoleń, słabej komunikacji wewnętrznej oraz braku monitorowania i oceny działań.

W sprawozdaniu Szefa Służby Cywilnej za 2023 r. podkreśla się konieczność opracowania długofalowej strategii zarządzania kadrami: „Racjonalne zarządzanie ludźmi musimy planować i realizować w dłuższej perspektywie czasowej. Koncepcja zarządzania kadrami służby cywilnej nie może się zmieniać o 180 stopni przy każdej zmianie ekipy rządzącej”<sup>41</sup>. Brak stabilnej strategii utrudnia wdrażanie rozwiązań systemowych, m.in. reboardingu.

W administracji publicznej często brakuje procedur wspierających pracowników, którzy wracają po dłuższej nieobecności, w tym programów mentoringowych czy szkoleń adaptacyjnych. Z tego powodu urzędnicy mogą czuć się zagubieni w zmienionym środowisku pracy, co z kolei może prowadzić do nieefektywnej reintegracji.

Skuteczny reboarding wymaga sprawnej komunikacji wewnętrznej, w ramach której pracownicy są informowani o zmianach w organizacji, nowych procedurach czy dostępnych narzędziach. W wielu jednostkach administracji publicznej brakuje zintegrowanych systemów komunikacyjnych. Niedobór zasobów zarówno ludzkich, jak i finansowych może stanowić barierę w implementacji skutecznych działań reboardingowych. Dodatkowo kadra zarządzająca może nie mieć świadomości wartości tego procesu, a jest to uwarunkowane niskim priorytetem tematu w kulturze organizacyjnej. Ograniczeniem, które może prowadzić do powtarzania tych samych błędów i nieefektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, jest również brak monitorowania i oceny procesów reboardingowych. Cz. Rudzka-Lorentz zauważa, że „niedostateczne przygotowanie pracowników do wykonywania nowych obowiązków może skutkować nieprawidłowościami ujawnianymi przez kontrole NIK”<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2023 r., op. cit.

<sup>42</sup> Cz. Rudzka-Lorentz, *Funkcjonowanie administracji publicznej w świetle kontroli NIK*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,1551.pdf> (dostęp: 5.05.2025).

## 4.6. Rekomendacje

Aby skutecznie prowadzić reboarding w administracji publicznej, konieczne jest podjęcie działań eliminujących wyżej wymienione bariery oraz wdrożenie systemowych rozwiązań wspierających pracowników w procesie ponownej adaptacji do środowiska pracy.

Należy:

1. Uwzględnić reboarding jako element szerszej polityki employer brandingowej – jak pisze M. Kampioni-Zawadka, „budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy wymaga dbałości o wszystkie etapy cyklu życia pracownika”<sup>43</sup>.
2. Stworzyć ustrukturyzowany proces reboardingu (szablony procedur i harmonogramy) uwzględniający różne scenariusze powrotu pracowników, co może zwiększyć efektywność reintegracji.
3. Przeszkolić menedżerów i liderów zespołów w zakresie wsparcia pracowników powracających do pracy, co usprawnia proces reboardingu.
4. Delegować odpowiedzialność za reboarding na konkretną osobę lub zespół HR.
5. Promować kulturę otwartości i ciągłego uczenia się.
6. Monitorować efekty procesu za pomocą regularnego feedbacku od pracowników, rozmów ewaluacyjnych oraz analizy wskaźników satysfakcji, co pomaga wprowadzać kolejne usprawnienia.

Zgodnie z podejściem M. Kozłowskiego: „silna marka pracodawcy to nie tylko atrakcyjna oferta na zewnątrz, ale i dobrze przemyślane doświadczenia wewnętrzne pracowników”<sup>44</sup>.

Reboarding w administracji publicznej to kompleksowy proces wymagający zastosowania różnorodnych narzędzi i działań. Indywidualne podejście do pracownika, wsparcie ze strony organizacji oraz ciągłe doskonalenie procedur reboardingowych są kluczowe dla zapewnienia efektywnego powrotu do pracy i utrzymania wysokiej jakości usług publicznych.

W kontekście administracji publicznej brak zorganizowanego systemu reboardingu może prowadzić do dezorientacji pracowników powracających po dłuższej nieobecności, co z kolei rzutuje na ich efektywność i zaangażowanie. Wprowadzenie

---

<sup>43</sup> M. Kampioni-Zawadka, *Employer branding na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.

<sup>44</sup> M. Kozłowski, *Employer branding po polsku. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.

formalnych procedur reboardingu mogłoby zatem przyczynić się do lepszej adaptacji tych pracowników oraz zwiększenia ich satysfakcji z pracy.

Dobre praktyki w procesie reboardingu proponuje Ministerstwo Klimatu i Środowiska, które traktuje pracowników powracających do pracy po długotrwałej nieobecności jak tych nowych. Wdraża procedury, na które składają się m.in. dokumenty i działania uwzględniające szkolenia merytoryczne, opiekę mentora przez pierwsze trzy miesiące oraz ewaluację procesu<sup>45 46</sup>.

## 5. Wnioski ogólne z trzech etapów skutecznej strategii EB w administracji publicznej

Skuteczna strategia employer branding (EB) w administracji publicznej powinna zaczynać się już na etapie preonboardingu – procesu wprowadzenia nowego pracownika do organizacji jeszcze przed pierwszym dniem pracy. Jest to jeden z kluczowych momentów, który kształtuje pierwsze wrażenie i może decydować o długoterminowym zaangażowaniu oraz lojalności.

Rekomendacje dla administracji publicznej:

- opracowanie spójnej strategii EB z uwzględnieniem specyfiki sektora publicznego i jego wartości, takich jak służba obywatelom czy odpowiedzialność społeczna;
- zaangażowanie liderów i menedżerów w procesy preonboardingu, onboardingu oraz reboardingu, tak aby sprawdzali się w roli mentorów i przewodników dla nowych pracowników;
- regularne zbieranie opinii nowych pracowników na temat procesów preonboardingu, onboardingu oraz reboardingu, a następnie wdrażanie usprawnień na podstawie tych sugestii;
- promowanie historii sukcesu i pozytywnych doświadczeń pracowników poprzez różne kanały komunikacji, takie jak media społecznościowe czy strony internetowe.

Skuteczne preonboarding, onboarding oraz reboarding w administracji publicznej nie tylko przyciągają nowych pracowników, ale także budują pozytywny

---

<sup>45</sup> Poradnik dla przełożonych i opiekunów nowych pracowników w MKiŚ (materiał wewnętrzny Ministerstwa Klimatu i Środowiska).

<sup>46</sup> Procedura adaptacji nowych pracowników MKiŚ (materiał wewnętrzny Ministerstwa Klimatu i Środowiska).

wizerunek organizacji jako pracodawcy, co w dłuższej perspektywie przekłada się na lepszą jakość świadczonych usług publicznych.

## Bibliografia

### Monografie i opracowania

1. Bieniek E., *Model adaptacji nowozatrudnionych pracowników w organizacji* [rozprawa doktorska], Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2024.
2. Kampioni-Zawadka M., *Employer branding na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2018.
3. Kozłowski M., *Employer branding po polsku. Budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2016.
4. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic. Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020.
5. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, załącznik nr 2, Poradnik dla przełożonych i opiekunów nowych pracowników Ministerstwa Klimatu i Środowiska.
6. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, załącznik nr 3, Karta przebiegu adaptacji nowych pracowników Ministerstwa Klimatu i Środowiska.
7. Przewoźna-Krzemińska A., *Procesy preboardingu i onboardingu w rekrutacji i adaptacji nowych pracowników*, (w:) *Psychospołeczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. A. Bazan-Buland, A. Kwiatek, M. Skiba, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022.
8. Rodzik K., *Nowoczesny nabór i employer branding w administracji publicznej*, Wydawnictwo Presscom Sp. z o.o., Wrocław 2021.
9. Ślebarska K., Adamek D., *Onboarding pracowniczy. Wspieranie proaktywnego radzenia sobie w adaptacji do pracy za pomocą szkolenia opartego na dowodach*, „Zeszyty Naukowe Akademii Górnośląskiej” 2024, nr 4 (16).

### Źródła internetowe

1. Najwyższa Izba Kontroli, *Informacja o wynikach kontroli. Funkcjonowanie służby cywilnej oraz służby zagranicznej*, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/22/005/>.

2. Najwyższa Izba Kontroli, Rudzka-Lorentz C., *Funkcjonowanie administracji publicznej w świetle kontroli NIK*, <https://www.nik.gov.pl/plik/id,1551.pdf>.
3. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Skuteczny onboarding receptą na rotację pracowników?*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/86015:skuteczny-onboarding-recepta-na-rotacje-pracownikow>.
4. Redakcja GoWork., *Co to jest preboarding? Zadbaj o nowych pracowników*, <https://www.gowork.pl/blog/preboarding/>.
5. Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji tej służby w 2023 r., <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/szefowa-sluzby-cywilnej-zlozyla-sprawozdanie-za-2023-rok>.
6. Wierusz J., *15 pytań dla ankiet onboardingowych*, <https://www.surveylab.com/pl/blog/15-pytan-onboardingowych/>.
7. Zespół redakcyjny RocketSpace.pl, *Jak powinien wyglądać onboarding pracownika w 2025 roku? Kompletny przewodnik*, <https://rocketjobs.pl/blog/jak-powinien-wygladac-onboarding-pracownika-w-2025-roku-kompletny-przewodnik>.

---

# **Od pracownika do ambasadora – budowanie wizerunku organizacji od wewnątrz**

Magdalena Niewiada, Edyta Kubasik, Joanna Furs, Aleksandra  
Gizińska, Izabela Domżańska, Małgorzata Werys

Opiekun grupy: Stanisława Zwijacz



## 1. Wstęp

W ciągle zmieniającym się świecie również rynek pracy ulega transformacji. Dziś organizacje zabiegają o dobrego pracownika, który utożsamia się z ich misją lub będzie to robił. Konkurencja jest coraz większa – nie tylko pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym, ale również wewnątrz nich. Pracownicy poszukują takiego miejsca pracy, którego cele będą spójne z ich osobistymi przekonaniem. Co więcej, badania przeprowadzone w 2018 r. w Stanach Zjednoczonych wykazały, że ważniejsze jest dla nich poczucie sensu pracy i jej znaczenie niż nawet utrata części dochodu<sup>1</sup>. Dlatego przy niekorzystnej sytuacji demograficznej niezwykle istotne jest zadbanie o obecnych zatrudnionych, ponieważ to właśnie oni stanowią fundament organizacji. Pracodawcy coraz częściej uświadamiają sobie konieczność troski o swojego pracownika, który – jeśli jest zaangażowany – stanowi jeden z filarów sukcesu organizacji. Tezę tę potwierdziły wieloletnie badania Instytutu Gallupa (Q12 Meta-Analysis), które pokazały, że zaangażowanie pracownika danej firmy jest ściśle powiązane z jej wynikami<sup>2</sup>.

Aby zdobyć i utrzymać zaangażowane osoby, organizacje proponują swoim obecnym i przyszłym pracownikom unikalne wartości, które są dla nich ważne – EVP (*employee value proposition*)<sup>3</sup>. W zamian zatrudnieni dzielą się swoim doświadczeniem i umiejętnościami oraz czują się częścią instytucji. Silna i odróżniająca się na tle innych EVP pozwala organizacji przyciągać, angażować i utrzymywać odpowiednie talenty. Tym samym wzmacnia ona swoją pozycję konkurencyjną na rynku pracy. Tworzenie strategii EVP powinno się opierać zarówno na analizie wewnętrznej organizacji, jak i sytuacji na rynku pracy. Wartości te nie mogą być sformułowane raz na zawsze – należy je adaptować do zmiennego otoczenia, zawsze uwzględniając pracownika jako najważniejsze ogniwo w procesie budowania silnej pozycji organizacji. Po skrupulatnie przeprowadzonym procesie rekrutacji i onboardingu, które zostały omówione w poprzednich rozdziałach, kolejnym, niezbędnym etapem jest zbudowanie solidnej relacji z pracownikiem.

Skuteczny wewnętrzny employer branding przekłada się na większe zaangażowanie pracowników, a tym samym poprawia efektywność organizacji i zmniejsza

---

<sup>1</sup> G. Rosen Kellerman, M. Seligman, *Umysł jutra. 5 psychologicznych supermocy kluczowych w pracy i dziś i w niepewnej przyszłości*, MT Biznes, Warszawa 2023.

<sup>2</sup> Gallup Institute, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Q12® Meta-Analysis: 11th Edition*, 2024, <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx#ite-645491> (dostęp: 18.02.2025).

<sup>3</sup> Ernst & Young LLP, *Reframing your employee value proposition. Why organisations are finally examining their EVP*, August 2022, <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-uk/insights/workforce/documents/ey-reframing-your-employee-value-proposition-v3.pdf> (dostęp: 24.06.2025).

rotację. Jak wynika z raportu Gallupa „State of the Global Workplace”, w 2024 r. na całym świecie 21%<sup>4</sup> pracowników było zaangażowanych w swoją pracę. Wynik ten pozostawia wiele do życzenia i pokazuje, ile potencjału jest jeszcze do uwolnienia.

## 2. Pozytywne doświadczenie pracownika

Doświadczenie pracownika (*employee experience – human experience*) zbierane jest przez cały okres jego funkcjonowania w organizacji – poczynając od procesu rekrutacji, poprzez rozwój, aż po zakończenie współpracy. Kształtowane jest przez wszystkie czynniki, z jakimi spotyka się na co dzień: środowisko zawodowe, kultura organizacyjna, przywództwo, wartości, możliwości rozwoju, wsparcie HR, zaufanie i komunikacja. Pozytywne doświadczenie zwiększa motywację i zaangażowanie, dzięki czemu rosną szanse pracodawcy na utrzymanie wykwalifikowanej osoby.

Ponadto takie pozytywne doświadczenie zatrudnionych jako ambasadorów pracodawcy ma bezpośredni wpływ na postrzeganie organizacji przez klientów. W odbiorze zewnętrznym zaangażowany pracownik jest wiarygodny i przekonujący, co korzystnie wpływa na wizerunek organizacji. Aby to osiągnąć, należy stworzyć długoterminową i kompleksową strategię, w której to pracownik będzie w centrum uwagi. Według J. Morgana, autora bestsellerowych publikacji na ten temat i twórcy TheFutureOrganization.com, na *employee experience* składają się trzy najistotniejsze elementy<sup>5</sup>: kultura organizacji, otoczenie oraz technologia. Każdy z nich należy zaś rozumieć szeroko. Kultura organizacyjna skupia się na odczuciach pracownika związanych z energią i wartościami miejsca pracy, komunikacją oraz ze stylem zarządzania. Z kolei otoczenie nie ogranicza się wyłącznie do aranżacji pomieszczenia, lecz dotyczy również różnych udogodnień (takich jak np. elastyczny system czasu i miejsca pracy), a także współpracowników, zróżnicowania pod względem wieku, płci, kultury itp. Według Morgana technologia jest natomiast swoistym centralnym systemem nerwowym organizacji, który obejmuje wszelkie narzędzia niezbędne do wykonywania obowiązków. To nie tylko komputer i telefon, ale i dostęp do wewnętrznej sieci społecznościowej, komunikatorów, aplikacji oraz e-learningu.

*Employee experience* dotyczy osób zatrudnionych zarówno w sektorze prywatnym, jak i w administracji publicznej. Jak pokazały wyniki ankiety pt. „Twoja służba

---

<sup>4</sup> Gallup Institute, *State of the Global Workplace. Report 2025*, <https://gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (dostęp: 23.04.2025).

<sup>5</sup> J. Morgan, *What is Employee Experience?*, <https://www.youtube.com/watch?v=wL53RfFYPBE> (dostęp: 23.02.2025); J. Morgan, *The Evolution of Employee Experience*, <https://medium.com/jacob-morgan/the-evolution-of-employee-experience-fb2285d34d03> (dostęp: 23.02.2025).

cywilna”<sup>6</sup> przeprowadzonej w 2024 r. wśród pracowników korpusu służby cywilnej, opisane wyżej elementy odgrywają kluczową rolę w budowaniu doświadczenia zatrudnionych w administracji publicznej. Jednymi z ważniejszych cech organizacji, które zostały wymienione przez uczestników ankiety, są: równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, poczucie służby państwu oraz obywatelkom i obywatelom, ruchomy czas pracy, kultura i atmosfera w miejscu pracy.

W kolejnych częściach tego rozdziału omówione zostaną szczegółowo elementy, które tworzą wewnętrzny employer branding.

### **3. Środowisko pracy, które wspiera zaangażowanie (przykłady)**

#### **3.1. Wymiar fizyczny – otoczenie pracownika**

Środowisko pracy to niezwykle złożony ekosystem, w którym ważną rolę odgrywają różne czynniki – w tym materialne, fizyczne i społeczne. Ponadto poszczególne modele pracy, w szczególności hybrydowa czy zdalna, mogą stawiać przed administracją publiczną zupełnie inne wymagania. Aby zatem stworzyć środowisko pozytywne i sprzyjające efektywności, trzeba mieć na uwadze nie tylko ergonomię miejsca pracy, lecz także integrację zespołu, różnorodność w organizacji i budowanie kultury wspierającej współpracę.

Fizyczny wymiar środowiska pracy ma istotne znaczenie w budowaniu zaangażowania pracowników i pozytywnego wizerunku pracodawcy w kontekście employer branding. Przemyślane i funkcjonalne przestrzenie mogą znacznie wpłynąć na motywację, kreatywność i ogólne samopoczucie pracowników, co przekłada się na ich zaangażowanie i lojalność wobec urzędu.

Kluczowe elementy fizycznego wymiaru środowiska pracy, które wspierają zaangażowanie i motywację, to w głównej mierze:

- ergonomiczne i funkcjonalne przestrzenie;
- estetyka i design, w tym nowoczesne lub odświeżone wnętrza i meble;
- technologia i nowoczesny sprzęt;
- inne udogodnienia dla pracowników, w tym kuchnia i jadalnia, strefy relaksu lub przestrzenie zewnętrzne, siłownia albo sala fitness, parking dla rowerów i prysznice;

---

<sup>6</sup> *Moja i Twoja, czyli nasza. Podsumowanie ankiety „Twoja służba cywilna”*, <https://www.youtube.com/live/e86WbtclHdw> (dostęp: 20.02.2025).

- lokalizacja i bliskość komunikacji publicznej oraz parking dla samochodów; atrakcyjne otoczenie, w tym sąsiedztwo restauracji, kawiarni, sklepów, parków.

Fizyczne środowisko pracy powinno być zaprojektowane w taki sposób, aby wspierać komfort, zdrowie, efektywność i różnorodne potrzeby pracowników. Ciekawie i funkcjonalnie zorganizowane biura mogą podnieść morale oraz wzmocnić poczucie dumy z miejsca pracy.

## 3.2. Wymiar psychiczny – bezpieczeństwo psychologiczne w pracy

### 3.2.1. Co to jest bezpieczeństwo psychiczne?

**Zdrowie psychiczne** definiowane jest nie tylko jako brak chorób psychicznych, ale również jako dobrostan psychiczny, fizyczny i społeczny<sup>7</sup>. To zdolność radzenia sobie z codziennymi wyzwaniami, utrzymywania relacji z otoczeniem, podejmowania decyzji, a także realizowania celów osobistych i zawodowych<sup>8</sup>.

Dlatego ważne jest, aby tworzyć środowisko pracy, które wspiera budowanie odporności psychicznej. Ten aspekt jest równie ważny jak zdrowie fizyczne. Odgrywa kluczową rolę w tym, jak funkcjonujemy i czy jesteśmy efektywni.

**Bezpieczeństwo psychiczne i psychologiczne** są powiązane ze sobą oraz się dopełniają. Jednak są to dwa różne pojęcia i nie należy ich używać zamiennie.

**Bezpieczeństwo psychologiczne** ma węższe znaczenie – odnosi się do relacji społecznych i czynników związanych z funkcjonowaniem jednostki w zespole. Jest wynikiem kultury współpracy i przynależności. Wątpliwości co do nawiązywania w pracy głębszych relacji międzyludzkich mogą być spowodowane:

- ze strony pracowników – podejrzewaniem o instrumentalne i nieautentyczne działania budujące społeczność;
- ze strony organizacji – obawami dotyczącymi kosztów, spadku efektywności i możliwości nadużyć przy korzystaniu z miejsca pracy w celach towarzyskich.

---

<sup>7</sup> „NFZ Ze Zdrowiem” 2022, nr 5, [https://www.nfz.gov.pl/gfx/nfz/userfiles/\\_public/dla\\_pacjenta/magazyn\\_ze\\_zdrowiem/nfz\\_nr\\_5.pdf](https://www.nfz.gov.pl/gfx/nfz/userfiles/_public/dla_pacjenta/magazyn_ze_zdrowiem/nfz_nr_5.pdf) (dostęp: 21.04.2025)

<sup>8</sup> Serwis Służby Cywilnej *Zdrowie psychiczne*, 9.10.2024, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/zdrowie-psychiczne> (dostęp: 27.04.2025).

Takie wątpliwości nie mają uzasadnienia, ponieważ nadużycia mogą wystąpić w każdej sferze działania organizacji. Natomiast człowiek jest istotą społeczną, dlatego zdrowe relacje w pracy są dla niego konieczne i bardzo wspierające.

Zakres pojęcia **bezpieczeństwo psychiczne** jest szerszy. Oznacza ono brak zagrożeń psychospołecznych, do których zaliczane są: silny stres, lęk, depresja, wypalenie zawodowe, przemoc psychiczna czy mobbing. Ponadto obejmuje politykę wzajemnego szacunku i zaufania w organizacji. Chodzi zatem o dobrostan psychiczny jednostki oraz brak stresu na poziomie interpersonalnym – w wykonywaniu zadań, wyrażaniu poglądów i byciu sobą, co maksymalizuje efekty pracy zespołu i organizacji<sup>4</sup>.

„W najlepszych zespołach członkowie słuchają siebie nawzajem i okazują wrażliwość w stosunku do swoich uczuć i potrzeb” – to wniosek z badań realizowanych przez Google pod nazwą „Project Aristotle”. Poczucie bezpieczeństwa psychicznego zidentyfikowano w badaniu jako zdecydowanie najważniejszy z czynników, który decyduje o sukcesie zespołu<sup>9</sup>. Troska o jego zdrowie psychiczne to podstawa długofalowej stabilności kadrowej.

Większość z nas miała styczność z przełożonym lub nauczycielem, który zarządza przez strach. Jest to wzorzec zachowania przenoszony z pokolenia na pokolenie. Co gorsza, wielu menedżerów – choć nie zawsze świadomie – wciąż wierzy w siłę strachu jako motywatora. Zakładają oni, że ludzie, którzy się boją (przełożonych albo skutków niskiej efektywności swojej pracy), będą pracować ciężiej, aby uniknąć nieprzyjemnych konsekwencji.

**Strach nie jest jednak skutecznym motywatorem.** Neurobiolodzy odkryli, że efektywność przetwarzania informacji zmienia się w zależności od nasilenia pobudzenia emocjonalnego. Kiedy w ciele uruchamia się reakcja stresowa, następuje odcięcie wyższych warstw mózgu odpowiedzialnych za unikalne dla człowieka funkcje, w tym zdolności do orientowania się w czasie oraz myślenia logicznego i abstrakcyjnego<sup>10</sup>.

W kontekście efektywności pracy oznacza to, że pracownik narażony na duży stres jest bardziej skłonny do impulsywnych i nieprzemyślanych decyzji lub w ogóle ich nie podejmuje, tak jak stroni od odpowiedzialności. Ponadto unika zachowań służących uczeniu się – wymiany informacji, proszenia o pomoc, eksperymentowania.

---

<sup>9</sup> N. Tamiru, *Team dynamics: Five keys to building effective teams*, <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-emea/future-of-marketing/management-and-culture/five-dynamics-effective-team/> (dostęp: 21.04.2025).

<sup>10</sup> B.D. Perry, O. Winfrey, *Co ci się przydarzyło? Rozmowy o traumie, odporności psychicznej i zdrowieniu*, Agora, Warszawa 2022.

Szczególnie niebezpieczne jest **zjawisko mobbingu**, które rzutuje nie tylko na sytuację w pracy, ale i całe życie osoby z nim się zmagającej. Sprawcy mobbingu powinni być surowo karani, a ofiary – otoczone ochroną. Aktualna definicja mobbingu<sup>11</sup> uważana jest za niewystarczającą do skutecznej ochrony pracowników w postępowaniach sądowych. Dlatego przygotowany został projekt zmiany prawa pracy<sup>12</sup>, który przewiduje:

- uznanie za podstawową cechę mobbingu uporczywego nękania pracownika, niezależnie od intencji sprawcy lub wystąpienia określonego skutku;
- nałożenie na pracodawcę obowiązku stosowania działań prewencyjnych, wykrywania mobbingu i reagowania na niego oraz wspierania ofiar mobbingu;
- ustanowienie minimalnego progu wysokości zadośćuczynienia za stosowanie mobbingu, wynoszącego sześć miesięcznych wynagrodzeń.

Warto pamiętać, że w erze mediów społecznościowych granica między tym, co wewnętrzne, a tym, co publiczne, staje się coraz bardziej płynna. Informacje dotyczące tzw. atmosfery w pracy błyskawicznie przedostają się na zewnątrz, co negatywnie wpływa na reputację organizacji i jej postrzeganie wśród potencjalnych pracowników i partnerów.

Praca w bezpiecznym środowisku nie oznacza, że ludzie zawsze się ze sobą zgadzają i bezwarunkowo wspierają swoje pomysły tylko po to, żeby nie niszczyć dobrej atmosfery. Nie należy jej utożsamiać z obniżaniem wymagań i brakiem egzekwowania odpowiedzialności. Wręcz przeciwnie – dopiero układ, w którym zarówno standardy efektywności, jak i bezpieczeństwo psychiczne są wysokie, nazywamy strefą uczenia się<sup>13</sup>. Aby osiągnąć taki stan, konieczne jest wyposażenie pracowników i przełożonych w adekwatne umiejętności wyrażania swojego niezadowolenia. Jednym z narzędzi krytyki, która nie niszczy, jest **konstruktywna informacja zwrotna** – neutralny przekaz odnośnie do tego, co zostało źle wykonane i czego się oczekuje kolejnym razem. Należy wspólnie z pracownikiem/współpracownikiem wypracować konkretne rozwiązanie, które następnie można przedstawić reszcie zespołu. Chwalimy publicznie, zwracamy uwagę – prywatnie.

---

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2025 r. poz. 277), art. 94<sup>3</sup> § 2: „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”.

<sup>12</sup> Projekty ustawy o zmianie ustawy – Kodeks pracy, numer z wykazu UD183.

<sup>13</sup> A.C. Edmondson, *Firma bez strachu*, MT Biznes, Warszawa 2021.

### 3.2.2. Zarządzanie doświadczeniem pracowników

Zarządzanie doświadczeniem pracowników wymaga umieszczenia ich w centrum uwagi. **Spojrzenie na organizację oczami pracowników** pozwala tak przeprojektować miejsce pracy, aby dopasować je do zatrudnionych, a nie odwrotnie. *Employee experience management* to systemem kompleksowych, długoterminowych, konsekwentnych działań, które wpływają na szeroko pojęte doświadczenie pracowników. Zrozumienie tego, co jest dla nich ważne, i zapewnienie im atrakcyjnego doświadczenia w tych dziedzinach pomaga pozyskiwać i zatrzymywać wykwalifikowanych specjalistów oraz redukować koszty wynikające z rotacji, absencji chorobowych i nadmiernej kontroli.

W ankiecie „Twoja służba cywilna” około 23 tysięcy członków korpusu służby cywilnej odpowiedziało na pytania dotyczące wad i zalet swojej pracy. Jeśli chodzi o możliwości podniesienia atrakcyjności pracy w służbie cywilnej, to – poza zwiększeniem wynagrodzenia – najczęściej wskazywali:

- *work-life balance*, czas i tryb pracy, warunki pracy – 15%;
- kulturę i atmosferę pracy – 13%;
- przywództwo i zarządzanie – 12%<sup>14</sup>.

Ankiętę dotyczącą tych zagadnień przeprowadzono również w jednym z ministerstw. Obejmowała ona m.in. satysfakcję z pracy (3/4 respondentów jest zadowolonych ze swojej pracy), w tym:

- relacje z przełożonym (74% pracowników wysoko ocenia swojego bezpośredniego przełożonego);
- relacje z zespołem (chwali je aż 87% badanych);
- poczucie misji i poziom zaangażowania w pracę (77% deklaruje wysokie zaangażowanie w pracę).

Najbardziej pożądanymi benefitami były natomiast:

- praca hybrydowa, czyli częściowo zdalna (dla 84% pracowników);
- ruchomy czas pracy (ceni go 80% zatrudnionych).

Zdecydowana większość pracowników (82%) jest ogólnie zadowolona z tego, że pracują w tym urzędzie, oraz lubi swoją pracę<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Serwis Służby Cywilnej, *Jak członkowie korpusu służby cywilnej oceniają pracę w służbie cywilnej? Przedstawiamy wyniki ankiety*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/jak-czlonkowie-korpusu-sluzby-cywilnej-oceniaja-prace-w-sluzbie-cywilnej-przedstawiamy-wyniki-ankiety> (dostęp: 21.04.2025).

<sup>15</sup> Inny Format, *Raport z badania opinii pracowników Urzędu*, edycja 2024.

Ankiety badające poziom satysfakcji pracy są ważnym narzędziem komunikacji wewnętrznej, gdyż pracownicy mogą swobodnie i anonimowo przekazać swoje spostrzeżenia i pomysły na usprawnienie działania organizacji.

### 3.2.3. Dobrostan pracownika drogą do budowania zdrowej organizacji

Zjawiska takie jak stres czy przeciążenie obowiązkami powodują gorsze samopoczucie, a w konsekwencji – mniejsze zaangażowanie. To, jak pracownik przeżywa każdy dzień roboczy, wpływa na sposób, w jaki traktuje klientów, obywateli i współpracowników. Zgodnie z koncepcją *employee experience management* dobrostan (tzw. *well-being*) w pracy jest drogą do budowania zdrowej organizacji, gotowej na czekające ją wyzwania. Pracodawcy i przełożeni mogą wspomóc dobre samopoczucie pracowników poprzez:

- bycie uważnym i pytanie pracowników, czy nie potrzebują dodatkowego wsparcia;
- promowanie empatycznej postawy wśród członków zespołu;
- dbanie o rozwój pracowników, w tym umiejętności radzenia sobie ze stresem i emocjami;
- docenianie pracy i wysiłku;
- dawanie możliwości wsparcia psychologicznego tym, którzy go potrzebują<sup>16</sup>.

Przykładowe urzędy, które wprowadziły programy mające na celu dbanie o dobrostan psychiczny pracowników (i tym samym stanowią inspirację dla innych), to:

- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej – „Stawiamy na zdrowie”;
- Izba Administracji Skarbowej w Opolu – „Kącik psychologiczny”;
- Komenda Wojewódzka Policji w Białymstoku – „Odpocznij w pracy – warsztaty redukcji stresu & zajęcia sportowe”;
- Biuro Rzecznika Praw Pacjenta – „Zadbaj o zdrowie psychiczne”;
- Ministerstwo Finansów – „Kampania »Ruszał po Zdrowie«”;
- Naczelną Dyрекcyję Archiwów Państwowych – „Promocja zdrowia wśród pracowników NDAP”<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> D. Karaś, *Pojęcia i koncepcje dobrostanu: przegląd i próba uporządkowania*, „Studia Psychologica: Theoria et Praxis” 2019, nr 19 (2), s. 5–23.

<sup>17</sup> Serwis Służby Cywilnej, *Dbanie o komfort psychiczny pracowników*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/dbanie-o-komfort-psychiczny-pracownikow> (dostęp: 18.06.2025).

Na szczególną uwagę zasługuje **Employee Assistance Program (EAP)** przyjęty już w kilku ministerstwach, który umożliwia pracownikom korzystanie z krótkotrwałego, profesjonalnego wsparcia psychologicznego w rozwiązywaniu problemów w życiu zawodowym i prywatnym. Najważniejszymi jego zaletami są poufność i anonimowość (usługi zapewnia zewnętrzna, niezależna firma), łatwość dostępu do grona specjalistów (psychologowie, terapeuci, coachowie) i do informacji (webinaria, artykuły o tematyce psychologicznej) oraz niskie koszty po stronie pracodawcy (program przystępny cenowo, nie wymaga podejmowania wysiłku organizacyjnego).

Równowaga między życiem prywatnym a zawodowym jest zjawiskiem wielowymiarowym zdefiniowanym jako idea **work-life balance (WLB)**. Koncepcja ta zakłada, że w życiu każdego człowieka powinno znaleźć się miejsce na rozwój zawodowy, samodoskonalenie się, życie rodzinne i towarzyskie oraz na pasję. Jeśli jest umiejętnie realizowana, chroni przed przepracowaniem i poprawia jakość życia z równoczesną korzyścią dla efektywności pracy<sup>18</sup>.

Wyniki omawianej wcześniej ankiety, przeprowadzonej w jednym z ministerstw<sup>19</sup>, wskazują, że obszar *work-life balance* zdecydowanie wymaga poprawy – tylko 40% badanych ocenia go pozytywnie. Najbardziej pożądanym działaniem jest zmniejszenie obciążenia pracą. Wysoko cenione są też<sup>20</sup>:

- elastyczne godziny pracy oraz indywidualne grafiki;
- dofinansowanie do studiów, szkoleń oraz kursów językowych;
- dofinansowanie do wypoczynku, zajęć sportowych i rekreacyjnych;
- udział w bezpłatnych badaniach profilaktycznych i spotkaniach poświęconych tematyce zdrowotnej.

### 3.2.4. Motywacja do służby publicznej

W coraz mniejszym stopniu pracę postrzega się jedynie jako coś, co stabilizuje życie i zapewnia pewien poziom finansowego komfortu. Równie istotne jest to, aby działania zawodowe wspierały określoną ideę, stanowiły realną wartość dodaną

---

<sup>18</sup> Wyzwania HR, *Work-life balance – między teorią i praktyką*, <https://wyzwaniahr.pracuj.pl/blog/work-life-balance-miedzy-teoria-i-praktyka/> (dostęp: 22.04.2025).

<sup>19</sup> Inny Format, *Raport z badania opinii pracowników Urzędu*, edycja 2024.

<sup>20</sup> Główny Urząd Statystyczny, *Společna odpowiedzialność statystyki publicznej. Raport CSR 2023*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/inne-opracowania-zbiorcze/spoleczna-odpowiedzialnosc-statystyki-publicznej-raport-csr-2023,36,6.html?pdf=1> (dostęp: 22.04.2025).

w organizacji i aby sama praca była ważna. Wyniki badań przeprowadzonych wśród amerykańskich pracowników<sup>21</sup> wskazują, że każdy respondent – niezależnie od wieku, zarobków, sektora i stanowiska – pragnął, aby jego praca miała więcej znaczenia. Ankietowani byli w stanie poświęcić średnio 23% przychodów w zamian za wykonywanie takiej, w której dałoby się dostrzec większy sens.

Poczucie misji, które w szczególnie sposób występuje wśród pracowników administracji publicznej, zostało opisane w koncepcji *public service motivation* (PSM). Zauważono, że zatrudnionych w tym sektorze motywują nie tylko korzyści finansowe czy rozwój zawodowy, lecz także chęć służenia społeczeństwu i działania w interesie publicznym. Są oni przekonani, że taka praca jest wartościowa sama w sobie – ze względu na jej wpływ na dobro wspólne. Może to być źródłem poczucia ważności i sensu pracy, a co za tym idzie – głębokiego w nią zaangażowania<sup>22</sup>.

Jedną z metod, które pomagają w budowaniu motywacji, jest **job crafting** (modelowanie pracy). Opiera się na założeniu, że większość pracowników chce przejąć odpowiedzialność za swój *well-being*, decydować o sposobie wykonania swoich obowiązków i zadbać o sens tego, czym zajmuje się na co dzień<sup>23</sup>. W podejściu tym istotne są:

- zachęta, wiara w możliwości pracownika i udzielenie mu wsparcia rozwojowego;
- powierzanie zadań o rosnącym stopniu trudności, spójnych z zainteresowaniami i planami rozwojowymi;
- zaspokajanie potrzeb sprawstwa, autonomii i odpowiedzialności;
- koordynacja różnych potrzeb pracowników i odmiennych sposobów wykonywania przez nich obowiązków.

Realizacja koncepcji *job craftingu* może stwarzać poważne trudności. Wiązą się one z koniecznością znalezienia osób, które będą chciały się zaangażować w wykonywanie obowiązków rutynowych i mało rozwijających, a także większym ryzykiem utraty utalentowanych pracowników, jeśli nie będzie możliwe zlecenie im ciekawych zadań. Warto jednocześnie podkreślić, że dzisiaj istnieje możliwość wykonywania

---

<sup>21</sup> G. Rosen Kellerman, M. Seligman, op. cit.

<sup>22</sup> H. Woźniak, *Zastosowanie skali pomiarowej PSM (Public Service Motivation) do oceny motywacji ankietowanych*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie Pragmata tes Oikonomias” 2018, z. XII, s. 123–137.

<sup>23</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, [https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job\\_Revisioning-Employees.pdf](https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisioning-Employees.pdf) (dostęp: 27.04.2025).

przynajmniej części rutynowych zadań przy pomocy narzędzi wykorzystujących sztuczną inteligencję.

**Docenienie w pracy** to nie luksus, ale kluczowy element budowania zaangażowanego i zmotywowanego zespołu. To przede wszystkim tworzenie relacji, w której każdy czuje, że jego praca ma znaczenie i jest zauważana. Oczekuje także takiej organizacji zadań, aby jego wysiłki nie były marnowane. Brak uznania to cichy zabójca efektywności i dobrej atmosfery, prowadzący do frustracji i wysokiej rotacji pracowników<sup>24</sup>. Przykładami dobrych praktyk wychodzących naprzeciw tym wyzwaniom są<sup>25</sup>:

- Dzień Doceniania Pracownika;
- świętowanie sukcesów;
- nagrody i awanse;
- benefity i dodatkowe świadczenia.

Działania takie pełnią ważną funkcję motywacyjną, jeżeli są częścią szerszej, autentycznej strategii doceniania i rozwoju pracowników. W przeciwnym razie mogą być odbierane jako puste gesty lub uznawane za benefity, które „należą się” wszystkim – bez względu na zaangażowanie w pracę.

Inspiracją może być także psychologiczny program interwencyjny polegający na stworzeniu „mapy ważności” dla każdego pracownika. W środku umieszcza się zdjęcie pracownika i w trzech kręgach wpisuje kolejno:

- wartości organizacji, które on utożsamia;
- zespoły, którym pomaga;
- wyniki i sukcesy, które były efektem jego pracy<sup>26</sup>.

O poczucie ważności warto zadbać i je pielęgnować, a liderzy i całe organizacje będą musieli to zrobić, aby poradzić sobie z przyszłymi wyzwaniami. Profesjonalny, zaangażowany, zadowolony pracownik to najlepszy ambasador pracodawcy. Troska o jego dobrostan stanowi nie tylko odruch serca, lecz także strategiczną inwestycję, która bezpośrednio przekłada się na wzrost efektywności, lojalności i innowacyjności zespołu.

---

<sup>24</sup> M. Patyka, *Niedocenianie w pracy – jak rozpoznać i temu zaradzić?*, <https://betterworkplace.pl/blog/niedocenianie-w-pracy-jak-rozpoznać-i-temu-zaradzić/> (dostęp: 27.04.2025).

<sup>25</sup> Z. Biskupski, *Benefity pracownicze: jakie są aktualnie na topie, najbardziej pożądane przez pracowników*, <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/6776040,benefity-pracownicze-jakie-sa-aktualnie-na-topie-najbardziej-pozadane.html> (dostęp: 9.04.2025).

<sup>26</sup> G. Rosen Kellerman, M. Seligman, op. cit.

Rekomenduje się budowanie bezpieczeństwa psychicznego poprzez tworzenie atmosfery zaufania i współpracy. W tym celu należy wspierać kadrę kierowniczą poprzez szkolenia z zakresu komunikacji bez przemocy, informacji zwrotnej oraz rozwiązywania konfliktów. Trzeba jasno określić politykę „zero tolerancji” wobec mobbingu oraz zaangażować wszystkich pracowników w budowanie bezpiecznego środowiska pracy.

Ważne jest także regularne zbieranie opinii pracowników – np. przez anonimowe ankiety – i wdrażanie zmian w oparciu o zgłaszane potrzeby. Dotyczy to szczególnie organizacji pracy, kultury organizacyjnej i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Warto oferować dostęp do wsparcia psychologicznego (np. programów EAP) oraz warsztatów antystresowych, zajęć sportowych i innych inicjatyw prozdrowotnych.

Motywację i zaangażowanie wzmacnia autentyczna strategia doceniania, czyli pokazywanie tego, jak praca każdej osoby przyczynia się do realizacji celów organizacji. Wszyscy powinni mieć możliwość wyboru sposobów pracy, wykonywania zadań zgodnych ze swoimi predyspozycjami oraz rozwijania się poprzez stopniowo się poszerzający zakres odpowiedzialności.

Należy monitorować poziom obciążenia pracą, aby przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu, oraz automatyzować rutynowe zadania, co pozwala bardziej się angażować w działania twórcze i istotne. Liderzy powinni inspirować pracowników, jasno komunikując cele i wartości – w szczególności poprzez odwoływanie się do misji administracji publicznej i sensu pracy na rzecz dobra wspólnego.

### 3.3. Wymiar społeczny – relacje z innymi ludźmi

Relacje w miejscu pracy wpływają na atmosferę, komunikację i realizację celów. Zatrudnieni oczekują przyjaznych warunków, a jakość komunikacji i wyznawanie wspólnych wartości zapobiegają konfliktom i wspierają efektywną kooperację<sup>27</sup>.

Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego przygotowała raport dotyczący potrzeb pracowników<sup>28</sup>. Wynika z niego, że najczęściej podkreślają oni potrzebę

---

<sup>27</sup> B. Jakimiuk, *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, (w:) B. Pietrulewicz, M.A. Paszkowicz (red.), *Wybrane zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy*, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2015, s. 55–63.

<sup>28</sup> Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, *Organizacja w okresie dojrzewania. Jakiej kultury organizacyjnej oczekują pracownicy?*, [https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/08/Jakiej-kultury-organizacyjnej-oczekuja-pracownicy\\_raport\\_Wszechnica-UJ.pdf](https://wszechnica.uj.pl/wp-content/uploads/2023/08/Jakiej-kultury-organizacyjnej-oczekuja-pracownicy_raport_Wszechnica-UJ.pdf) (dostęp: 27.04.2025).

zaufania, sprawiedliwości, poszanowania autonomii i godności w organizacji. Wysoko cenione są również uczciwość wobec klientów i kontrahentów, a także działania na rzecz społeczeństwa i środowiska, takie jak wolontariat, inwestycje społeczne czy ochrona przyrody. Odstępstwa od reguł *fair play*, nawet jeżeli stanowią wyjątek, pozostają w świadomości pracowników na długo.

Typowy pracownik spędza w miejscu pracy około 40 godzin tygodniowo, a jego zatrudnienie wpływa nie tylko na finanse, lecz także na miejsce zamieszkania, krąg znajomych oraz poczucie szczęścia i spełnienia. Zgodnie z jedną z opinii wyrażoną podczas debaty przeprowadzonej w ramach Międzynarodowego Tygodnia Facylitacji<sup>29</sup> „pracownicy szukają w organizacji tego, co powinni otrzymywać w grupach kolegów lub sąsiadów: autentycznego kontaktu, bliskich więzi, przestrzeni do nieformalnych działań”. Zmieniające się oczekiwania pracowników są świetną okazją dla organizacji do budowania poczucia przynależności, a przez to również lojalności i zaangażowania.

Każdy zespół ma własną kulturę organizacyjną, a inkluzywność i różnorodność w ramach nich prowadzi do lepszych wyników, kreatywności i lojalności<sup>30</sup>. W mniejszym gronie łatwiej się wykonuje swoje obowiązki, gdyż wzrasta zaufanie między pracownikami, a co za tym idzie – również swoboda wyrażania myśli i akceptacja. Zarządzanie różnorodnością wymaga strategii, szkoleń, wprowadzania dobrych praktyk oraz promowania takich wartości jak szacunek, empatia i otwartość<sup>31</sup>.

Wspomniane wcześniej działania na rzecz społeczeństwa i środowiska określane są często mianem CSR. To wszelkie inicjatywy podejmowane dla dobra lokalnej społeczności, jak np. „Szlachetna Paczka” czy projekt wspólnego sadzenia drzew. Promowanie takich aktywności wpływa na wzrost zaangażowania społecznego w zespołach, poprawia wizerunek pracodawcy, wspiera otoczenie oraz wzmacnia więź z organizacją<sup>32</sup>.

Podsumowując, rekomenduje się budowanie atmosfery zaufania i sprawiedliwości w organizacji poprzez promowanie takich wartości jak szacunek, empatia i otwartość w zespołach oraz inwestowanie w działania na rzecz społeczeństwa i środowiska, np. wolontariat i projekty CSR. Dobrym rozwiązaniem jest także stworzenie przestrzeni do nieformalnych aktywności i wspieranie autentycznego kontaktu między pracownikami. Takie postępowanie pracodawców pozwoli wdrożyć strategię

---

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> W. Marciniak-Mierzwa, *Inkluzywność w miejscu pracy – co to jest i na czym polega*, [https://www.ey.com/pl\\_pl/insights/workforce/people-consulting/inkluzywnosc-w-miejscu-pracy-co-to-jest](https://www.ey.com/pl_pl/insights/workforce/people-consulting/inkluzywnosc-w-miejscu-pracy-co-to-jest) (dostęp: 9.04.2025).

<sup>31</sup> Ibidem.

<sup>32</sup> CRS Poland, *Czym się różni CSR od ESG: Kluczowe różnice*, <https://csrpoland.pl/czym-sie-rozni-csr-od-esg/> (dostęp: 28.04.2025).

zarządzania różnorodnością, zwiększając tym samym inkluzywność. To zaś przełoży się na dobrą atmosferę pracy, przyjazne relacje i lepsze wyniki.

## 4. Misja i wartości organizacji, którą pracownicy współtworzą

### 4.1. Kultura organizacyjna

#### 4.1.1. Definicja i rodzaje kultur organizacyjnych

Kultura organizacyjna definiowana jest jako nieformalny system działania zespołu wykształcony przez daną organizację, na który składają się: normy społeczne, system wartości, sposób zarządzania, podzielane znaczenia i wspólne symbole oraz wymogi zachowania. Mówi się, że kultura organizacji stanowi jej „duszę”.

Najbardziej znany model definiujący kulturę organizacyjną i porządkujący jej elementy przedstawił E. Schein w 2004 r.<sup>33</sup> Według niego chodzi o **wzorzec wspólnych podstawowych założeń, których dana grupa nauczyła się w trakcie wspólnego rozwiązywania problemów, adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej**.

Kluczowe elementy tej definicji to:

1. **Wspólne podstawowe założenia** – głęboko zakorzenione przekonania, które są często nieuświadomione, ale kierują zachowaniem członków organizacji.
2. **Uczenie się przez doświadczenie** – kultura powstaje jako wynik wspólnego rozwiązywania problemów.
3. **Adaptacja zewnętrzna i integracja wewnętrzna** – kultura pomaga organizacji przystosować się do otoczenia i jednocześnie utrzymać spójność wewnętrzną.
4. **Przekazywanie nowym członkom** – kultura nie jest statyczna, lecz przekazywana kolejnym generacjom pracowników.

Schein wyróżnił również trzy poziomy kultury organizacyjnej.

**Pierwszy poziom stanowią artefakty (artefacts).** Są to **zewnętrzne, uświadomione i obserwowalne elementy**, łatwo identyfikowane zarówno przez pracowników organizacji, jak i otoczenie zewnętrzne. Należą do nich:

---

<sup>33</sup> E.H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Wiley & Sons, San Francisco 2017, rozdz. 1 *How to Define Culture in General* oraz rozdz. 2 *The Structure of Culture*, s. 3–30.

1. **Artefakty fizyczne**, czyli materialne komponenty organizacji, takie jak przyjęty sposób ubierania się pracowników, architektura budynków, wygląd pomieszczeń czy kolor służbowych samochodów.
2. **Artefakty językowe**, czyli charakterystyczne dla danej organizacji słownictwo, skróty, fachowe określenia, język mniej lub bardziej sformalizowany. Mogą to być także mity i legendy, będące opowieściami lub anegdotami dotyczącymi danej społeczności czy jej przeszłości.
3. **Artefakty behawioralne**, czyli zachowania charakterystyczne dla danej organizacji, rytuały i zwyczaje panujące w zespole, jak również *savoir-vivre*.

Artefakty są łatwe do zaobserwowania, ale trudniejsze do poprawnego zinterpretowania bez znajomości głębszych warstw kultury.

**Drugi poziom to normy i wartości** (*espoused values*). Są one tylko **częściowo widoczne i uświadomione**. Można wśród nich wyróżnić normy i wartości deklarowane oraz przestrzegane – przekazywane w sposób nieformalny, które możemy zidentyfikować na drodze obserwacji. Wyrażają się one w misji organizacji. Mogą dotyczyć jej celów i strategii, wzajemnych relacji w zespole oraz z partnerami biznesowymi, budowania rodzinnej atmosfery. Przykładami mogą być: zorientowanie na klienta, praca zespołowa, innowacyjność, etyka i odpowiedzialność. Te elementy nie są zauważalne w takim stopniu jak artefakty, jednak można je dostrzec np. w standardach obsługi klienta, systemie reklamacji, zwrotów czy podczas spotkań integracyjnych zespołu.

**Trzeci poziom stanowią podstawowe założenia** (*basic underlying assumptions*). Obejmuje on elementy **niewidoczne i nieświadome. Założenia to przekonania, jakimi kierują się organizacja i członkowie zespołu. Determinują sposób postrzegania świata i zjawisk zachodzących wokół organizacji.**

Ten poziom stanowi fundament kultury organizacyjnej i jest najbardziej odporny na zmianę, gdyż założenia te są traktowane jako „naturalne” i „oczywiste” przez członków organizacji.

We współczesnych przedsiębiorstwach da się wyróżnić kilka rodzajów kultury organizacyjnej. K.S. Cameron i R.E. Quinn, jedni z bardziej znanych badaczy tych zagadnień, opracowali kwestionariusz OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), będący najczęściej wykorzystywanym na świecie narzędziem do diagnozy organizacji. Na potrzeby tej pracy warto wspomnieć tzw. **kulturę hierarchii, która jest powszechna w administracji publicznej**. Zapewnia klarowny podział obowiązków, opiera się na przewidywalności, formalnych strukturach i sztywnych procedurach. Schemat organizacyjny jest zazwyczaj pionowy i jasno określony. Model ten doskonale się sprawdza w organizacjach, które muszą działać w sposób

powtarzalny, stabilny i zgodny ze standardami – takich jak urzędy administracji publicznej czy korporacje międzynarodowe. Hierarchia pozwala zachować porządek organizacyjny, sprawną kontrolę nad realizacją zadań oraz skuteczny obieg informacji. Choć bywa postrzegana jako sztywna, to jeśli jest dobrze zaprojektowana, wspiera stabilność i przewidywalność działania urzędów.

Kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w budowaniu wizerunku pracodawcy. Jest jednym z głównych czynników wpływających na to, jak organizacja jest postrzegana zarówno przez obecnych, jak i potencjalnych pracowników. Jednostki o wyraźnej tożsamości zyskują lepsze opinie na rynku.

### 4.1.2. Spójna kultura organizacyjna

Jednym z podstawowych elementów wpływających na kształt kultury organizacyjnej jest jej spójność. Należy ją rozumieć szerzej niż tylko jako stan, w którym wartości, normy, zachowania i praktyki organizacji są zharmonizowane oraz wzajemnie się wspierają. Konieczna jest również spójność deklarowanych wartości, wizji i misji z codziennymi działaniami. Zatem to, co organizacja deklaruje, powinno znaleźć odzwierciedlenie w codziennym jej funkcjonowaniu – zarówno w decyzjach kierownictwa, jak i w zachowaniach pracowników na wszystkich szczeblach. W takich organizacjach istotny jest jednolity styl zarządzania, w którym liderzy – w różnych działach i na różnych poziomach w hierarchii – wykazują podobne podejście do pracowników, pracy oraz podejmowania decyzji.

Spójna kultura organizacyjna zapewnia lepszą efektywność działania, niższą rotację kadry, silniejszą markę pracodawcy, szybsze wdrażanie zmian oraz wyższą odporność na kryzysy. Sprzyja także większemu zaangażowaniu pracowników.

### 4.1.3. Wpływ kultury na zaangażowanie pracowników

Instytucja, która wie, jaki model kultury organizacyjnej i jakie wartości chce promować, może świadomie dobierać pracowników pasujących do tych założeń. Pozwala to udoskonalić profilowanie rekrutacji, zarządzanie zespołem oraz projektowanie systemów wynagrodzeń i premii motywacyjnych. Takie narzędzia wspierają kształtowanie pożądanых zachowań – nagradzanie ich nie tylko je utrwala, ale też stanowi wzór dla innych. Podobnie działa zarządzanie przez cele, wspierane odpowiednim systemem wynagrodzeń.

Organizacje z dobrze zdefiniowaną kulturą łatwiej przyciągają osoby, które podzielają ich wartości i przyjmują dany sposób działania. Czasem pracownicy mają wpływ na jej kształt, uczestnicząc w badaniach potencjalnych rozwiązań i potrzeb wśród zatrudnionych, a także angażując się w jej tworzenie czy doskonalenie.

Osoby, które identyfikują się z kulturą organizacyjną i mają na nią wpływ, czują się częścią organizacji, są bardziej zaangażowane, zmotywowane i lojalne. Spójność wartości zwiększa satysfakcję z pracy, ogranicza rotację i sprzyja postawie proaktywnej. Pozytywna kultura daje poczucie sensu – zwłaszcza młodszemu pokoleniu, podczas gdy sztywna i opresyjna może prowadzić do wypalenia. Dlatego organizacje inwestujące w spójną kulturę zyskują zaangażowany zespół i lepsze wyniki.

Kultura organizacyjna odgrywa kluczową rolę w realizacji celów strategicznych organizacji. Dobrze zaprojektowana i spójna, działa jak „wewnętrzny kompas”, który **ukierunkowuje decyzje, działania i postawy pracowników**.

#### **4.1.4. Kultura organizacyjna w ujęciu komunikacji wewnętrznej**

**Kultura organizacyjna powinna być odzwierciedlona w wizji i misji organizacji.** Wizja może motywować zespół, a misja – odzwierciedlać wartości i integrować wokół wspólnego celu. Obydwie mogą wychodzić od szefa organizacji, ale pracownicy powinni także mieć możliwość udziału w ich tworzeniu. Tylko w ten sposób da się zjednoczyć pracowników przy wspólnej wizji, a w zamian otrzymać ich zaangażowanie w pracę.

Skuteczna komunikacja wewnętrzna wpływa na rozwój kultury organizacyjnej opartej na wartościach oraz na dobre relacje między pracownikami a kadrą zarządzającą. Otrzymywanie rzetelnej informacji motywuje do pracy. Istotne jest również przygotowanie pracowników na nadchodzące zmiany z odpowiednim wyprzedzeniem<sup>34</sup>.

Cele komunikacji wewnętrznej powinny wynikać ze strategii organizacji i wspierać jej kulturę, zapewniając współdziałanie wszystkich członków. Ważne jest wyraźne określenie misji, wizji i wartości, aby komunikaty oraz działania, które za tym podążają, były spójne, a kultura organizacyjna sprzyjała integracji i wzajemnemu zrozumieniu<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> A. Szymankowska, *Istota i rola komunikacji w procesie zarządzania organizacją*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2014, nr 13, <https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/issue/download/2/6> (dostęp: 21.04.2025).

<sup>35</sup> M. Pawłowski, A. Kułakowska, Z. Piątkowski, *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2019, nr 1, s. 125–132, [https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-dd9d5f28-2397-405a-a638-15b7d6f3a4c9/c/PTPS\\_2019\\_nr\\_1\\_s.\\_125-132.pdf](https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-dd9d5f28-2397-405a-a638-15b7d6f3a4c9/c/PTPS_2019_nr_1_s._125-132.pdf) (dostęp: 20.04.2025).

## 4.2. Wartości, które łączą

### 4.2.1. Wartości fundamentem employer branding

Wartości określają kulturę pracy, sposób podejmowania decyzji oraz relacje wewnętrzne i zewnętrzne w organizacji. Muszą być realnie obecne w codziennym funkcjonowaniu i widoczne w postawach osób zarządzających zespołami. **Wartości są fundamentem employer branding, ponieważ definiują, kim jest organizacja, w co wierzy i jak działa.** Jeśli są dobrze określone i autentyczne, pomagają przyciągać, angażować i zatrzymywać najlepszych pracowników.

Dla pracowników wartości są punktem odniesienia, który pomaga im utożsamiać się z organizacją i jej misją. Gdy są spójne z ich osobistymi przekonaniem, rośnie poczucie przynależności, zaangażowanie i lojalność. To z kolei przekłada się na wewnętrzny employer branding – pracownicy stają się ambasadorami marki pracodawcy, promując ją w swoim otoczeniu.

### 4.2.2. Komunikacja wartości

**Wartości powinny wynikać z misji i wizji organizacji i być z nimi spójne.**

Ponadto dobre wartości w organizacji to takie, które są:

- **autentyczne**, czyli zgodne z rzeczywistością;
- **proste i zrozumiałe**, czyli nie wymagają długiego tłumaczenia;
- uniwersalne, ale jednocześnie dostosowane do specyfiki organizacji.

Ponadto powinny przenikać codzienne zachowania i decyzje w organizacji. Warto zadbać o to, by nie były narzucone przez kierownictwo ani skopiowane z innych podmiotów. Najlepiej, jeśli wynikają z tego, kim organizacja jest naprawdę – jak działa, w co wierzy i co ceni na co dzień.

Trafną definicję ambitnych wartości, a zarazem realnych i osiągalnych, warto przygotować na bazie opinii zebranych wśród pracowników z różnych szczebli (np. przez ankiety, warsztaty, wywiady), dotychczasowych sukcesów i porażek oraz postaw, które się do nich przyczyniły. Najlepiej skupić się na kilku kluczowych wartościach, na których oprze się wizerunek organizacji, takich jak np. dbałość o potrzeby klientów i budowanie relacji (klient na pierwszym miejscu), innowacyjność, odpowiedzialność za swoje działania i wyniki, otwarta i wspierająca kultura pracy.

W przeprowadzonej ankiecie badania satysfakcji w pracy w służbie cywilnej w 2024 r.<sup>36</sup> aż 85% respondentów wskazało, że ceni sobie „stabilność zatrudnienia”. Na drugim miejscu, ale dopiero z wynikiem 35%, znalazła się „równowaga między życiem zawodowym a prywatnym”. Pokazuje to, jak ważne dla pracowników służby cywilnej jest bezpieczeństwo w postaci pewności zatrudnienia. Warto podkreślić, że prawie 75% kadry służby cywilnej stanowią kobiety<sup>37</sup>.

Wewnętrzny employer branding oparty na wartościach musi być widoczny w codziennej kulturze organizacyjnej, a nie tylko w deklaracjach. Wartości powinny być spójne z działaniami organizacji, regularnie komunikowane (np. podczas spotkań, w newsletterach), a kierownicy i liderzy mają dawać przykład swoim zachowaniem. Warto powiązać wartości z systemem ocen i nagród, szczególnie rozliczając z tego kadrę zarządzającą. Określanie wartości to proces – wymaga analizy, konsultacji, wdrożenia oraz stałego doskonalenia i zaangażowania pracowników.

### 4.3. Uczenie się organizacyjne

Nowoczesna administracja publiczna coraz częściej przyjmuje model organizacji uczącej się, dostosowując się do dynamicznych zmian społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Polega to na ciągłym doskonaleniu usług, trosce o efektywność i rozwój kompetencji kadr oraz otwartości na zmiany i potrzeby obywateli. Wspierają to technologie cyfrowe, dialog społeczny, a także kultura wymiany wiedzy i dobrych praktyk między pracownikami.

Korzyści z wdrażania modelu organizacji uczącej się to:

- wyższa jakość usług polegająca na lepszej obsłudze obywateli;
- większa efektywność poprzez usprawnienie procesów i decyzji;
- lepsze relacje z obywatelami, w tym większe zaufanie i sprawniejsza komunikacja;
- atrakcyjność dla pracowników z perspektywy ich rozwoju zawodowego i kompetencyjnego.

---

<sup>36</sup> Serwis Służby Cywilnej, *Jak członkowie korpusu służby cywilnej oceniają pracę w służbie cywilnej? Przedstawiamy wyniki ankiety*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/jak-czlonkowie-korpusu-sluzby-cywilnej-oceniaja-prace-w-sluzbie-cywilnej-przedstawiamy-wyniki-ankiety> (dostęp: 21.04.2025).

<sup>37</sup> Dokładnie 73% na koniec 2024 r.; *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 roku*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdanie> (dostęp: 11.05.2025).

Przykłady działań wspierających stanowią: szkolenia (np. w KSAP), wymiana wiedzy między urzędami, audyty, ewaluacje, konsultacje społeczne, współpraca z uczelniami i NGO.

#### **4.3.1. Kultura ciągłego doskonalenia**

Ciągłe doskonalenie oznacza dążenie do podniesienia jakości pracy, otwartość na zmiany i aktywny udział pracowników w udoskonalaniu procedur. Ważne są zarówno efektywność, jak i dobra obsługa obywateli oraz dostosowanie do prawa.

Główne elementy kultury doskonalenia to usprawnianie procesów polegające na optymalizacji procedur i postępie cyfryzacji czy wprowadzenie programu „jedno okienko w urzędzie”. Kolejnym jest zarządzanie jakością – standardy ISO, programy jakości (np. „Urząd Przyjazny Obywatelowi”), stosowanie prostego języka. Bardzo ważne jest także uczenie się na błędach i sukcesach, w czym pomagają analizy skarg, audyty i ewaluacje. Nie mniej istotne jest zaangażowanie się pracowników polegające na zgłaszaniu propozycji usprawnień oraz systemie nagród za innowacje. Ostatnim elementem jest współpraca międzyinstytucjonalna, czyli wymiana dobrych praktyk.

Przykłady pozytywnych zmian w omawianym obszarze to m.in. rozwój e-administracji (np. aplikacja mObywatel), standaryzacja usług, szkolenia i programy UE (np. PO WER).

Dużym wyzwaniem dla administracji – szczególnie tej lokalnej – są ograniczone zasoby, niska motywacja i brak spójnego systemu jakości. Aby sprostać tym trudnościom i stać się prawdziwą organizacją uczącą się, kluczowe jest włączenie zespołowego, kreatywnego myślenia. To właśnie dzięki otwartej wymianie pomysłów, burzy mózgów i wspólnej pracy nad kwestiami problemowymi administracja może generować innowacyjne rozwiązania, optymalizować procesy i efektywniej wykorzystywać dostępne zasoby. Taka partycypacja nie tylko zwiększa poczucie odpowiedzialności i motywację wśród pracowników, ale również buduje kulturę ciągłego doskonalenia, w której każdy członek zespołu czuje się uprawniony do wnoszenia wkładu w rozwój i jakość świadczonych usług.

#### **4.3.2. Rozwój pracowników i innowacyjność**

Rozwój kadr i innowacyjność są kluczowe dla modernizacji administracji publicznej. Wymagają systematycznego doskonalenia zawodowego, efektywnego zarządzania wiedzą oraz eliminowania barier. Administracja może rozwijać

pracowników poprzez szkolenia, kształcenie ustawiczne (studia podyplomowe, kursy językowe, mentoring, coaching) oraz mobilność wewnętrzną. Kluczowe jest zarządzanie wiedzą (EZD, bazy wiedzy) i wsparcie dla pracowników (mentoring dla młodszych, coaching dla kadry kierowniczej). Barrierami są natomiast: nierówny dostęp do szkoleń, ograniczenia finansowe i brak centralnej polityki. Rekomenduje się stworzenie wspólnych standardów, rozwój narzędzi cyfrowych dla całej administracji oraz popularyzację mentoringu i coachingu, po to by zapewnić równe szanse rozwojowe w całej Polsce. W związku ze złożonością i różnorodnością zadań wykonywanych w pracy należy stosować nowoczesne narzędzia uczenia się w organizacji.

Takim godnym polecenia narzędziem jest model 70/20/10, gdzie:

- 70% rozwoju następuje na stanowisku pracy w wyniku zdobywania wiedzy i doświadczenia;
- 20% rozwoju stanowi uczenie się od innych (informacja zwrotna, dzielenie się wiedzą, mentoring, coaching);
- 10% rozwoju to formalne wsparcie edukacyjne (szkolenia, warsztaty).

Innowacyjność i kreatywność zakłada ciągłe tworzenie nowych rozwiązań i reagowanie na zmiany. Planowanie i wdrażanie narzędzi wspierających pracowników jest powiązane z monitoringiem otoczenia zewnętrznego oraz uwzględnia zmiany w poziomie kwalifikacji zatrudnionych. Przykładami innowacji w administracji są cyfryzacja usług (mObywatel, ePUAP), nowe formy komunikacji (budżety partycypacyjne) oraz współpraca międzysektorowa (GovTech Polska). Innowacje można podzielić na procesowe (automatyzacja), organizacyjne (praca zdalna) i społeczne (nowe modele kontaktu). Wspieranie kreatywności obejmuje szkolenia, coaching, zespoły projektowe oraz otwartość na eksperymenty. Zamiast sztywnych struktur, niskiej tolerancji na ryzyko, ograniczonego finansowania i braku współpracy międzysektorowej przyszłość opiera się na paradygmacie zaufania i współpracy. Oznacza to budowanie organizacji, w której elastyczność zastępuje biurokrację, a wspólne podejmowanie ryzyka staje się motorem innowacji. Finansowanie jest postrzegane jako inwestycja w rozwój, a nie tylko koszt, natomiast partnerstwa międzysektorowe są naturalnym sposobem na osiągnięcie synergii i lepszych wyników. W takim środowisku zaufanie staje się walutą, współpraca zaś – kluczem do odblokowania pełnego potencjału.

### 4.3.3. Ustrukturyzowane procesy oceny i doskonalenia

Procesy oceny i doskonalenia to systematyczne działania umożliwiające diagnozę i usprawnianie funkcjonowania instytucji w duchu zaufania i współpracy. Stanowią

fundament organizacji uczącej się, otwartej na rozwój. Kluczowym narzędziem w rozwoju pracownika – a jednocześnie podtrzymującym jego satysfakcję i zaangażowanie – jest bieżąca oraz okresowa informacja zwrotna. Jej celem jest ukazanie zarówno mocnych stron, jak i obszarów do dalszego doskonalenia, zawsze w konstruktywny i wspierający sposób.

W ramach tego procesu możemy stosować m.in.:

- oceny okresowe i ewaluacje – np. rozmowy rozwojowe, podsumowania realizacji działań;
- przeglądy wewnętrzne i działania wspierające odpowiedzialne zarządzanie – identyfikacja trudności i ryzyk oraz poszukiwanie rozwiązań;
- model CAF – europejski model samooceny jakości obejmujący 9 obszarów zarządzania;
- badania opinii i satysfakcji – m.in. ankiety, konsultacje, panele obywatelskie;
- monitorowanie i raportowanie – systemy wspierające realizację strategii, uczenie się od innych poprzez benchmarking.

Uzupełnieniem tych działań jest Indywidualny Program Rozwoju Zawodowego (IPRZ), który koncentruje się na spersonalizowanych rekomendacjach. Narzędzie to umożliwia pracownikom – we współpracy z przełożonymi – identyfikację własnych potrzeb rozwojowych i celów zawodowych. Pozwala na zaplanowanie konkretnych działań, takich jak szkolenia, kursy, mentoring czy udział w projektach, które wspierają zarówno rozwój kompetencji, jak i realizację celów strategicznych instytucji. Wdrożenie IPRZ sprzyja zwiększeniu motywacji, zaangażowania oraz retencji pracowników, budując jednocześnie kulturę ciągłego uczenia się i odpowiedzialności za własny rozwój.

Etapy procesu doskonalenia są następujące: ocena zwrotna → analiza → planowanie zmian → wdrożenie → monitorowanie → dzielenie się wnioskami.

Można tu wskazać takie przykłady dobrych praktyk, jak: wdrażanie modelu CAF w urzędach marszałkowskich (Mazowsze, Wielkopolska), systemy zarządzania jakością ISO 9001 w samorządach, konkursy promujące jakość i innowacyjność w administracji. Wyzwaniami w tym obszarze są natomiast: brak spójności i powszechności stosowania, niska znajomość narzędzi oraz niedobór zasobów i czasu.

Polska administracja publiczna zmierza w kierunku organizacji uczącej się, wdrażając działania wspierające rozwój pracowników, innowacyjność, zarządzanie wiedzą i systematyczne doskonalenie. Choć napotyka liczne bariery, to obserwujemy wiele pozytywnych przykładów świadczących o postępujących zmianach kulturowych i organizacyjnych. Co istotne, coraz częściej działania te nie są jedynie

reakcją na zewnętrzne wymogi czy trendy, lecz wynikają ze świadomego dążenia do zwiększenia efektywności i jakości świadczonych usług. Ta świadomość obejmuje zarówno zrozumienie potrzeby ciągłego uczenia się i adaptacji do zmieniającego się otoczenia, jak i aktywne poszukiwanie oraz wdrażanie najlepszych praktyk, które pozwalają budować bardziej odpowiedzialną i proaktywną administrację.

Podsumowując podrozdział 4, rekomenduje się, aby organizacja **jasno określiła swoją kulturę organizacyjną**. Kluczowe jest, by deklaracje zawarte w misji i wizji znajdowały odzwierciedlenie w realnych działaniach, a wartości były spójne z misją i wizją organizacji. Warto ograniczyć się do **kilku najważniejszych wartości**, by ułatwić ich wdrożenie i komunikację. Powinny one być stale obecne w działaniach organizacji – zarówno **w komunikacji wewnętrznej, jak i w postawach liderów**.

Kulturę organizacyjną warto traktować jako **element budowania marki pracodawcy** – przyciąga to odpowiednich kandydatów i wspiera zaangażowanie zespołu. **Liderzy powinni konsekwentnie modelować pożądane postawy, a pracowników warto angażować** w kształtowanie kultury organizacyjnej.

Ponadto rekomenduje się **wdrożenie ustrukturyzowanych procesów oceny i doskonalenia**, które pozwolą systematycznie diagnozować i usprawniać działanie instytucji w oparciu o zaufanie i współpracę. **Warto stosować różne narzędzia**, takie jak oceny okresowe, przeglądy wewnętrzne, badania satysfakcji czy monitoring realizacji strategii, a także indywidualne programy rozwoju zawodowego, które pomagają planować ścieżki rozwojowe dostosowane do potrzeb pracowników i celów organizacji.

Zaleca się także **opracowanie wspólnych standardów, rozwój narzędzi cyfrowych dla całej administracji oraz popularyzację mentoringu i coachingu, tak aby zapewnić równe szanse rozwoju w całej Polsce**. W związku ze złożonością i różnorodnością zadań wykonywanych w pracy należy stosować nowoczesne narzędzia uczenia się w organizacji.

## 5. Spójność doświadczeń pracowników z przekazem pracodawcy

### 5.1. Badania satysfakcji i zaangażowania

Badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników stanowi ważny element budowania wiarygodnego wizerunku instytucji jako odpowiedzialnego pracodawcy. Regularna diagnoza opinii zatrudnionych pozwala lepiej zrozumieć ich potrzeby i dostosować działania organizacyjne do zmieniających się oczekiwań.

Stanowi to również istotne wsparcie w takich kwestiach, jak wczesne rozpoznawanie potencjalnych trudności<sup>38</sup>, podejmowanie decyzji opartych na danych, wzmacnianie kultury dialogu i współodpowiedzialności<sup>39</sup>, podnoszenie jakości świadczonych usług publicznych oraz budowanie pozytywnego wizerunku urzędu jako pracodawcy.

Warto zaznaczyć, że przeprowadzenie badania to dopiero początek – jego rzeczywista wartość ujawnia się wtedy, gdy organizacja podejmuje konkretne działania na podstawie uzyskanej informacji zwrotnej. Transparentność procesu, powtarzalność badań oraz konsekwencja we wdrażaniu zmian decydują o skuteczności tego narzędzia. W dalszej części przedstawiamy kluczowe aspekty prowadzenia takich badań w administracji publicznej – od zasadności ich realizacji, przez metodykę, aż po wdrażanie zmian wynikających z analizy danych.

### 5.1.1. Metody badania satysfakcji i zaangażowania

Dobór odpowiedniej metody badania satysfakcji i zaangażowania pracowników w instytucjach administracji publicznej powinien być uzależniony od przyjętych celów, wielkości urzędu, kultury organizacyjnej oraz zasobów kadrowych i technicznych. Niezależnie od metody kluczowe jest zapewnienie anonimowości, rzetelności oraz transparentności całego procesu<sup>40</sup>.

Najczęściej wykorzystywane są: ankiety elektroniczne lub papierowe, wywiady indywidualne lub grupowe, zogniskowane wywiady grupowe (tzw. grupy fokusowe), obserwacja uczestnicząca lub nieuczestnicząca, skrzynki na sugestie, kanały anonimowej komunikacji oraz systematyczne badania okresowe. Warto zaznaczyć, że łączenie kilku metod badawczych pozwala uzyskać pełniejszy obraz sytuacji i lepiej zrozumieć potrzeby pracowników.

Realizację bardziej zaawansowanych badań – zwłaszcza w większych jednostkach organizacyjnych – można powierzyć podmiotom zewnętrznym. Wyspecjalizowane firmy oferują nie tylko opracowanie metodologii i narzędzi, lecz także

---

<sup>38</sup> Aon Corporation, *2018 Trends in Global Employee Engagement*, [https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee\\_Engagement.pdf](https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf) (dostęp: 4.04.2025).

<sup>39</sup> Gallup Institute, *State of the Global Workplace. Report 2023*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2023/10/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf> (dostęp: 14.04.2025).

<sup>40</sup> I. Gocan, *Badanie satysfakcji, motywacji i zaangażowania pracowników – komentarz praktyczny*, LEX, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/komentarze-praktyczne/badanie-satysfakcji-motywacji-i-zaangazowania-469947278> (dostęp: 26.04.2025).

analizę wyników oraz raporty końcowe, co może znacznie odciążyć administrację wewnętrzną<sup>41</sup>.

Kluczowy etap badania stanowi sformułowanie trafnych i zrozumiałych pytań. Ich jakość decyduje o wiarygodności uzyskanych odpowiedzi oraz użyteczności wniosków wyciąganych na ich podstawie<sup>42</sup>. Zalecenia dotyczące konstruowania skutecznych pytań obejmują m.in.: unikanie pytań złożonych, stosowanie skali ocen (np. 1–5 lub 1–10), uwzględnianie pytań otwartych, dostosowanie języka do odbiorców, zachowanie neutralności oraz dbałość o logiczną kolejność pytań<sup>43</sup>.

### 5.1.2. Jak zachęcić pracowników do udziału w badaniach?

Wyniki badań satysfakcji i zaangażowania pracowników są tym bardziej wartościowe, im większy jest poziom uczestnictwa. Dlatego kluczowym wyzwaniem w całym procesie jest zmotywowanie pracowników do aktywnego udziału w badaniu. W administracji publicznej niezbędne jest wdrożenie spójnej strategii komunikacyjnej i budowanie atmosfery otwartości<sup>44</sup>.

Do najważniejszych sposobów zwiększania frekwencji w badaniach należą: zapewnienie anonimowości, transparentna i przystępna komunikacja, zaangażowanie kierownictwa, włączenie badania w rytm funkcjonowania instytucji, przypomnienia i komunikaty zachęcające, budowanie kultury zaufania i dialogu.

Przykładem skutecznego podejścia może być Ministerstwo Finansów, które przed realizacją badania przeprowadziło szeroko zakrojoną kampanię informacyjną skierowaną do pracowników, w tym komunikaty w intranecie oraz materiały wyjaśniające cel badania i podkreślające gwarancję anonimowości.

---

<sup>41</sup> K. Rezmer, *Job satisfaction of the public administration employees based on example local government unit. Satysfakcja pracowników na przykładzie Urzędu Miasta Bydgoszczy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2023, t. 70, nr 4.

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Badania Satysfakcji Pracowników, *Jakie pytania warto zadać w badaniu satysfakcji pracowników?*, <https://www.badania-satysfakcji-pracownikow.pl/news/jakie-pytania-warto-zadac-w-badaniu-satysfakcji-pracownikow> (dostęp: 2.05.2025).

<sup>44</sup> Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Finansów, <https://www.gov.pl/web/finanse/przeprowadzenie-badania-satysfakcji-i-zaangazowania-pracownikow-ministerstwa-finansow3> (dostęp: 17.04.2025).

**Gotowe narzędzie do badania zaangażowania: Gallup Q12<sup>45</sup>**

Jednym z najczęściej stosowanych na świecie narzędzi do badania zaangażowania pracowników jest **Gallup Q12** – kwestionariusz opracowany przez amerykański Instytut Gallupa na podstawie wieloletnich badań prowadzonych w różnych sektorach, w tym w organizacjach publicznych. Opiera się na założeniu, że istnieje 12 kluczowych elementów zaangażowania, które mają wpływ na wydajność, motywację i lojalność pracownika.

**Zalety Q12:**

- krótka, klarowna forma (tylko 12 pytań);
- odniesienie do podstawowych potrzeb psychologicznych w pracy;
- uniwersalność – możliwość zastosowania w różnych typach instytucji, w tym administracji publicznej;
- łatwość wdrożenia bez konieczności specjalistycznego przygotowania metodologicznego.

**Pełna lista pytań Gallup Q12:**

1. Czy wiem, czego oczekuje się ode mnie w pracy?
2. Czy mam odpowiednie narzędzia i zasoby do prawidłowego wykonywania swojej pracy?
3. Czy codziennie mam możliwość robienia tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni ktoś mnie pochwalił lub docenił za dobrze wykonaną pracę?
5. Czy mój przełożony lub inna osoba w pracy interesuje się mną jako człowiekiem?
6. Czy ktoś w pracy zachęca mnie do rozwoju?
7. Czy w pracy moje opinie się liczą?
8. Czy dzięki misji lub celowi mojej organizacji czuję, że moja praca ma znaczenie?
9. Czy moi współpracownicy są zaangażowani w wykonywanie pracy wysokiej jakości?
10. Czy mam bliskiego przyjaciela w pracy?
11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy ktoś rozmawiał ze mną o moich postępkach?
12. Czy w ciągu ostatniego roku miałem możliwość uczenia się i rozwoju?

Kwestionariusz Q12 może być stosowany zarówno w całości, jak i jako punkt wyjścia do opracowania własnych pytań badawczych. Warto umożliwić udzielanie odpowiedzi w skali 1–5. Skuteczność kwestionariusza została potwierdzona w instytucjach różnej wielkości, także tych, które nie korzystały z usług zewnętrznych.

**Inne gotowe narzędzia badawcze, które mogą być wykorzystane przez instytucje publiczne, to:**

- Utrecht Work Engagement Scale (UWES);
- Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ);
- Employee Satisfaction Index (ESI);
- Model Sirota;
- Great Place to Work® Trust Index.

<sup>45</sup> Gallup Institute, *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*, <https://www.gallup.com/q12/> (dostęp: 27.04.2025).

Wróćmy jeszcze raz do kwestionariusza **Gallup Q12**. W kwietniu 2025 r. przetestowaliśmy to narzędzie wśród 46 słuchaczy XXXV Promocji Krajowej Szkoły Administracji Publicznej, którzy realizują kształcenie w trybie dualnym, czyli łączą naukę z aktywnością zawodową. Pracują w urzędach administracji publicznej na terenie całego kraju, w organizacjach różnego szczebla, reprezentujących wiele działów administracji publicznej. Zajmują szeroki wachlarz stanowisk – od specjalistycznych po zarządzające i kierownicze. Różnią się wiekiem i długością stażu w administracji. Wszyscy byli jednak w stanie w kilka minut wypełnić uniwersalny kwestionariusz Gallupa. I o to właśnie chodzi! Żeby zachęcić pracowników do udziału w badaniach, kwestionariusz powinien być możliwie prosty, logiczny i krótki. Przede wszystkim jednak pracownik musi mieć poczucie, że pytający faktycznie jest zainteresowany pozyskaniem jakościowych i wiarygodnych wyników na temat poziomu jego satysfakcji i zaangażowania, które przełożą się na dalsze doświadczenia pracownika w miejscu pracy.

### 5.1.3. Analiza wyników i działania po badaniu

Samo przeprowadzenie badania satysfakcji i zaangażowania pracowników nie przynosi organizacji realnych korzyści bez właściwej analizy uzyskanych danych. Etap interpretacji wyników jest kluczowy dla wyciągnięcia trafnych wniosków oraz zaprojektowania działań naprawczych i rozwojowych.

W przypadku administracji publicznej analiza może być przeprowadzona przez zespół wewnętrzny (np. biuro kadr bądź zespół ds. HR) lub – szczególnie w większych urzędach – we współpracy z niezależnymi ekspertami zewnętrznymi. Wspomniane już wcześniej Ministerstwo Finansów zleca również profesjonalnym firmom opracowanie raportów, co wzmacnia obiektywność interpretacji<sup>46</sup>.

Wyniki powinny zostać przedstawione w formie syntetycznego raportu, z uwzględnieniem wykresów, wniosków i rekomendacji. Ważne, aby nie ograniczać się do stwierdzeń ogólnych, lecz wskazywać konkretne obszary do poprawy i dobre praktyki możliwe do utrwalenia<sup>47</sup>.

Przeprowadzenie badania satysfakcji i zaangażowania pracowników to dopiero pierwszy etap procesu poprawy funkcjonowania instytucji. Kluczowe znaczenie ma to, co się dzieje po zebraniu i przeanalizowaniu wyników. Brak dalszych kroków może prowadzić do utraty zaufania pracowników, poczucia, że ich opinie nie mają wpływu na rzeczywistość, a w konsekwencji – obniżenia zaangażowania i motywacji.

Wdrażanie zmian w oparciu o wyniki badań powinno być dobrze udokumentowane, rozłożone na etapy i monitorowane. Najważniejsze kroki obejmują:

---

<sup>46</sup> Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, op. cit., s. 25.

<sup>47</sup> K. Rezmer, op. cit., s. 23.

sformułowanie planu działań, komunikację z pracownikami, włączenie ich w proces zmian, monitorowanie realizacji i efektów oraz powtarzalność procesu.

W praktyce administracji publicznej dobrym przykładem może być Urząd Miasta Bydgoszczy, który po analizie wyników badania w 2023 r. opracował plan naprawczy obejmujący poprawę komunikacji wewnętrznej oraz przeszkolenie kadry kierowniczej<sup>48</sup>. Również w Ministerstwie Finansów w 2024 r. przewidziano, że jednym z obowiązkowych etapów badania będzie przedstawienie wyników wszystkim pracownikom oraz podjęcie działań korygujących<sup>49</sup>.

## 5.2. Komunikacja wewnętrzna z pracownikiem

Komunikacja wewnętrzna polega na wymianie informacji między członkami organizacji, tj. pionowa „w dół” (od przełożonych do pracowników) oraz „w górę” (od pracowników do przełożonych), a także między współpracownikami (tzw. komunikacja pozioma). Jeśli jest dobrze rozwinięta, wspiera integrację zespołów, motywuje pracowników i umożliwia uzyskiwanie opinii bazujących na różnych doświadczeniach pracowników, co pomaga w szukaniu innych, niekonwencjonalnych rozwiązań. Umiejętność odpowiedniego przekazywania informacji wraz z kontekstem sytuacyjnym jest kluczowa w sytuacjach kryzysowych, kiedy trzeba działać pod presją czasu. Dobra komunikacja w miejscu pracy pomaga w budowaniu relacji, zwiększa lojalność między pracownikami oraz wzmacnia obopólne zaufanie i poczucie odpowiedzialności za wspólne cele organizacyjne<sup>50</sup>.

Zatem dobra komunikacja wewnętrzna istotnie wpływa na efektywne działanie organizacji, umożliwiając budowanie relacji i wzajemne zrozumienie. Ważne jest rozwijanie kompetencji komunikacyjnych, tak aby informacje były przekazywane w jasny sposób i z szacunkiem. W przypadku konfliktów należy dążyć do porozumienia lub kompromisu, unikając manipulacji<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, op. cit., s. 25.

<sup>50</sup> M. Grębosz, A. Mikulska, *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, nr 1154, z. 55 – Organizacja i Zarządzanie, <https://repozytorium.p.lodz.pl/server/api/core/bitstreams/a817bc8a-99db-4c2f-ac48-1abb542acdb6/content> (dostęp: 18.04.2025).

<sup>51</sup> B. Jakimiuk, op. cit.

### 5.2.1. Przejrzystość i otwartość kanałów komunikacji

Komunikacja pomiędzy pracownikiem a przełożonym opiera się na zaspokajaniu oczekiwań i potrzeb obu stron. Pracownicy liczą przede wszystkim na uczciwość i spójność wewnętrzną przełożonego. Chcą wierzyć, że będzie przekazywał im prawdziwe informacje i kierował się szczerością. Zależy im również na tym, by byli obdarzeni zaufaniem. Kluczowe w otwartej komunikacji jest to, aby regularne spotkania skupiały się na informowaniu pracowników o postawionych celach i wynikach zespołu<sup>52</sup>.

Ważne jest, aby rozwijać edukację i zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla w problematykę komunikacji wewnętrznej, ponieważ ma to bezpośredni wpływ na wyniki i jakość wykonywanej pracy. Przede wszystkim łatwiej opanować niepewność związaną z wprowadzeniem planowanych zmian, a dodatkowo jest to czynnik determinujący poziom zaangażowania ludzi w organizacji oraz może stymulować innowacyjność<sup>53</sup>.

Komunikacja wewnętrzna jest nieodłącznym elementem marketingu wewnętrznego, traktującym pracowników jak wewnętrznych klientów organizacji. Zaangażowanie kadry kierowniczej w dużej mierze zależy od sprawności całego procesu, na co ma wpływ dobór odpowiednich narzędzi komunikacyjnych. Ważne są dwa kierunki wymiany informacji: komunikacja „w dół” (kadry kierowniczej do pracowników) oraz „w górę” (od pracowników do kadry kierowniczej). Narzędzia takie jak newslettery, intranet, ankiety, e-mail czy zebrania sprawdzają się w obydwu przypadkach, a dobór konkretnych powinien być zgodny z kulturą organizacyjną, co zapewnia efektywność i wiarygodność przekazu<sup>54</sup>.

W urzędach dobrą praktyką jest wprowadzenie modelu kompetencyjnego, który wskazywałby, jakimi zachowaniami powinien się charakteryzować pracownik na danym stanowisku, aby mógł osiągać jak najlepsze rezultaty. Dokładniej mówiąc, chodzi zaś o zestaw kompetencji najważniejszych z punktu widzenia organizacji, które są pogrupowane i przypisane do poszczególnych stanowisk. Wprowadzenie takiego modelu pomaga w ustalaniu indywidualnych celów pracowników, które są zgodne z misją urzędu. Dzięki temu zatrudniony ma świadomość, w jaki sposób jego praca wpisuje się w szerszy kontekst działania administracji publicznej. Jasne określenie oczekiwanych kompetencji zapewnia przejrzystość ścieżek kariery

---

<sup>52</sup> Ibidem.

<sup>53</sup> B. Bielicka, *Rola komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2014, nr 13, <https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/issue/download/2/6> (dostęp: 20.04.2025).

<sup>54</sup> M. Grębosz, A. Mikulska, op. cit.

oraz lepsze zrozumienie wymagań wobec jego pracy, co sprzyja większej motywacji, zaangażowaniu w wykonywane obowiązki, a w rezultacie – wyższej jakości usług publicznych. Wdrożony model kompetencyjny jest wszechstronnym i dynamicznym narzędziem, które wpisuje się w rozwiązania przyjęte w służbie cywilnej (oceny, opisy stanowisk pracy, IPRZ-y) oraz stanowi przykład dobrej praktyki w tym sektorze<sup>55</sup>.

### **5.2.2. Angażowanie pracowników w komunikację wewnętrzną oraz indywidualne dopasowanie przekazu**

Komunikacja wewnętrzna umożliwia pozyskiwanie informacji na temat oczekiwań i problemów pracowniczych, pomysłów i nowych rozwiązań, a także pozwala konsultować planowane zmiany. We współczesnej organizacji nie ogranicza się to wyłącznie do przekazywania poleceń z góry w dół, ponieważ proces ten jest dwustronny. Pracownicy nie tylko słuchają (odbierają przekaz), lecz także mają realną możliwość wypowiadania się, zadawania pytań, dzielenia się swoimi propozycjami i opiniami. Gdy widzą, że ich głos się liczy, są bardziej zmotywowani, zaangażowani oraz mają silniejsze poczucie przynależności do organizacji.

Warto dbać o efektywną komunikację, gdyż wspiera ona realizację misji organizacji, ułatwia kadrze kierowniczej przekazywanie informacji o celach, działaniach CSR, innowacjach oraz zachęca do zgłaszania swoich pomysłów<sup>56</sup>.

Nieefektywna komunikacja wewnętrzna – polegająca tylko na przekazywaniu informacji „w dół” – prowadzi do braku autonomii pracowników, ich obojętności, bierności oraz realizacji zadań w minimalnym zakresie, z powodu ciągłego ignorowania zgłaszanych uwag i propozycji, braku informacji zwrotnej lub krytyki niezależnie od włożonego wysiłku.

Na efektywność komunikacji wewnętrznej wpływa wiele czynników, takich jak m.in.: sposób komunikowania się, aspekty psychologiczne uczestników, uwarunkowania sytuacyjne oraz rodzaj struktury organizacji. Kiedy przełożony inicjuje pozytywne interakcje z pracownikiem, wówczas powstaje przestrzeń do wymiany poglądów, która sprzyja dialogowi, współpracy oraz wspólnemu szukaniu rozwiązań potencjalnych sytuacji problemowych. Natomiast jeśli nie przekazuje

---

<sup>55</sup> K. Woś, *Zarządzanie w administracji publicznej – wspólny model kompetencji*, „Rzeczpospolita”, 27.05.2025, <https://pro.rp.pl/administracja/art42369841-zarzadzanie-w-administracji-publicznej-wspolny-model-kompetencji> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>56</sup> M. Grębosz, A. Mikulska, op. cit.

pracownikom informacji lub zadań na czas, sprzyja to tworzeniu się bariery komunikacyjnej, co może prowadzić do nieporozumień w wyniku niespełnionych oczekiwań (z perspektywy przełożonego zadanie nie jest wykonane prawidłowo lub na czas, a według pracownika było zbyt mało czasu lub zabrakło istotnych informacji). Pełnienie funkcji kierownika ogranicza się wtedy głównie do podejmowania decyzji, które hamują rozwój pracowników, a co za tym idzie – całej organizacji<sup>57</sup>.

Zaangażowanie pracowników wymaga wsparcia ze strony kadry kierowniczej, pracy zespołowej, wzajemnego zaufania i szacunku, co poprawia motywację i komunikację w organizacji<sup>58</sup>. Skutecznym sposobem angażowania są regularne spotkania, podczas których można swobodnie się dzielić opiniami. Powinny się odbywać na różnych szczeblach, tak by pracownicy czuli, że mają realny wpływ na to, co się dzieje w organizacji<sup>59</sup>. Dobrą praktyką jest także udostępnienie kanałów do anonimowego feedbacku czy zapraszanie pracowników do współtworzenia wewnętrznych inicjatyw komunikacyjnych, np. wprowadzenie czatu w intranecie.

**Podsumowując, aby wzmocnić spójność między rzeczywistym doświadczeniem pracowników a przekazem organizacji jako pracodawcy, rekomenduje się regularne prowadzenie badań satysfakcji i zaangażowania oraz podejmowanie konkretnych działań na ich podstawie. Zaleca się również zastosowanie modelu kompetencyjnego w administracji publicznej, rozwijanie kompetencji komunikacyjnych w organizacjach, wprowadzenie regularnych spotkań zespołów, wdrożenie narzędzi takich jak newslettery, intranet, ankiety, e-mail oraz udostępnienie kanałów do anonimowego feedbacku.**

## 6. Podsumowanie

Budowanie pozytywnego wizerunku organizacji jako pracodawcy rozpoczyna się od środka – **od stworzenia warunków, w których pracownik może się czuć zaangażowany, bezpieczny i doceniany**. Kolejne rozdziały raportu ukazują, że skuteczny employer branding w administracji publicznej jest procesem systemowym, który wymaga przemyślanych i świadomych działań na wielu poziomach – od fizycznego otoczenia pracy, przez relacje międzyludzkie i wartości organizacyjne, aż po jakość komunikacji i spójność między tym, co instytucja deklaruje, a tym, co rzeczywiście oferuje.

---

<sup>57</sup> B. Bielicka, op. cit.

<sup>58</sup> M. Pawłowski, A. Kulakowska, Z. Piątkowski, op. cit.

<sup>59</sup> M. Grębosz, A. Mikulska, op. cit.

Pracownik staje się ambasadorem marki urzędu wówczas, gdy ma poczucie sensu wykonywanych zadań, identyfikuje się z misją instytucji, doświadcza kultury wzajemnego szacunku i ma możliwość rozwoju. Kluczową rolę odgrywają tu: przejrzystość działań pracodawcy, dbałość o informację zwrotną i wdrażanie realnych zmian na podstawie głosu zatrudnionych.

Efektywne działania employer brandingowe wymagają również odpowiedniego zaplecza organizacyjnego. Niezbędne jest nie tylko powierzenie odpowiedzialności za te kwestie konkretnej osobie lub komórce organizacyjnej, lecz także zapewnienie odpowiednich zasobów – zarówno finansowych, jak i czasowych. Tylko wówczas możliwe jest systematyczne budowanie i wzmacnianie wizerunku instytucji jako miejsca, w którym warto pracować.

Duże znaczenie mają również pozytywne przykłady urzędów, w których działania na rzecz zaangażowania, satysfakcji i dobrostanu pracowników przynoszą widoczne efekty. Historie osób, które z dumą reprezentują swoją organizację, są najlepszym potwierdzeniem skuteczności całego procesu i mogą inspirować innych do podejmowania podobnych inicjatyw.

Dobry przykład<sup>60</sup>!

Oddział ZUS we Wrocławiu wdrożył strategię employer brandingową, której kluczowym elementem było zaangażowanie pracowników jako ambasadorków marki. Aktywnie uczestniczyli oni w działaniach promujących ZUS jako atrakcyjnego pracodawcę, dzieląc się swoimi doświadczeniami i sukcesami zawodowymi. Ich autentyczne relacje i zaangażowanie przyczyniły się do poprawy wizerunku instytucji zarówno w oczach obecnych, jak i potencjalnych pracowników. Program ten podkreślił znaczenie wewnętrznej komunikacji i doceniania roli pracowników w kształtowaniu pozytywnego obrazu organizacji.

## Bibliografia

1. Aon Corporation, 2018 *Trends in Global Employee Engagement*, [https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/Aon\\_2018\\_Trends\\_In\\_Global\\_Employee\\_Engagement.pdf](https://content.lesaffaires.com/LAF/lacom/Aon_2018_Trends_In_Global_Employee_Engagement.pdf) (dostęp: 4.04.2025).
2. Badania Satysfakcji Pracowników, *Jakie pytania warto zadać w badaniu satysfakcji pracowników?*, <https://www.badania-satysfakcji-pracownikow.pl/news/>

<sup>60</sup> Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Forum Zarządzania Publicznego, *Jak budować pozytywny wizerunek pracodawcy? Employer branding w instytucji publicznej. Jak przyciągnąć i jak zatrzymać pracownika. Studium przypadku na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, <https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/jak-budowac-pozytywny-wizerunek-pracodawcy-employer-branding-w-instytucji-publicznej-0> (dostęp: 15.04.2025).

- jakie-pytania-warto-zadac-w-badaniu-satysfakcji-pracownikow (dostęp: 2.05.2025).
3. Deloitte, *Human Capital Trends 2024 | Raport Deloitte*, <https://www.deloitte.com/pl/pl/services/consulting/research/human-capital-trends-2024.html> (dostęp: 23.02.2025).
  4. Ernst & Young LLP, *Reframing your employee value proposition. Why organisations are finally examining their EVP*, August 2022, <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-uk/insights/workforce/documents/ey-reframing-your-employee-value-proposition-v3.pdf> (dostęp: 24.06.2025).  
Gallup Institute, *Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey*, <https://www.gallup.com/q12/> (dostęp: 23.02.2025).
  5. Gallup Institute, *State of the Global Workplace. Report 2023*, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2023/10/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf> (dostęp: 14.04.2025).
  6. Gallup Institute, *State of the Global Workplace. Report 2025*, <https://gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (dostęp: 23.04.2025).
  7. Gallup Institute, *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Q12® Meta-Analysis: 11th Edition*, 2024, <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx#ite-645491> (dostęp: 18.02.2025).
  8. Gocan I., *Badanie satysfakcji, motywacji i zaangażowania pracowników – komentarz praktyczny*, LEX, <https://sip.lex.pl/komentarze-i-publikacje/komentarze-praktyczne/badanie-satysfakcji-motywacji-i-zaangazowania-469947278> (dostęp: 26.04.2025).
  9. Josh Bersin company, *The Definitive Guide: Employee Experience*, 2021, <https://joshbersin.com/ex-definitive-guide-2021/> (dostęp: 18.02.2025).
  10. Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Forum Zarządzania Publicznego, *Jak budować pozytywny wizerunek pracodawcy? Employer branding w instytucji publicznej. Jak przyciągnąć i jak zatrzymać pracownika. Studium przypadku na przykładzie Zakładu Ubezpieczeń Społecznych*, <https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/jak-budowac-pozytywny-wizerunek-pracodawcy-employer-branding-w-instytucji-publicznej-0> (dostęp: 15.04.2025).
  11. Machnicka Z., *Lepszy pracodawca. Jak autentyczny employer branding zmienia biznes, rynek pracy i ludzi*, OnePress, Gliwice 2020.
  12. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020.

13. *Moja i Twoja, czyli nasza. Podsumowanie ankiety „Twoja służba cywilna”*, <https://www.youtube.com/live/e86WbtclHdw> (dostęp: 20.02.2025).
14. Morgan J., *The Evolution of Employee Experience*, <https://medium.com/jacob-morgan/the-evolution-of-employee-experience-fb2285d34d03> (dostęp: 23.02.2025).
1. Osiński J., *Administracja publiczna na progu XXI wieku. Wyzwania i oczekiwania*, SGH, Warszawa 2008.
2. Morgan J., *What is Employee Experience*, <https://www.youtube.com/watch?v=wLS3RfFYPBE> (dostęp: 23.02.2025).
3. Olejniczak K. (red.), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
4. Pasieczny J., Rosiak T., *W kierunku organizacji uczącej się. Transformacja organizacyjna na przykładzie jednostki administracji publicznej*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2021.
5. *Raport Zaangażowanie 2024*, [https://pliki.enpulse.online/pdf/Enpulse\\_Zaanga%C5%BCowanie\\_Raport\\_2024.pdf](https://pliki.enpulse.online/pdf/Enpulse_Zaanga%C5%BCowanie_Raport_2024.pdf) (dostęp: 23.02.2025).
6. Rezmer K., *Job satisfaction of the public administration employees based on example local government unit. Satysfakcja pracowników na przykładzie Urzędu Miasta Bydgoszczy*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2023, t. 70, nr 4.
7. Rosen Kellerman G., Seligman M., *Umysł jutra*, MT Biznes, Warszawa 2023.
8. Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Wiley & Sons, San Francisco 2017.
9. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Finansów, <https://www.gov.pl/web/finanse/przeprowadzenie-badania-satysfakcji-i-zaangazowania-pracownikow-ministerstwa-finansow3> (dostęp: 17.04.2025).
10. *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 roku*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/sprawozdaniessc> (dostęp: 11.05.2025).
11. *Zaangażowanie i Benefity 2024. Raport*, <https://pliki.enpulse.online/pdf/Zaanga%C5%BCowanie%20i%20Benefity%202024%20-%20Raport%20.pdf> (dostęp: 23.02.2025).
12. Grębosz M., Mikulska A., *Narzędzia komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2013, nr 1154, z. 55 – Organizacja i Zarządzanie, <https://repozytorium.p.lodz.pl/server/api/core/bitstreams/a817bc8a-99db-4c2f-ac48-1abb542acdb6/content> (dostęp: 18.04.2025).
13. Jakimiuk B., *Relacje interpersonalne w miejscu pracy i ich znaczenie dla funkcjonowania zawodowego*, (w:) B. Pietrulewicz, M.A. Paszkowicz (red.), *Wybrane*

- zagadnienia aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy, Wydawnictwo Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2015, s. 55–63.
14. Robak E., *Znaczenie relacji w kształtowaniu atmosfery pracy*, (w:) A. Bazan-Bulanda, A. Kwiatek, M. Skiba (red.), *Spoleczne, psychologiczne i prawne uwarunkowania zarządzania współczesną organizacją. Wybrane zagadnienia. Cz. 3*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2022.
  15. Bielicka B., *Rola komunikacji wewnętrznej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu” 2014, nr 13, <https://tbr.wsb.torun.pl/index.php/journal/issue/download/2/6> (dostęp: 20.04.2025).
  16. Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z., *Kultura organizacyjna w organizacji*, „Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego” 2019, nr 1, s. 125–132, [https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-dd9d5f28-2397-405a-a638-15b7d6f3a4c9/c/PTPS\\_2019\\_nr\\_1\\_s.\\_125-132.pdf](https://yadda.icm.edu.pl/baztech/element/bwmeta1.element.baztech-dd9d5f28-2397-405a-a638-15b7d6f3a4c9/c/PTPS_2019_nr_1_s._125-132.pdf) (dostęp: 20.04.2025).



---

# **Rola lidera w employer brandingu (EB) – wpływ przywództwa na budowanie marki pracodawcy i angażowanie pracowników**

Ewelina Kicman, Anna Moraczewska, Karolina Szyszko-Głowacka,  
Olga Naniewicz, Maciej Jędrychowski, Daniel Rewers

Opiekun grupy: Aneta Ramusiewicz



## 1. Wprowadzenie

Zmiany, jakie zachodzą w świecie gospodarki, ekonomii, technologii, oraz te o charakterze społecznym i demograficznym, uświadamiają wielu pracodawców, że największą wartością w organizacji są ludzie. Tym samym to człowiek – ze swoją wiedzą, doświadczeniem i umiejętnościami w społeczeństwie cyfrowym opartym na nowoczesnej technologii – jest najważniejszym zasobem, budując przewagę konkurencyjną firmy na rynku pracy. Jego wartość jest tak duża, że jest podmiotem, o który zabiegają pracodawcy. W obliczu zauważalnego w Polsce deficytu pracowników konieczne stało się zachęcanie pracowników do podjęcia pracy u konkretnego pracodawcy i pozostania u niego. Tym samym to pracodawcy coraz częściej konkurują o pracowników i robią to na wiele sposobów, m.in. dbając o wynagrodzenie, benefity, ale również zapewniając środowisko pracy szanujące ludzi, z uważnością na ich potrzeby.

Zachodzące w ostatnich latach zmiany na rynku pracy, tj. z rynku pracodawcy na rynek pracownika, dotyczą również administracji publicznej. Pracodawcy dostrzegają potrzebę budowania pozytywnego wizerunku nie tylko jako marki, lecz również jako pożądanego miejsca zatrudnienia – pracodawcy z wyboru, w szczególności w obliczu wspomnianego deficytu pracowników oraz starzejącej się kadry administracji. W związku z tym coraz częściej tworzą strategię EB i realizują działania w tym zakresie w sposób przemyślany i systemowy<sup>1</sup>.

W „Sprawozdaniu Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby za 2024 r.”<sup>2</sup> A. Noskowska-Piątkowska – szefowa służby cywilnej – odniosła się do roli liderów w EB: „O profesjonalizmie służby cywilnej decyduje praca zaangażowanych, sprawnie realizujących zadania urzędniczek i urzędników, nowoczesnych zarządzających, wspierających liderów i zespołów, którymi przewodzą. Ci liderzy odpowiedzialni są za budowanie kultury organizacji, środowiska pracy opartego na zaufaniu i otwartości. Dopiero w profesjonalnym i dobrze zarządzanym otoczeniu możliwa jest efektywna praca, sprawne osiągnięcie celów, kreatywne radzenie sobie z wyzwaniami. A we współczesnym świecie i skomplikowanej sytuacji geopolitycznej wyzwań przed służbą cywilną jest sporo”. Jak zauważyła

---

<sup>1</sup> MJCC, *Strategia Employer Branding. Krok po kroku*, <https://www.slideshare.net/slideshow/strategia-employer-branding-krok-po-kroku-ebook-mjcc/52096388#1> (dostęp: 29.05.2025).

<sup>2</sup> <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/szefowa-sluzby-cywilnej-zlozyla-sprawozdanie-za-2024-rok> (dostęp: 29.05.2025).

A. Macnar, kluczowa jest zwłaszcza „odpowiedzialność wszystkich liderów w organizacji za EB firmy”<sup>3 4</sup>.

Kim zatem są liderzy, jaką rolę odgrywają w organizacji i dlaczego zasługują na uwagę również w kontekście EB w administracji publicznej?

Liderzy zespołów inspirują, prowadzą, motywują, stanowią przykład dla reszty zespołu. Okazuje się, że budowanie relacji opartych na szacunku, zaufaniu i wsparciu przynosi o wiele lepsze rezultaty niż autorytarne zarządzanie organizacjami. Jednak transformacja z szefa w lidera wymaga empatii, otwartości na feedback oraz ciągłego doskonalenia umiejętności interpersonalnych. Korzyści płynące z takiej zmiany są nieocenione zarówno dla zespołu, jak i dla całej organizacji.

Zgodnie z literaturą przedmiotu jakość relacji z przełożonym należy do najważniejszych czynników wpływających na decyzję pracowników o odejściu lub pozostaniu w organizacji. Nieefektywne przywództwo może prowadzić do spadku motywacji i rotacji, podczas gdy dobry lider potrafi znacznie zwiększyć zaangażowanie zespołu i wydajność jego pracy. Warto więc zadać pytanie: czym charakteryzuje się skuteczny lider? Jakie cechy sprawiają, że współpraca z nim motywuje do większego wysiłku i buduje trwałe poczucie sensu wykonywanej pracy?

## 2. Kompetencje lidera

Wielu badaczy usiłowało w naukowy sposób ustalić to, co warunkuje sukces lidera. Dominowały dwa podejścia, z których pierwsze kładło nacisk na cechy społeczne, a drugie – na interakcję i zachowania lidera w zderzeniu z zaistniałymi sytuacjami.

Model opracowany przez J. Adaira stanowi próbę połączenia obydwu tych koncepcji. W ramach tzw. rysu przywództwa efektywnego lidera wymieniane są następujące cechy: entuzjazm, integralność, wytrzymałość, uczciwość, ciepło, życzliwość i pewność siebie. Ponadto J. Adair zdefiniował trzy najważniejsze obszary, w ramach których każdy przywódca powinien podejmować działania i co istotne, starać się zachowywać równowagę: obszar związany z zadaniem, obszar związany z potrzebami grupy oraz obszar związany z potrzebami jednostki.

Z kolei D. Goleman<sup>5</sup> wskazuje na następujący zestaw cech lidera: słuchanie, zachęcanie, komunikatywność, odwaga, poczucie humoru, współodczuwanie,

---

<sup>3</sup> <http://www.hrminstitute.pl/trendy-w-eb-2018/> (dostęp: 21.05.2025).

<sup>4</sup> <http://www.hrminstitute.pl/trendy-employer-brandingowe-2018-czesc-druga/> (dostęp: 20.05.2025).

<sup>5</sup> D. Goleman, *Inteligencja społeczna*, Rebis, Warszawa 2024.

zdecydowanie, odpowiedzialność, skromność, dzielenie się władzą. Najlepsze wyniki osiągają ci, którzy umiejętnie wykorzystują talenty, wiedzę i zdolności swoich pracowników do osiągnięcia wspólnego celu. Siła zespołu tkwi bowiem w bogactwie różnorodnych kompetencji oraz doświadczeń jego członków.

W. Szewczykowski, ekspert Avenhansen, wśród 10 uniwersalnych „przykazań” dla współczesnych menedżerów wymienił m.in. szacunek dla innych oraz „mentalność dostatku” – odzwierciedlającą zasadę, zgodnie z którą miarą wartości menedżera są osiągnięcia nie tylko jego własne, ale także – jego ludzi.

W typologii umiejętności kierowniczych według D. Katza i R.L. Kahna pośród trzech najważniejszych wymieniane są również te społeczne. Przejawiają się one w zdolności do współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania.

Badacze D. Whetten i K. Cameron, na podstawie przeprowadzonych badań na ponad 400 menedżerach, wyróżnili dwie najistotniejsze kategorie umiejętności na tym stanowisku: zdolności personalne oraz interpersonalne.

Zdolności interpersonalne (społeczne) obejmują umiejętności: komunikowania się, posługiwania się wpływem społecznym i przekazywania swojego autorytetu innym, motywowania innych, kierowania konfliktem.

Współcześnie najwyżej cenione są umiejętności społeczne. Nie mają one nic wspólnego z autorytarnym forsowaniem własnych poglądów i rozwiązań, lecz przeciwnie – w relacjach z członkami zespołu, którym kieruje, dobry lider powinien motywować do kształtowania samodzielnego myślenia i odpowiedzialności za własne działania. Odpowiednia partnerska i przyjazna atmosfera wsparcia oraz zaufania sprawia, że pracownicy czują się pewniej, a dzięki temu chętniej podejmują wyzwania i nie obawiają się prezentować swoich pomysłów. W takich warunkach wykazują się również większym zaangażowaniem, gdyż mają poczucie realnego wpływu na wynik pracy całego zespołu. Dzięki otwartości na pomysły oraz wyrozumiałości przy popełnianiu błędów liderzy zyskują lojalnych pracowników.

Badacze Antal International – międzynarodowej korporacji działającej w obszarze rekrutacji – sporządzili wykaz kluczowych cech współczesnego lidera, szczególnie istotnych w niepewnych czasach:

- charyzma – umiejętność budowania autorytetu i sprawianie, że ludzie podążają za wizją lidera;
- elastyczność – w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości rynkowej potrzeba osób otwartych, kreatywnych i umiejących dostosować swoje działania do dynamiki sytuacji;
- odporność na stres;
- wyjątkowa zdolność pozytywnej motywacji zespołu;
- umiejętność podejmowania trudnych decyzji i właściwego ich argumentowania;

- doświadczenie w zarządzaniu zmianą;
- doświadczenie w działaniu w sytuacjach kryzysowych.

OECD w swojej publikacji podkreśliło również rolę tzw. przywództwa transakcyjno-transformacyjnego, które jest udowodnionym uniwersalnym zjawiskiem we wszystkich kulturach<sup>6</sup>. Liderzy i ich zwolennicy wchodzi w wymianę poprzez proces negocjacji. Następnie liderzy nagradzają lub karzą zwolenników w zależności od poziomu i jakości ich osiągnięć – to jest przywództwo transakcyjne. Natomiast transformacyjne uznaje rolę motywacji wewnętrznej w relacji lider–zwolennik. „Autentyczni liderzy transformacyjni motywują zwolenników do pracy na rzecz transcendentálních celów, które wykraczają poza bezpośrednie interesy własne”<sup>7</sup>.

W Organizacji Narodów Zjednoczonych wytyczne „United Nations Competencies for the Future” stanowią kompleksowy przewodnik po kompetencjach kluczowych dla pracowników i menedżerów, które jednocześnie są fundamentem skutecznego EB w nowoczesnych organizacjach. Dokument ten podkreśla, że największą wartością instytucji są jej pracownicy, a szczególną rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej i budowaniu marki pracodawcy odgrywają liderzy.

Zawarte w raporcie informacje zostały wypracowane w ramach szerokiego procesu partycypacyjnego w systemie Narodów Zjednoczonych, obejmującego zarówno wywiady z liderami wyższego szczebla, jak i warsztaty z udziałem pracowników z różnych poziomów i lokalizacji. Efektem tych działań było wyodrębnienie ośmiu kompetencji ogólnych oraz sześciu kompetencji menedżerskich, których implementacja stanowi podstawę działań w zakresie rekrutacji, rozwoju, oceny oraz planowania kariery pracowników.

Kluczowym wnioskiem raportu jest uznanie, że kompetencyjny model przywództwa ONZ nie tylko zwiększa efektywność zarządzania, ale również tworzy spójny i zrozumiały w całej organizacji język wartości i oczekiwań. W efekcie liderzy działający zgodnie z tym modelem stają się głównymi ambasadorami marki pracodawcy, budując środowisko pracy oparte na zaufaniu, autonomii i wysokich standardach etycznych – elementach kluczowych dla wizerunku nowoczesnego, odpowiedzialnego pracodawcy.

---

<sup>6</sup> D. Gerson, *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*, OECD Working Papers on Public Governance no. 40, OECD 2022, s. 19, <https://dx.doi.org/10.1787/ed8235c8-en>.

<sup>7</sup> Ibidem.

Kluczowe elementy EB według ONZ to:

- Wspólny język kompetencji

Kompetencje są zdefiniowane jako kombinacja umiejętności, cech i zachowań powiązanych z efektywnym wykonywaniem pracy. Stworzenie wspólnego języka wokół oczekiwanych standardów działania wspiera spójność organizacyjną i jasność oczekiwań.

- Kompetencje menedżerskie jako fundament przywództwa

W modelu ONZ wyróżniono sześć kluczowych kompetencji menedżerskich:

- ☐ przywództwo (*leadership*) – lider jako wzór do naśladowania, inicjator zmian i motor rozwoju;
- ☐ wizja (*vision*) – wyznaczanie kierunków rozwoju i inspirowanie zespołów;
- ☐ usamodzielnienie (*empowering others*) – delegowanie zaufania, odpowiedzialności i motywowanie do samodzielności innych pracowników;
- ☐ budowanie zaufania (*building trust*) – promowanie przejrzystości i etycznych relacji;
- ☐ zarządzanie wydajnością (*managing performance*) – wspieranie rozwoju i osiągania wyników;
- ☐ decyzyjność (*judgement / decision-making*) – podejmowanie trafnych decyzji z uwzględnieniem ich wpływu na zespół i organizację.

- Kultura oparta na wartościach – ONZ identyfikuje trzy podstawowe wartości organizacyjne: prawość, profesjonalizm i szacunek dla różnorodności. Ich konsekwentne wdrażanie bezpośrednio wpływa na postrzeganie organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy.

W obliczu zawirowań geopolitycznych wyłaniają się cechy lidera, które zyskują na znaczeniu, tj. otwartość na zmiany oraz wysoka akceptacja niepewności i niepowodzenia. Dobry lider nie boi się ryzykować, potrafi szybko porzucić wcześniej obraną ścieżkę działania i dostosować swoje działanie do zmieniających się okoliczności. Ma przy tym jasną wizję kierunku, w którym chce zmierzać, tak by skutecznie oddziaływać na zespół, który w wymagających warunkach równie szybko za tym podąża.

Mimo wielości koncepcji eksperci podkreślają – jako istotne z punktu widzenia kluczowych przyszłych kompetencji lidera – rolę pracy nad sobą, która zwiększa efektywność działania, oraz budowy samoświadomości bycia liderem w organizacji.

Na tym właśnie opiera się wiele programów kształtowania liderów, które z jednej strony akcentują odpowiednie podejście lidera do samego siebie (kompetencje osobiste), natomiast z drugiej – do innych osób (kompetencje społeczne).

### 3. Rola lidera w EB w administracji publicznej

Lider pełni w EB dwie główne funkcje: ambasadora marki pracodawcy (reprezentując organizację na zewnątrz, komunikując jej wartości, misję i wizję) oraz animatora kultury organizacyjnej (wpływając na atmosferę wewnątrz instytucji, wzmacniając poczucie sensu pracy i zaangażowanie, budując długotrwałe relacje z pracownikami, wspierając oddolne inicjatywy, wzmacniając poczucie przynależności i identyfikacji pracowników z organizacją).

Budowanie zaangażowania obejmuje również rozwój kompetencji, program wsparcia oraz efektywną komunikację. Liderzy powinni promować programy rozwojowe dla pracowników, zapewniając im dostęp do szkoleń i kursów, a także wzmacniać poczucie przynależności i utożsamiania się z organizacją oraz wysłuchiwać i doceniać – w ramach efektywnej i otwartej komunikacji.

W sektorze publicznym, gdzie przewaga konkurencyjna nie opiera się na wynagrodzeniach, rola lidera w budowaniu pozytywnego wizerunku jest szczególnie istotna – zwłaszcza gdy zajmuje stanowisko dyrektora komórki organizacyjnej, naczelnika, kierownika lub bezpośredniego przełożonego, który swoją postawą, zachowaniem, budowaniem zaangażowania tworzy wizerunek organizacji. To ta osoba przyciąga do swojego zespołu potencjalnych kandydatów również w rekrutacji wewnętrznej. Wizerunek lidera – czy jest inspirujący, czy nie, czy ma w sobie charyzmę, czy oferuje pracownikom samodzielność, możliwość rozwoju, autonomii – to kluczowe elementy, które wpływają na wizerunek organizacji i na decyzję pracownika o przyjściu, pozostaniu lub odejściu.

Uczestnicy wywiadów przeprowadzonych przez XXXV Promocję podkreślają, że rola liderów w administracji nie odbiega od tej w sektorze prywatnym. Od takich osób oczekuje się inspiracji, zaangażowania, autentyczności, wiarygodności, zarażania wizją – choć w administracji przeważnie chodzi o misję społeczną. Nowo zatrudnieni zaczynają pracę z poczuciem, że służą społeczeństwu, a nie tworzą biznes nastawiony na zysk. Rozmówcy zwracali uwagę, że inicjowanie zmian to kluczowa rola w administracji publicznej. Liderzy w tym sektorze mają inne warunki do podejmowania decyzji niż w biznesie, ponieważ jest mniej swobody, a więcej regulacji. Ponadto zachodzą zmiany kierownictwa na stanowiskach politycznych (np. ministrów), które z jednej strony

mogą hamować pewne działania, a z drugiej – być motorem wdrażania nowych procesów. Jedna z osób, z którymi przeprowadzaliśmy wywiady, zauważyła, że w obliczu zdarzającego się braku kontynuacji działania z uwagi na zmiany polityczne praca w administracji może być źródłem frustracji, ale też pokory. Sprzyja bowiem budowaniu wspólnoty interesów i wartości, a nie protokołowi rozbieżności. Stąd od wielu pracowników wymaga się wysokich kompetencji, profesjonalizmu, poświęcenia, świadomości realizacji interesu publicznego, pracy dla dobra publicznego oraz odpowiedzialności za podejmowane działania i decyzje. Tym bardziej istotne staje się właściwe inspirowanie zmian, przewożenie oraz zarządzanie nimi. Lider w administracji ma angażować, „porywać” ludzi, ponieważ motywacja wyłącznie finansowa skazana jest na niepowodzenie. Jednocześnie powinien być empatyczny i mieć czyste intencje. Należy zatem sprawić, by ludziom „chciało się chcieć”, by czuli, że ich zadania są ważne. Zdaje się, że w niektórych miejscach administracja działa wolniej i mniej efektywnie, dlatego potrzebni są tam ludzie gotowi na odważne zmiany – nazywani czasem nawet „rewolucjonistami”.

W trakcie wywiadów rozmówcy podkreślali rolę dwóch czynników w pracy w administracji publicznej: misji społecznej i poczucia stabilizacji. W takim środowisku można realizować przedsięwzięcia istotne dla kraju i jednocześnie rozwijać się zawodowo. Jedna z osób zauważyła, że „w administracji nie ma miejsca na pomyłki, bo drobne błędy kosztują całe społeczeństwo”. Lider ma zaś jeszcze głębszą świadomość procesów zachodzących w organizacji, analizuje je i jest ich empatycznym krytykiem.

Liderom trzeba też wyznaczać realne, ciekawe zadania i zapewniać możliwość ich realizacji. Jeśli taka osoba przychodzi do instytucji z misją – np. reformowania systemu podatkowego – a jego kolejne propozycje są odrzucane lub wypaczane, to w końcu zrezygnuje. Dojdzie do wniosku, że mimo ważnej roli nie ma realnego wpływu na efekt końcowy – i zainteresuje się sektorem prywatnym, bo tam sam ustala szczegóły z zespołem, podejmuje decyzję, działa i widzi skutek.

Prezentowane przez naszych rozmówców stanowiska odnośnie do roli lidera w administracji publicznej okazały się spójne z analizą badań zrealizowanych przez OECD w latach 2017–2019<sup>8</sup>. Raport OECD dotyczy zdolności przywódczych niezbędnych do reagowania na złożone wyzwania polityczne, modelu oceny wyższej służby cywilnej oraz zaleceń, które mają pomóc rządowi w systematycznym podejściu do rozwoju i zarządzania liderami służby publicznej.

---

<sup>8</sup> D. Gerson, op. cit., s. 19.

#### 4. Lider i promocja organizacji – EB zewnętrzny

W literaturze wskazuje się, że zewnętrzny EB to wszelkie działania rekrutacyjne, selekcyjne i wizerunkowe kierowane do potencjalnych kandydatów. Współcześnie pracodawcy stosują różnorodne metody poszukiwania pracowników, którzy mogą przynieść firmie zyski finansowe i wizerunkowe. Ma to znaczenie nie tylko dla międzynarodowych korporacji, ale także dla mniejszych przedsiębiorstw, jak również dla urzędów państwowych.

W dobie cyfryzacji i rosnącej konkurencji o talenty polska administracja może wiele zyskać dzięki aktywnemu kształtowaniu swojego wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy. Kluczową rolę w tym procesie mają do odegrania liderzy, i to nie tylko jako zarządzający zespołami, ale także jako widoczni ambasadorowie marki pracodawcy. Lider jest twarzą instytucji, a jego komunikacja zewnętrzna z otoczeniem musi być spójna z wartościami organizacji. Wyzwania sektora publicznego wymagają od liderów wysokiego poziomu kompetencji interpersonalnych, etycznych i strategicznych.

#### Lider w procesach rekrutacyjnych

Liderzy odgrywają kluczową rolę w rekrutacji – nie tylko jako osoby podejmujące ostateczną decyzję o zatrudnieniu danego kandydata, ale także jako „twarze” organizacji, które bezpośrednio wpływają na doświadczenie kandydatów w procesie rekrutacji i postrzeganie firmy. Ich zaangażowanie powinno być widoczne już przed procesem rekrutacji oraz na każdym jego kluczowym etapie – od tworzenia profilu stanowiska i oferty pracy, przez selekcję kandydatów i udział w rozmowach kwalifikacyjnych, aż po podjęcie decyzji i aktywny udział w procesie adaptacji pracownika (onboardingu).

Przed formalnym procesem rekrutacji liderzy budują relacje z potencjalnymi kandydatami poprzez aktywne uczestnictwo w wydarzeniach rekrutacyjnych oraz obecność w mediach społecznościowych. Pokazując, jacy ludzie tworzą organizację i jaka panuje w niej kultura, wzmacniają autentyczność przekazu. Dzięki temu pracodawca przyciąga lepiej dopasowanych kandydatów, a sam proces rekrutacyjny staje się spójny i bardziej efektywny.

Liderzy, uczestnicząc w tworzeniu ogłoszeń rekrutacyjnych, mogą podkreślać unikalną kulturę organizacyjną i wartości firmy, które są istotne dla potencjalnych kandydatów<sup>9</sup>. Zaangażowanie na tym etapie wzmacnia trafność opisu stanowiska,

---

<sup>9</sup> J. Sullivan, *Employer Branding – a valuable tool for attraction and retention in Irish organisations?*, <https://norma.ncirl.ie/2822/1/jeysaeelieosullivan.pdf> (dostęp: 22.06.2025).

ponieważ lider najlepiej zna realne potrzeby zespołu i oczekiwania wobec kandydata. Dzięki temu oferta staje się bardziej precyzyjna i atrakcyjniejsza dla poszukiwanych kandydatów.

Lider odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu doświadczenia kandydata podczas procesu rekrutacji, ponieważ jego odpowiednie zaangażowanie wpływa na postrzeganie organizacji jako profesjonalnej i spójnej. Poprzez udział w rozmowie kwalifikacyjnej lider pozwala kandydatowi lepiej zrozumieć oczekiwania, styl pracy i kulturę zespołu. W jednym z wywiadów prowadzonych na potrzeby tego rozdziału rozmówca wskazał, że rekrutacja to proces dwustronny – firma ocenia kandydata, ale również odwrotnie. Szczególnie w przypadku wysoko wykwalifikowanych specjalistów to, czy pojawi się „chemia” z przyszłym przełożonym, często decyduje o akceptacji oferty. Kandydaci zwracają uwagę na styl zarządzania, wartości prezentowane przez lidera oraz jego autentyczność. Bezpośredni kontakt z liderem podczas procesu rekrutacyjnego pozwala też lepiej zrozumieć rolę, oczekiwania i możliwości rozwoju w firmie. Aplikujący często postrzegają liderów jako kluczowy czynnik przy ocenie tego, czy dana firma będzie odpowiednim miejscem do pracy, a to może wpłynąć na ich decyzje o przyjęciu oferty<sup>10</sup>. Brak zaangażowania lidera często prowadzi do niedopasowania oczekiwań i większej rotacji po zatrudnieniu.

Dobre doświadczenie rekrutacyjne zaczyna się od właściwej komunikacji. Klarowny przekaz od lidera oraz szybka informacja zwrotna zwiększają transparentność procesu i budują zaufanie. Liderzy, którzy dbają o jakość komunikacji – są dostępni, precyzyjni i transparentni – minimalizują potencjalną niepewność. Przejrzyste etapy procesu, kryteria oceny czy terminy decyzji wpływają na pozytywny odbiór potencjalnego pracodawcy, nawet jeśli kandydatura zostaje odrzucona. Taki profesjonalizm buduje wizerunek organizacji jako atrakcyjnego pracodawcy.

Bezpośrednie zaangażowanie liderów w rekrutację nie tylko podnosi jakość procesu, lecz także realnie wpływa na skuteczność pozyskiwania talentów. Pracodawcy, których liderzy są aktywni, widoczni i autentyczni, przyciągają lepszych kandydatów, szybciej podejmują trafne decyzje i budują trwały, pozytywny wizerunek na rynku pracy.

W administracji publicznej rola lidera w rekrutacji bywa traktowana jako mało istotna lub drugoplanowa. W wielu jednostkach to działy kadr lub komisje rekrutacyjne przejmują całą odpowiedzialność – czasem bez aktywnego udziału przyszłych przełożonych. Tymczasem realne zaangażowanie lidera może znacznie poprawić trafność doboru kandydatów. Najlepiej zna on potrzeby swojego zespołu oraz specyfikę stanowiska, dlatego jego udział jest kluczowy. Bez jego obecności proces

---

<sup>10</sup> A. Macnar, *Praca 2025; Dla kogo, jak i z kim najchętniej chcielibyśmy pracować?*, <https://hrminstitute.pl/praca-2025/> (dostęp: 22.06.2025).

rekrutacyjny staje się bardziej formalny i oderwany od rzeczywistości codziennej pracy. Może to prowadzić do zatrudniania osób niedopasowanych kompetencyjnie lub kulturowo. Liderzy często nie są świadomi tego, że ich aktywność w rekrutacji przekłada się na jakość funkcjonowania całej jednostki. Warto zatem promować kulturę współodpowiedzialności za proces naboru. Włączenie liderów w każdy etap rekrutacji – od tworzenia ogłoszenia po ostateczny wybór – powinno być standardem. Tylko wtedy administracja publiczna będzie mogła skutecznie przyciągać i zatrzymywać wartościowych pracowników.

### **Lider jako ambasador marki pracodawcy w mediach społecznościowych – autentyczność i zaangażowanie w komunikację**

Można zadać pytanie, dlaczego to właśnie lider powinien odgrywać kluczową rolę w kontekście zewnętrznego EB? Wynika to z kilku czynników. Jednym z nich jest to, że zarówno pracownicy, jak i kandydaci bardziej ufają osobom, a nie instytucjom. Ponadto oferta poparta osobistą relacją – opinią osoby pracującej w organizacji – bardziej przemawia do zainteresowanych, jest autentyczna i wiarygodna. Doświadczony urzędnik mówiący o wartości pracy w administracji ma większą siłę przekonywania niż anonimowy urząd. Natomiast wizja i inspiracja płynąca z przekazu lidera jest dla ludzi bardziej przystępna. A. Macnar w swojej publikacji *Employer branding bez tajemnic* (Kraków 2020) podkreśla to, że ludzie chcą pracować dla organizacji, które mają silnych, rozpoznawalnych przywódców. Nie można także zapominać o tym, że jeśli mówimy o angażującej i interesującej komunikacji, to trzeba wspomnieć o storytellingu. Stanowi on jedną z najlepszych metod tworzenia angażujących treści z uwagi na fakt, że opiera się na historiach z życia wziętych, czyli prawdziwych, a właśnie takich szukają kandydaci. Nikt lepiej nie zachęci do pracy w administracji publicznej niż zaangażowani liderzy. Jako przykłady takich aktywności w mediach społecznościowych można wskazać działania chociażby:

- Roberta Bartolda, dyrektora generalnego w Ministerstwie Edukacji Narodowej;
- Kamila Rodzika, zastępcy dyrektora Departamentu Służby Cywilnej;
- Waldemara Czachura, zastępcy dyrektora Krajowej Szkoły Administracji Publicznej.

Na swoich profilach w portalu LinkedIn są bardzo aktywni, przybliżają tematykę służby cywilnej oraz dzielą się informacjami o nadchodzących wydarzeniach i bieżących doświadczeniach.

Z punktu widzenia EB zewnętrznego wykorzystanie takich narzędzi jak LinkedIn i X (d. Twitter) jest niezwykle ważne, ponieważ liderzy powinni przedstawiać kulturę organizacji, a także dzielić się historiami pracowników i przemyśleniami na temat branży. Co więcej, warto, by przełożeni zachęcali członków zespołu do publikowania własnych treści, które w efekcie zwiększą zasięg samej marki.

Kwestia zaangażowania liderów w promowanie działań rekrutacyjnych poprzez media społecznościowe jest coraz lepiej dostrzegana w służbie cywilnej. Można to zaobserwować, sprawdzając profile poszczególnych ministerstw oraz Szefowej Służby Cywilnej, której posty są publikowane, a później udostępniane przez obserwujących, dzięki czemu informacje docierają do szerszej grupy odbiorców.

## **Jak liderzy mogą budować wizerunek organizacji na wydarzeniach branżowych?**

W kontekście zewnętrznego EB duże znaczenie ma aktywna obecność w przestrzeni publicznej – m.in. poprzez udział w wydarzeniach branżowych. Tego typu działania pomagają budować spójny i autentyczny wizerunek organizacji. Jednak skuteczna komunikacja marki pracodawcy nie opiera się wyłącznie na formalnych kanałach – równie istotna jest rola liderów. To właśnie oni, dzięki swoim wystąpieniom, zaangażowaniu w inicjatywy branżowe czy udziałowi w debacie publicznej, mogą wzmacniać wiarygodność organizacji i przybliżać jej kulturę szerokiemu gronu odbiorców. Ich obecność np. podczas targów pracy – zarówno stacjonarnych, jak i online – może mieć kluczowe znaczenie dla budowania zaufania oraz długofalowych relacji z potencjalnymi partnerami i przyszłymi pracownikami.

## **5. EB wewnętrzny – lider a zaangażowanie pracowników**

### **Jak liderzy wpływają na atmosferę i kulturę organizacyjną?**

Liderzy odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej i budowaniu długoterminowych relacji z pracownikami<sup>11</sup>. Dlatego poza zarządzaniem

---

<sup>11</sup> A. Stoga, *Employer Branding wewnętrzny – klucz do sukcesu i zaangażowania pracowników*, <https://www.exp-pro.pl/employer-branding-wewn%C4%99trzny-klucz-do-sukcesu-i-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w> (dostęp: 28.05.2025).

zespołem powinni też m.in. komunikować wartości oraz inspirować obecnych i przyszłych pracowników. Jeśli ich wkład oraz postawy są spójne z misją i etosem instytucji, wzmacniają jej wiarygodność jako pracodawca. Przejrzystość, autentyczność, szacunek i odpowiedzialność liderów – wszystko to wzbudza zaufanie i pozwala pracownikom lepiej się identyfikować z organizacją. To z kolei wpływa pozytywnie na atmosferę – pełną otwartości, współpracy i wzajemnego szacunku.

Współtworzenie kultury organizacyjnej przez liderów polega nie tylko na podejmowaniu strategicznych decyzji, lecz także na jakości codziennych interakcji. Duże znaczenie mają tu sposób komunikowania się, otwartość na różnorodność opinii, metody rozwiązywania konfliktów czy wspieranie rozwoju pracowników. To właśnie liderzy modelują oczekiwane postawy i zachowania – ich styl zarządzania wpływa bezpośrednio na poziom motywacji, zaangażowania i satysfakcji w zespole. A. Macnar podkreśla, że „dbałość o pracownika przyczynia się do wzrostu jego motywacji, a także rozwijania i wykorzystywania zdobytych przez niego wiedzy i umiejętności w firmie. Zaangażowanie każdego pracownika w realizację indywidualnych celów ma prowadzić do sukcesu organizacji jako całości. Wszystkie te działania powinny przyczynić się do większej efektywności i zyskowności firmy”<sup>12</sup>.

Nie bez znaczenia jest także aktywna rola lidera w procesie adaptacji nowych pracowników (tzw. onboarding), który pozwala zapoznać się z normami, wartościami organizacji i sposobami działania zespołu. To na tym etapie kształtuje się pierwsze, trwałe wrażenie o środowisku pracy.

### **Rola lidera w retencji pracowników – jak budować długoterminowe relacje i satysfakcję zawodową?**

Aby efektywnie budować relacje z pracownikami, liderzy muszą być świadomi tego, że to właśnie oni w dużej mierze kreują atmosferę pracy. Jeśli jest pozytywna i opiera się na dobrych relacjach pomiędzy członkami zespołu, sprzyja to rozwojowi, a co za tym idzie – większemu zaangażowaniu. Pomocne może być zarówno promowanie wartości, jakimi kieruje się dana organizacja, jak i wsparcie dla oddolnych inicjatyw pracowniczych. Tego typu aktywności wzmacniają poczucie przynależności i identyfikację z instytucją.

Budowanie zaangażowania obejmuje m.in. rozwój kompetencji, program mentoringowy oraz optymalną komunikację. Promowanie przez liderów narzędzi

---

<sup>12</sup> A. Macnar, *Employer branding bez tajemnic*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020, s. 15.

wspierających, takich jak dostęp do szkoleń i kursów, zapewnia pracownikom większe możliwości rozwojowe. Otwarta i efektywna komunikacja jest natomiast elementem wzmacniającym poczucie przynależności do zespołu, a także bycia wysłuchanym i docenionym przez przełożonych<sup>13</sup>.

Działania EB oparte na wprowadzeniu pracowników do procesów, słuchaniu ich opinii i pokazaniu efektów ich pracy mogą mieć pozytywny wpływ na ich zaangażowanie. Dobry przykład stanowi kampania z udziałem pracowników IT prowadzona przez Biedronkę. Zaangażowanie, pozytywne emocje, wsparcie i luźna atmosfera podczas dnia zdjęciowego przyczyniły się do wzrostu poczucia przynależności i docenienia w zespole.

Ponadto jeśli pracownicy mogą się swobodnie wypowiadać, a ich opinie bierze się pod uwagę (np. w ramach badań i analizy potrzeb), to są przekonani o swojej współodpowiedzialności za zmiany i działania firmy. To z kolei przekłada się na większe zaufanie, lojalność i wiarę w swoją sprawczość, a tym samym podnosi poziom zaangażowania.

Transparentność, autentyczna komunikacja i troska o pracowników w ramach działań EB wywołują pozytywne emocje związane z miejscem pracy, co owocuje większą motywacją i identyfikacją z firmą.

EB wewnętrzny w administracji publicznej opiera się na budowaniu silnej kultury organizacyjnej, w której liderzy odgrywają rolę ambasadorów wartości i misji instytucji. Utożsamiając się z organizacją i jej celami, kreują autentyczny obraz pracodawcy, który jest kluczowy dla zaangażowania pracowników.

Ich otwartość, empatia oraz umiejętność skutecznej komunikacji sprzyjają budowaniu zaufania i wspólnoty interesów. Regularne, zindywidualizowane spotkania liderów z zespołem, aktywny onboarding prowadzony przez kierownictwo oraz transparentna komunikacja wzmacniają zaś poczucie przynależności i motywację pracowników.

## 6. Analiza empiryczna – wywiady

Metodologia – przeprowadzono wywiady pogłębione z wybranymi liderami pełniącymi różnicowane funkcje kierownicze w administracji publicznej.

---

<sup>13</sup> B. Skowron-Mielnik, *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358.

Profil respondentów:

- Liderzy niższego szczebla (np. naczelnicy wydziałów, liderzy zespołów) – ich wpływ na codzienną pracę zespołów i EB wewnętrzny.
- Liderzy wyższego szczebla (np. dyrektorzy departamentów, dyrektorzy generalni, dyrektorzy instytucji i wykładowcy akademicki, ministrowie) – ich rola w kształtowaniu strategii EB i budowaniu wizerunku organizacji na poziomie zewnętrznym.

Celem doboru uczestników była maksymalizacja różnorodności doświadczeń zawodowych oraz perspektyw związanych z rolą lidera w procesie budowania marki pracodawcy. W wywiadzie udział wzięli:

1. Pani Anita Noskowska-Piątkowska – szefowa służby cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
2. Pan Robert Bartold – dyrektor generalny, Ministerstwo Edukacji Narodowej.
3. Pan Michał Graczyk – dyrektor generalny, Ministerstwo Rozwoju i Technologii.
4. Pan Waldemar Czachur – zastępca dyrektora, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej.
5. Pan Kamil Rodzik – zastępca dyrektora Departamentu Służby Cywilnej, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
6. Pani Stanisława Zwijacz – dyrektor Biura Dyrektora Generalnego, Ministerstwo Edukacji Narodowej.
7. Pani Marta Brzozowska-Katner – zastępca dyrektora Departamentu Prawa Gospodarczego i Analiz, Ministerstwo Rozwoju i Technologii.
8. Pan Paweł Staroń – zastępca dyrektora Biura Dyrektora Generalnego, Ministerstwo Rozwoju i Technologii.
9. Pan Rafał Mrówka – prof. w Katedrze Teorii Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, kierownik programu MBA-SGH.
10. Pan Artur Kaniewski – naczelnik w Wydziale Monitoringu Inwestycji, Ministerstwo Rozwoju i Technologii.

Zakres pytań obejmował następujące zagadnienia:

- Jak liderzy rozumieją EB i swoją rolę w jego kształtowaniu?
- Jakie działania podejmują, aby budować markę pracodawcy zarówno wewnętrznie, jak i zewnętrznie?
- Jakie kompetencje są kluczowe dla liderów w administracji publicznej, by skutecznie realizować EB?

- Jakie wyzwania napotykają w budowaniu zaangażowania i retencji pracowników?
- Jak oceniają przyszłość EB w administracji publicznej?
- Jak liderzy mogą budować atrakcyjny wizerunek instytucji, mimo że często nie mają takiej elastyczności działań jak liderzy w sektorze prywatnym?

### Wnioski z wywiadów

Z rozmów z przedstawicielami administracji publicznej wynika zgodność co do kluczowej roli, jaką odgrywa przywództwo w kształtowaniu marki pracodawcy. Liderzy, którzy autentycznie identyfikują się z misją instytucji, wykazują empatię i otwartość, mają istotny wpływ na budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu, współpracy i innowacyjności.

Zadania lidera wykraczają poza formalne zarządzanie – obejmują też m.in. codzienne relacje z zespołem, aktywny udział w procesach rekrutacyjnych oraz reprezentowanie urzędu w kontaktach z otoczeniem. Postawa i kompetencje osób na stanowiskach kierowniczych bezpośrednio wpływają na to, czy pracownicy odczuwają dumę z wykonywanej pracy, a potencjalni kandydaci postrzegają urząd jako miejsce oferujące rozwój, stabilność i sens zawodowego zaangażowania.

W odróżnieniu od sektora prywatnego administracja publiczna często wyróżnia się bardziej zrównoważoną kulturą pracy, jednak stawia przed liderami inne, równie istotne wymagania – zwłaszcza w obszarze komunikacji, dojrzałości menedżerskiej i umiejętności budowania zaangażowania w zróżnicowanych zespołach. Skuteczne przywództwo w tym sektorze opiera się na odpowiedzialności, przejrzystości i gotowości do dialogu.

Lider w administracji publicznej ma do pokonania wiele barier, takich jak:

- sztywne struktury i procedury, które utrudniają szybkie działania i dynamiczne zmiany;
- ograniczenia budżetowe, które nie pozwalają na przeprowadzenie kampanii komunikacyjnych porównywalnych z tymi w sektorze prywatnym;
- niewystarczające wsparcie dla liderów – poczucie osamotnienia i brak narzędzi motywacyjnych obniżają skuteczność przywództwa;
- negatywne stereotypy o urzędnikach, które zmniejszają atrakcyjność pracy w oczach potencjalnych kandydatów;
- mała elastyczność w kształtowaniu polityki HR – ograniczona autonomia dyrektorów/naczelników wobec dyrektora generalnego czy służb HR-owych.

Ponadto przeszkodą w rozwoju EB są błędy własne liderów. Najczęściej popełniane to:

- brak świadomości roli lidera – wielu nie zdaje sobie sprawy z wpływu, jaki mają na wizerunek pracodawcy i zaangażowanie zespołu; konieczne jest zwiększanie tej świadomości poprzez szkolenia, mentoring i coaching;
- niespójna komunikacja i brak autentyczności – powierzchowne lub niekonsekwentne działania osłabiają zaufanie pracowników;
- brak ciągłości i strategicznego myślenia – przerywane projekty i brak długofalowej wizji zmniejszają efektywność EB.

W związku z tym liderzy powinni wykazać się większą kreatywnością i determinacją w budowaniu marki. Nie wszyscy są wystarczająco zmotywowani do prowadzenia opisanych wcześniej działań, a także do walki z negatywnym obrazem służby cywilnej w oczach obywateli i często samych pracowników administracji.

Warunkiem koniecznym dla budowania silnej administracji i jej konkurencyjności na rynku pracy jest uwzględnienie EB w działalności urzędów. Skuteczność sektora w budowaniu pozytywnego wizerunku pracodawcy zapewni napływ nowych kadr i utrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników w urzędach. Aby wdrożyć działania z zakresu EB w administracji, należy zastanowić się, jakie są uwarunkowania, i rozpoznać przeszkody, które mogą utrudnić ten proces. Liderzy w administracji publicznej często nieświadomie mogą popełniać błędy, które nie tylko nie budują pozytywnego wizerunku pracodawcy, lecz wręcz mu szkodzą. Identyfikacja i próba wyeliminowania tych błędów daje szansę na powodzenie.

Jednym z wyzwań dla rozwoju EB w administracji jest niska świadomość tego, że trzeba podejmować wysiłek w celu budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy. Samo pojęcie EB jest stosunkowo nowe i nie funkcjonowało dotychczas w debacie na temat rynku pracy. W związku z tym jest obce dla wielu dyrektorów generalnych i kierowników urzędów, którzy często są przedstawicielami pokolenia 50- i 60-latków. Trudno się temu dziwić, skoro osoby te rozpoczynały i rozwijały swoją karierę w innych warunkach, kiedy miejsc pracy było znacznie mniej niż chętnych do jej podjęcia, a osoby raz zatrudnione niejednokrotnie pracowały w tym samym miejscu do emerytury. Z kolei chęć utrzymania posady i niepewność co do możliwości znalezienia alternatywy powodowały, że poziom motywacji i jakości wykonywanej pracy były na wysokim poziomie. Pracodawcy i liderzy nie musieli zabiegać o kandydatów do pracy ani nie mierzyli się z rotacją kadry. W związku z tym przedstawiciele starszego pokolenia wśród liderów często nie widzą celowości podejmowania działań w ramach EB. Może to być tak głęboko zakorzenione, że trudno o zmianę priorytetów z uwzględnieniem nowych wyzwań dla pracodawcy – a więc

o wdrożenie jakichkolwiek działań z obszaru EB. Trzeba się również nastawić na tylko częściowe wprowadzenie takich rozwiązań. W wielu urzędach pewne działania w tym zakresie są podejmowane, jednak nierzadko ogranicza się to do pojedynczych prób i wyrwykowych aktywności. Tymczasem skuteczny proces budowania marki pracodawcy musi być oparty na jasno określonej, zaplanowanej i rozpisanej na działania strategii według przyjętej wizji, a tego bardzo często niestety brakuje.

Brak świadomości może być poważnym problemem także wśród przedstawicieli młodszych pokoleń. O ile liderzy prawdopodobnie zauważyli zmianę, jaka dokonała się na rynku pracy w ostatnich dekadach, a pojęcie EB nie jest im całkiem obce, o tyle niekoniecznie dostrzegają w nim swoją rolę. Mogą bowiem widzieć zadanie w tym zakresie dla działu HR, osób zaangażowanych w procesy rekrutacyjne lub działu komunikacji społecznej/promocji. Jest to oczywiście słuszne założenie, jeśli chodzi o zewnętrzny EB. Tymczasem w zakresie wewnętrznego i tego, co wpływa na postrzeganie pracodawcy przez pracowników, lider odgrywa kluczową rolę, i to na wszystkich szczeblach zarządzania – zarówno na poziomie naczelnika, kierownika zespołu, jak i dyrektora departamentu. Niezależnie od znajomości tematu EB lider zawsze ma wpływ na podwładnych, nawet jeśli nie podejmuje żadnych działań. Zdarza się zresztą, że nie postrzega się jako lidera, co jednak nie wyklucza tego, że ma świadomość odnośnie do swojego oddziaływania na samopoczucie pracowników i podejmuje starania, aby stworzyć przyjazne środowisko. Dobry lider wcale nie musi się nim określać, tak jak nie jest konieczne definiowanie swoich działań za pomocą pojęcia EB – a to nie znaczy, że takie podejście nie jest stosowane. Może zatem być nieuświadomione lub nienazwane, a w istocie jest podejmowane. Sprowadza się to do kompetencji zarządzania zespołem, co nierzadko jest problemem w administracji publicznej. Chociaż urzędy organizują szkolenia dla menedżerów, to wydaje się jednak, że skala tych działań jest niewystarczająca. Nie we wszystkich instytucjach bada się kompetencje i predyspozycje liderów do zarządzania zespołem – brakuje tego w 30% urzędów administracji publicznej, jak czytamy w Sprawozdaniu Szefowej Służby Cywilnej za rok 2024. Nie mamy też wiedzy na temat wyników ani ich przełożenia na decyzje o obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Oprócz tego ważny jest rozwój liderów. Zdarza się, że nie dostrzegają oni potrzeby odbywania szkoleń i korzystania z innych narzędzi, po to by doskonalić swoje kompetencje w zarządzaniu zespołem. To zaś jest kolejną przeszkodą we wprowadzaniu i rozwoju EB. Liderzy w administracji często pomijają kwestie z tego obszaru w codziennej pracy. Wynika to nie tylko z braku świadomości, lecz także np. z nadmiernego obciążenia pracą. Przez mnogość obowiązków i presję oczekiwań, z jakimi mierzą się bezpośrednio kierujący zespołami (zarówno ze strony pracowników, jak i przełożonych), brakuje im czasu lub przestrzeni na myślenie o budowaniu wizerunku pracodawcy.

Choć jest to zrozumiałe i wynika z ludzkich reakcji, to może prowadzić do wyzwania – lider, niezależnie od podejmowanych działań, ma realny wpływ na to, jak pracownicy postrzegają swojego pracodawcę. Dodatkową trudnością mogą być sytuacje, w których osoba zarządzająca zespołem nie do końca się zgadza z decyzjami podejmowanymi na wyższym szczeblu. Stwarza to ryzyko przedstawienia pracodawcy w złym świetle. Lider ma trudne zadanie przekazania wytycznych pracownikom, chcąc być wiarygodnym i szczerym z nimi, a jednocześnie zobowiązany jest do wykonania poleceń i budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy w oczach podwładnych. Wymaga to od liderów niezwykłej uważności, wyważenia i znajomości zespołu.

Inną przeszkodą dla rozwoju EB w urzędach mogą być bariery w komunikacji, a także jej nieefektywna forma. Nawet najlepsza strategia EB nie przyniesie zamierzonych rezultatów, jeśli informacja o niej i jej założenia nie trafią do liderów. Ci z nich, którzy nie znają ani nie rozumieją celu działań podejmowanych w zakresie budowania marki pracodawcy, nie będą ich wspierać. Finalnie przekaz musi trafić do pracowników, którzy dzięki niemu powinni lepiej postrzegać pracodawcę. Czasem to lider jest osobą, która informuje podwładnych o proponowanych rozwiązaniach. Jednak bez zrozumienia celu i spodziewanych korzyści trudno o szczerą akceptację u pracowników.

W trakcie jednego z wywiadów przeprowadzonych przez słuchaczy XXXV Promocji pojawiło się pytanie: czy EB to budowanie wizerunku, czy jakości? Czy tworzymy pozytywny wizerunek organizacji, czy kompetencje, wiedzę organizacji i dążymy do jej rozwoju, wzmocnienia? Rozwój jest konieczny, ale należy go ujmować w szerszym kontekście – całej instytucji, a nie jednego departamentu. Z tej perspektywy istotne jest zatrzymywanie wartościowych pracowników. Jeśli w określonym zespole pracownik (lider) nie odniósł sukcesu, ale rozwija się w innym obszarze, ma tam osiągnięcia oraz wysokie umiejętności – należy go na tym polu wspierać z korzyścią dla obu stron. Obecnie wysoka złożoność zadań i szybkie tempo życia powodują, że wiedza teoretyczna (akademicka) nieco traci na znaczeniu, a w zamian zyskują je: umiejętności, doświadczenie i postawy (predyspozycje) w kontekście służby publicznej.

Z drugiej strony w EB należy pamiętać o osobach, dla których ważne są prywatność, *well-being* i *work-life balance*. Stabilność zatrudnienia w administracji może być tym czynnikiem, który je przyciągnie i zainspiruje do pracy w urzędzie. Pokolenie „Z” oczekuje nie tylko równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, lecz także sensu w tej pierwszej (*work-life integration*). W administracji można znaleźć tematy, które są bliskie tej generacji – chociażby ochrona środowiska. Ponieważ wiele osób angażuje się ideowo, warto wykorzystać ten potencjał w strukturach państwowych, a nie obok nich. Tym bardziej że administracja może dać oczekiwaną i cenioną przez młodych stabilność, której często brakuje np. w organizacjach

pozarządowych. Zatem to ostatecznie sytuacja na rynku pracy wpływa na decyzję kandydata o wyborze urzędu jako miejsca zatrudnienia.

## 7. Rekomendacje i przykłady działań do zastosowania

Rekomendacje zawarte w niniejszym rozdziale stanowią przewodnik po dalszych możliwych krokach i kierunkach rozwoju administracji publicznej jako nowoczesnego pracodawcy. Wnioski zostały opracowane w oparciu o wywiady z wybranymi liderami administracji, jak również analizę literatury.

### **Rekomendacje działań uzupełniających w celu budowania silnej marki pracodawcy przez liderów:**

- Powołanie zespołów roboczych ds. EB z udziałem liderów na różnych szczeblach w organizacji.
- Prowadzenie regularnych, otwartych sesji pytań i odpowiedzi (Q&A) z udziałem liderów i pracowników.
- Rozwój programów mentoringowych skierowanych do liderów w obszarze kompetencji przywódczych i/lub budowania EB. Główny cel to ukształtowanie swoistych ambasadorów instytucji zarówno wewnątrz (wśród pracowników), jak i na zewnątrz (np. wobec osób poszukujących pracy).
- Tworzenie przewodników komunikacyjnych dla liderów.
- Udostępnianie liderom narzędzi analitycznych (ankiety, systemy feedbackowe, dashboardsy) wspierających komunikację i rozwój zespołu.
- Uwzględnianie kompetencji przywódczych jako jednego z kluczowych obszarów w rozwoju kariery.
- Tworzenie programów wellbeingowych wspieranych i promowanych przez liderów.
- Przypisanie liderów zmiany do konkretnych projektów EB, co zwiększa ich odpowiedzialność i efektywność działań.
- Stworzenie roli „lidera ambasadora” – osoby promującej kulturę organizacyjną w kanałach wewnętrznych i zewnętrznych.
- Organizowanie spotkań dotyczących wymiany dobrych praktyk między liderami zaangażowanymi w działania EB – również pomiędzy urzędami.
- Promowanie liderów jako reprezentantów organizacji w kanałach zewnętrznych, np. LinkedIn.

- Tworzenie przestrzeni do partycypacji – np. konsultowania decyzji wpływających na zespół lub strategię organizacji.
- Zastosowanie metody tzw. *exit interview*, czyli uzyskiwania informacji zwrotnej od pracowników odchodzących z miejsca pracy, tak aby zdobywać wiedzę na temat powodów tej decyzji. Pozwala to na ewaluację dotychczasowych praktyk i ukierunkowanie zmian w przyszłości. Dotyczy to zarówno pracowników, jak i liderów.

Przykłady działań do zastosowania:

- Wprowadzenie programów rozwojowych, takich jak Akademia Liderów w Ministerstwie Rozwoju i Technologii, rozwijająca kompetencje komunikacyjne, emocjonalne i strategiczne, czy programy coachingowe w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Kształtowanie świadomości roli lidera jako ambasadora marki pracodawcy, z naciskiem na autentyczność i empatię.
- Zachęcanie do aktywności w mediach społecznościowych oraz udziału w wydarzeniach branżowych.
- Zapewnienie mentoringu, coachingu i systemów wsparcia, po to by przeciwdziałać m.in. izolacji czy wypaleniu zawodowemu liderów.

Wdrożenie rekomendowanych działań i strategii pozwoli zwiększyć efektywność działania urzędów, poprawić atmosferę pracy oraz wzmocnić wizerunek administracji jako atrakcyjnego pracodawcy na konkurencyjnym rynku pracy.

## 8. Podsumowanie

Zaangażowanie pracowników i rozwój organizacji jako całości są ściśle uzależnione od jakości przywództwa i postaw liderów, co przekłada się również na lepsze wyniki w dłuższej perspektywie czasowej. Przywództwo w tym ujęciu rozumiane jest jako zespół kompetencji lidera, ale również jako sposób wdrażania mechanizmów przywódczych i dopasowanie rozwoju liderów do unikalnej kultury organizacyjnej i strategii organizacji.

Strategia świadomego kształtowania EB (wizerunku pracodawcy) dotyczy „serca” organizacji, czyli jej unikalnej kultury organizacyjnej, a przywództwo odgrywa kluczową rolę w rozwoju i realizacji tego procesu. Tylko silni liderzy są w stanie przyciągać, angażować, motywować i zatrzymywać kluczowych pracowników (obecnych i przyszłych liderów).

Wyzwaniem dla administracji w obszarze EB jest przede wszystkim opracowanie optymalnej strategii na poziomie organizacji w oparciu o wizję i cele do osiągnięcia. Pomocne może być skupienie się na wartościach danej instytucji. Jeśli nie są one jeszcze zidentyfikowane, warto je wcześniej zdefiniować przy udziale pracowników. Strategia musi ponadto zakładać serię działań ukierunkowanych na budowanie marki na zewnątrz i wewnątrz organizacji. Proponowane rozwiązania – szczególnie te kierowane do pracowników – powinny odpowiadać na różnorodne potrzeby, tak aby jak najwięcej osób mogło z nich skorzystać. Warto więc włączyć pracowników w proces tworzenia założeń do strategii lub na dowolnych etapach jej powstawania. Należy też zaplanować odpowiednią komunikację, dostosowaną do odbiorcy. Inny przekaz musi bowiem dotrzeć do ogółu pracowników, a inny – do liderów.

Konieczne jest ukształtowanie wśród liderów świadomości odnośnie do tego, jak istotne są działania ukierunkowane na budowanie wizerunku pracodawcy – zwłaszcza wewnątrz organizacji. Powinni być również włączeni w cały proces, ponieważ w dużej mierze to od nich zależy jego powodzenie. Nawet jeśli informacje o działaniach podejmowanych na poziomie centralnym trafiają do pracowników bezpośrednio, to ich skuteczna realizacja jest znacznie łatwiejsza, gdy liderzy wszystko rozumieją i wspierają. Akceptacja ze strony kadry kierowniczej sprzyja osiągnięciu zamierzonych efektów. Warto, aby liderzy mieli możliwość działania w obszarze EB w zakresie odpowiadającym ich roli. W tym celu organizacja powinna proponować zestaw narzędzi wraz ze wsparciem działu odpowiedzialnego za opracowanie i wdrożenie strategii. Najlepiej, jeśli decyzję o ich użyciu dobrowolnie podejmie lider, choć warto go do tego zachęcać, pokazując zakładane korzyści.

Prowadząc działania EB, organizacje powinny korzystać z różnych dostępnych platform i narzędzi oraz zaznajamiać z nimi liderów. Chodzi m.in. o targi pracy, portale internetowe, media społecznościowe, konferencje i wydarzenia branżowe. Warto także poszukiwać nowych form i kanałów dotarcia do szerszego grona odbiorców, w tym również poza oczywistymi grupami potencjalnych kandydatów. Jednocześnie trzeba równie mocno przywiązywać wagę do działań wewnątrz urzędu, weryfikować ich odbiór i cyklicznie ponawiać te, które się najlepiej sprawdzają. Szczególnie cenna w tym procesie jest informacja zwrotna od pracowników korzystających z proponowanych rozwiązań.

W rozmowach z liderami wielokrotnie dało się zauważyć pełne przekonanie o tym, że EB w administracji jest konieczny i musi być rozwijany. W związku z tym działania w tym kierunku powinny być powszechne, co wymaga współpracy pomiędzy urzędami, a przede wszystkim – wymiany doświadczeń. Poszczególne jednostki w różnym stopniu wdrażają strategię EB, jednak część z nich ma już realne osiągnięcia w tym zakresie i wiele doświadczeń. Te urzędy mogą być zatem wzorem

dla innych. Pomocny byłby również wspólny katalog dobrych praktyk do wdrożenia. Niemniej pierwszym i kluczowym krokiem do wykonania jest uświadomienie wszystkim liderom i dyrektorom generalnym tego, że praktyki EB stanowią przyszłość administracji publicznej jako pracodawcy.

EB jest przy tym dość nowym zagadnieniem dla ogółu pracodawców, choć w sektorze prywatnym działania tego typu podejmowano wcześniej niż w administracji. Dlatego warto rozważyć współpracę z doświadczonymi ekspertami zewnętrznymi, którzy mogą wnieść perspektywę rynkową. Finalnie jednak wybrane rozwiązania należy odpowiednio dostosować do realiów administracji publicznej.

Część działań EB już podejmowanych przez urzędy w Polsce można potraktować jako dobre praktyki. Świetny przykład stanowią kierowane do młodych absolwentów kampanie rekrutacyjne (np. „Praktyki w KPRM”, „Akcelerator kariery” w Ministerstwie Finansów), w których akcentowano prestiż i wpływ społeczny, czy posty na portalu LinkedIn prezentujące atuty codziennej pracy w Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej. W kontekście wewnętrznego EB warto też zwrócić uwagę na strategię komunikacyjną Ministerstwa Klimatu i Środowiska, gdzie pracownicy są aktywni w mediach społecznościowych i podejmują takie inicjatywy jak „Ludzie od klimatu”, opowiadając o pracy w administracji publicznej z perspektywy osoby tam zatrudnionej.

Jeśli zaś odniesiemy się do najlepszych globalnych marek pracodawców, niejednokrotnie zobaczymy stojących na ich czele charyzmatycznych przywódców, którzy mimo kryzysów zbudowali międzynarodowe imperia, wykorzystując różne aspekty swoich zdolności przywódczych. Czasy się zmieniają, co wymusza transformację strategii działania, jednak organizacjom posiadającym silnych liderów łatwiej jest sprostać stojącym przed nimi wyzwaniom. Warto podkreślić, że przywództwo nie oznacza jedynie kierownictwa organizacji, ponieważ się zaczyna już na poziomie lidera zespołu czy kierownika, który zarządza najmniejszą grupą pracowników. To właśnie takie osoby najczęściej kształtują na co dzień wizerunek marki pracodawcy swojej firmy – a podobnie jest w administracji.

### **Perspektywy na przyszłość – jakie zmiany są konieczne w administracji publicznej?**

W dłuższej perspektywie potrzeba dalszego rozwoju kompetencji liderów, wprowadzenia systemowego podejścia do EB oraz eliminacji barier organizacyjnych i systemowych. Administracja publiczna powinna stać się bardziej nowoczesna,

otwarta i elastyczna, wykorzystując potencjał liderów do budowania silnej marki pracodawcy, która przyciąga i zatrzymuje talenty.

Ważne jest, aby jasno komunikować cele, wizję i misję instytucji, co wpływa na decyzje kandydatów o aplikowaniu. EB w administracji to przede wszystkim działania miękkie (*soft*), które w przyszłości będą miały kluczowe znaczenie, i to niezależnie od strategii urzędu. Dzięki stabilności zatrudnienia administracja pozostaje atrakcyjnym miejscem pracy – zwłaszcza na rynku pracownika.

Nadchodzące lata będą czasem intensywnych zmian. Aby administracja mogła skutecznie odpowiadać na oczekiwania rynku pracy i społeczeństwa, liderzy muszą się stać przewodnikami zmian. To właśnie od nich zależy, jak będzie postrzegana administracja przyszłości.

## Bibliografia

11. Gerson D., *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*, OECD Working Papers on Public Governance no. 40, OECD 2022, <https://dx.doi.org/10.1787/ed8235c8-en> (dostęp: 28.05.2025).
12. Goleman D., *Inteligencja społeczna*, Rebis, Warszawa 2024.
13. HRM Institute, *Trendy Employer Brandingowe 2018 – część druga*, <http://www.hrminstitute.pl/trendy-employer-brandingowe-2018-czesc-druga/> (dostęp: 20.05.2025).
14. HRM Institute, *Trendy w Employer Brandingu 2018*, <http://www.hrminstitute.pl/trendy-w-eb-2018/> (dostęp: 21.05.2025).
15. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 roku*, <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/szefowa-sluzby-cywilnej-zlozyla-sprawozdanie-za-2024-rok> (dostęp: 29.05.2025).
16. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020.
17. Macnar A., *Praca 2025; Dla kogo, jak i z kim najchętniej chcielibyśmy pracować?*, HRM Institute, <https://hrminstitute.pl/praca-2025/> (dostęp: 22.06.2025).
18. MJCC, *Strategia Employer Branding. Krok po kroku*, <https://www.slideshare.net/slideshow/strategia-employer-branding-krok-po-kroku-ebook-mjcc/52096388#1> (dostęp: 29.05.2025).

19. Skowron-Mielnik B., *Budowanie zaangażowania pracowników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa z wykorzystaniem employer branding*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 358.
20. Stoga A., *Employer Branding wewnętrzny – klucz do sukcesu i zaangażowania pracowników*, <https://www.exp-pro.pl/employer-branding-wewn%C4%99trzny-klucz-do-sukcesu-i-zaanga%C5%BCowania-pracownik%C3%B3w> (dostęp: 28.05.2025).
21. Sullivan J., *Employer Branding – a Valuable Tool for Attraction and Retention in Irish Organisations?*, National College of Ireland 2017, <https://norma.ncirl.ie/2822/1/jeyaseelieosullivan.pdf> (dostęp: 26.05.2025).
22. United Nations, *Competencies for the Future*, 1999, [https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Competencies%20for%20the%20Future\\_0.pdf](https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/Competencies%20for%20the%20Future_0.pdf) (dostęp: 20.05.2025).
23. Zakrzewska L., *Dobry lider kontra zły lider. Czym się charakteryzują?*, <https://www.ican.pl/b/dobry-lider-kontra-zly-lider-czym-sie-charakteryzuja/P8hw5xnSk> (dostęp: 28.05.2025).

---

# **Nowoczesny wizerunek urzędów: employer branding w mediach społecznościowych**

Paulina Kowalczyk, Małgorzata Biernat, Agnieszka Adwentowicz,  
Aleksandra Romańczuk, Aneta Stępień-Młot, Bartosz Włodarczyk

Opiekun grupy: Julia Sobolewska



## **1. Rola mediów społecznościowych w działaniach employer branding w administracji publicznej**

### **1.1. Charakterystyka poszczególnych platform (LinkedIn, Facebook, Instagram, X, YouTube, TikTok) oraz ich możliwości i ograniczenia dla działań EB**

Serwisy społecznościowe są zarówno narzędziami do publikowania treści, jak i kanałami ich dystrybucji. Do najpopularniejszych platform, które zdecydowaliśmy się ująć w naszej publikacji, należą: Facebook, Instagram, X (dawniej Twitter), TikTok, YouTube oraz LinkedIn.

#### **1.1.1. Facebook**

Facebook powstał w lutym 2004 r. jako platforma społecznościowa umożliwiająca kontakt ze znajomymi i rodziną, dzielenie się aktualizacjami, zdjęciami i filmami, dołączanie do grup o wspólnych zainteresowaniach, śledzenie stron firm i organizacji, a także uczestniczenie w wydarzeniach. Jego ideą było przede wszystkim budowanie społeczności online, podtrzymywanie kontaktów i odkrywanie nowych treści. Z biegiem lat serwis zaczął być wykorzystywany również jako profesjonalna platforma marketingowa. Oferuje także możliwości w zakresie employer branding (EB), m.in. poprzez stworzenie tzw. fanpage'a, czyli przestrzeni do budowania pozytywnego wizerunku pracodawcy, pokazywanie kultury organizacyjnej i promowanie działań, dzielenie się sukcesami firmy czy budowanie społeczności pracowników i publikowanie odnośników do ofert pracy. Do ograniczeń platformy należy zaliczyć przede wszystkim podstawowy cel jej użytkowania, tj. dzielenie się informacjami głównie ze znajomymi i rodziną oraz natłok treści z wielu obszarów tematycznych, który może prowadzić do przesunięcia postów z zakresu EB na dalszy plan.

#### **1.1.2. Instagram**

Inną, bardzo popularną platformą społecznościową, która powstała w październiku 2010 r., a w kwietniu 2012 r. została wykupiona przez Facebooka za ok. 1 mld dolarów,

jest Instagram<sup>1</sup>. Połączenie obydwu serwisów stworzyło silny duet wykorzystywany w marketingu i promocji. Instagram opiera się przede wszystkim na udostępnianiu zdjęć, publikacji postów bądź krótkich filmów i relacji. Charakteryzuje się dużą estetyką wizualną, umożliwiając stosowanie filtrów i efektów specjalnych w tworzonych materiałach. Jest wykorzystywany do budowy marki i zwiększania sprzedaży, dynamicznego promowania firmy i prowadzenia interaktywnej komunikacji z odbiorcami. Niemniej platforma ma mniejszy potencjał w zakresie chociażby postów z ofertami pracy, wprowadza ograniczenia odnośnie do sposobu i długości prezentowanych treści oraz jest postrzegana jako mniej formalny kanał komunikacji.

### 1.1.3. X (dawniej Twitter)

Trzecim znanym medium społecznościowym jest X, który powstał w marcu 2006 r. pod nazwą Twitter. Jest on platformą „mikroblogową”, która umożliwia przede wszystkim publikowanie krótkich wiadomości tekstowych (tweetów), zdjęć, linków oraz filmów. Często korzystają z niej osoby prywatne i publiczne do dzielenia się najnowszymi informacjami oraz angażowania w bieżące wydarzenia. Do zalet medium można zaliczyć przekazywanie treści na gorąco w krótkiej i przystępnej formie, co pozwala społeczności się zaangażować, a organizacji – budować pozytywny wizerunek. Atutem jest także wzajemne udostępnianie tweetów oraz oznaczanie różnych podmiotów, a to znacznie zwiększa zasięgi (pomiędzy urzędami, służbami itd.). Promocja ofert pracy i wydarzeń rekrutacyjnych następuje jednak przede wszystkim poprzez odesłanie odbiorcy do innych stron z wykorzystaniem linków. Dodatkową funkcją X jest monitorowanie opinii odbiorców oraz powiększanie zasięgów poprzez stosowanie odpowiednich hashtagów, podobnie jak w przypadku innych mediów (np. Instagram, TikTok, LinkedIn). Krótka forma komunikatów i ich szybka dezaktualizacja może być jednak traktowana także jako ograniczenie. Niedogodnością platformy X jest również ryzyko poddawania treści EB szerokiej ocenie opinii publicznej, co wiąże się z dużym upolitycznieniem platformy. Jest ono największe wśród mediów społecznościowych ze względu na swój charakter i skalę, a także sposób wykorzystywania (m.in. do prowadzenia debat na temat ważnych kwestii politycznych i przez osoby zaangażowane w tym obszarze). Dodatkowo X ma bardziej ograniczony zasięg, ponieważ wiele grup zawodowych

---

<sup>1</sup> A. Ogorzałek, *Poznaj historię Social Media!*, <https://icomseo.pl/blog/poznaj-historie-social-media/> (dostęp: 16.06.2025).

nie wykorzystuje jej w swojej działalności, a wspomniany już krótki format treści nie pozwala na budowanie trwałych relacji biznesowych.

#### 1.1.4. TikTok

Kolejna z platform społecznościowych – TikTok – pojawiła się na rynku w 2016 r. Opiera się przede wszystkim na krótkich formatach wideo z podkładem muzycznym i efektami specjalnymi. Medium to jest popularne przede wszystkim wśród młodszych użytkowników. W kontekście EB może okazać się przydatne przy budowaniu pozytywnego wizerunku organizacji, a także kreatywnym prezentowaniu benefitów i wartości jednostki administracji publicznej. Podobnie jak inne platformy, TikTok może służyć do efektywnej promocji instytucji (np. jeśli jej działalność przedstawiają pracownicy jako ambasadorzy marki „od kuchni”), niemniej by dobrze wykorzystać jego potencjał, konieczne jest kreatywne podejście do tworzonej treści. Dodatkowo publikowane tam komunikaty charakteryzuje krótki „cykl życia”, tj. szybko się dezaktualizują i są zastępowane przez kolejne treści. Ograniczony jest także dostęp do ich bezpośredniego linkowania, a zapewnienie spójności informacji stanowi wyzwanie ze względu na specyficzne formaty.

#### 1.1.5. YouTube

Inną, bardzo znaną platformą, na której są publikowane m.in. materiały edukacyjne, rozrywkowe czy muzyczne, jest YouTube. To jedno ze starszych mediów społecznościowych, które powstało w lutym 2005 r. jako platforma do udostępniania i oglądania wideo. Użytkownicy mogą przysyłać własne filmy, komentować i oceniać materiały wideo, prowadzić transmisje na żywo, a także subskrybować kanały innych twórców. YouTube charakteryzuje się wyżej wspomnianą różnorodnością treści. Znajdziemy tam m.in. poradniki, muzykę, vlogi, pomoce edukacyjne. Istotną zaletą platformy jest możliwość publikacji długich i rozbudowanych treści. W odniesieniu do EB oznacza to, że możemy tam opowiedzieć o wartościach, historii i misji swojej organizacji, przedstawić jej kulturę organizacyjną, zamieścić wywiady z pracownikami, relacje z ważnych wydarzeń czy autentyczne historie, a nawet wirtualnie oprowadzić po miejscu pracy bądź zorganizować „live’a” (transmisję na żywo) z pytaniami w czasie rzeczywistym. Do słabszych stron YouTube’a należy jednak zaliczyć potrzebę zaangażowania dużych zasobów do tworzenia wartościowych treści (znaczną ilość czasu i pracy), małą ich spontaniczność oraz trudność w dotarciu

do odbiorcy (długość treści, ich mnogość, konieczność wykorzystania płatnej promocji, by trafić do potencjalnie zainteresowanych osób).

### 1.1.6. LinkedIn

Ostatnią z platform, którą chcielibyśmy omówić w naszej publikacji, jest LinkedIn. Powstał w grudniu 2002 r. jako profesjonalne medium społecznościowe skoncentrowane na kontaktach biznesowych i rozwoju kariery. Użytkownicy tworzą tam profile zawodowe, nawiązują kontakty z innymi profesjonalistami, poszukują pracy, publikują artykuły branżowe, poznają nowości w interesujących ich dziedzinach. Jest to kluczowa platforma w zakresie networkingu zawodowego i budowania marki osobistej. Z danych LinkedIna wynika, że 45% czytelników treści w tym serwisie stanowią menedżerowie, prezesi, właściciele oraz decydenci<sup>2</sup>. Także w segmencie B2B jest to najbardziej efektywny kanał informacyjny<sup>3</sup>. Medium to ma profesjonalny charakter i może skutecznie służyć do promocji pracodawcy, pokazywania jego działalności, merytorycznej dyskusji na tematy branżowe oraz promowania bieżących wydarzeń. Jest to właściwe miejsce do „targetowania” potencjalnych talentów, bezpośredniego umieszczania ofert pracy i informacji o rekrutacjach. Jako jedyna platforma umożliwia publikowanie biuletynów, o których zapisani użytkownicy powiadamiani są drogą mailową, co zwiększa zasięg treści EB. Za wadę LinkedIna można uznać nadmiernie formalny i profesjonalny charakter, który może ograniczać kreatywność i swobodę komunikacji – zwłaszcza że pożądane są treści wartościowe i merytoryczne. Z przeprowadzonych przez nas badań wynika jednak, że to właśnie LinkedIn stanowi optymalne medium do działań EB z uwagi na swój profesjonalny rys, skupienie się na kontaktach biznesowych i możliwości dotarcia do potencjalnych pracowników choćby przez skuteczne „targetowanie”. Postaramy się to bardziej szczegółowo uzasadnić w dalszej części opracowania.

Każda platforma społecznościowa (Facebook, Instagram, X, TikTok, YouTube, LinkedIn) ma unikalne możliwości i ograniczenia w kontekście działań EB: od profesjonalnego networkingu i bezpośrednich ofert pracy na LinkedInie, przez

---

<sup>2</sup> N. Schaffer, *The Top 31 LinkedIn Statistics for Business in 2025*, <https://nealschaffer.com/linkedin-statistics/> (dostęp: 16.06.2025).

<sup>3</sup> B. Stawarz-Garcia, *Content Marketing i Social Media. Jak przyciągnąć klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 112.

wizualny storytelling<sup>4</sup> na Instagramie i krótkie, autentyczne wideo na TikToku, szerokie zasięgi i różnorodne treści na Facebooku i YouTube, aż po szybką komunikację na X. Wybór medium zależy zatem od grupy docelowej, dostępnych zasobów i pożądanego stylu komunikacji, przy czym – jak już wspomnieliśmy wyżej – warto zwrócić uwagę zwłaszcza na LinkedIna.

## 1.2. LinkedIn jako platforma kluczowa dla EB

LinkedIn odgrywa istotną rolę w działaniach EB, ponieważ łączy profesjonalizm z nowoczesnymi narzędziami komunikacyjnymi. W odróżnieniu od innych mediów społecznościowych – takich jak Facebook, Instagram czy X – koncentruje się na aspektach zawodowych, dzięki czemu jest naturalną przestrzenią m.in. do budowania wizerunku pracodawcy. To platforma, która wspiera rozwój kariery, wymianę wiedzy oraz nawiązywanie profesjonalnych kontaktów. Może zatem pełnić ważną funkcję w kreowaniu EB w administracji publicznej. W porównaniu do pozostałych platform wyróżnia się następującymi atutami:

### ■ Profesjonalny charakter

LinkedIn jest przestrzenią skoncentrowaną na zawodowych aspektach życia użytkowników. W przeciwieństwie do Facebooka czy Instagrama, gdzie dominują informacje na temat życia prywatnego, stawia na treści dotyczące kariery, wartości organizacyjnych, doświadczeń zawodowych oraz rozwoju. Z tego powodu LinkedIn jest preferowanym miejscem do prezentacji m.in. instytucji publicznych jako profesjonalnych, transparentnych i odpowiedzialnych pracodawców.

### ■ Działania kierunkowe (dotarcie do odpowiednich kandydatów)

LinkedIn oferuje zaawansowane narzędzia do precyzyjnych działań EB, które pozwalają dotrzeć do odpowiednich kandydatów na podstawie ich doświadczenia zawodowego, umiejętności, lokalizacji czy branży. Możliwość dokładnego wskazania grupy docelowej znacznie ułatwia proces rekrutacji, co jest kluczowe dla pozyskiwania specjalistów do pracy w administracji publicznej.

---

<sup>4</sup> Storytelling w EB to sposób budowania wizerunku pracodawcy poprzez prawdziwe, angażujące historie pracowników, które pokazują kulturę, wartości i codzienne życie organizacji – z perspektywy człowieka, a nie sloganu. Zob. P. Tkaczyk, *Jak wykorzystać storytelling w HR?*, <https://paweltkaczyk.com/pl/jak-wykorzystac-storytelling-w-hr/> (dostęp: 16.06.2025).

### ■ Zaufanie i wiarygodność

LinkedIn jest postrzegany jako platforma profesjonalna i o wysokiej wiarygodności<sup>5</sup>. Użytkownicy publikują treści na temat swoich doświadczeń zawodowych, umiejętności i osiągnięć, a także rekomendacje od współpracowników, co wzmacnia autentyczność komunikacji. W kontekście EB oznacza to, że administracja publiczna może budować wizerunek pracodawcy transparentnego, odpowiedzialnego i godnego zaufania.

### ■ Kultura organizacyjna

LinkedIn umożliwia publikowanie artykułów, postów, filmów i innych treści dotyczących kultury organizacyjnej. Pozwala to na budowanie narracji o wartościach organizacji, realizowanych projektach czy misji. Natomiast potencjalni kandydaci mają szansę lepiej poznać atmosferę pracy w instytucjach publicznych oraz określić, czy identyfikują się z ich wartościami. Dzięki temu administracja publiczna może skutecznie przyciągnąć kandydatów, którzy szukają pracy zgodnej ze swoimi przekonaniem i ambicjami.

### ■ Etyka i transparentność

LinkedIn sprzyja komunikacji w sposób etyczny i przejrzysty. Pracodawcy są zachęceni do tego, by się dzielili inicjatywami związanymi z równością, różnorodnością, inkluzyjnością oraz zrównoważonym rozwojem. Tego rodzaju działania nie tylko wzmacniają wizerunek instytucji jako odpowiedzialnego i nowoczesnego pracodawcy, ale również budują pozytywny obraz samych pracowników, którzy utożsamiają się z wartościami organizacji. Aktywne uczestnictwo pracowników w dyskusjach, komentowanie, udostępnianie czy tworzenie własnych treści związanych z działaniami urzędów pokazuje ich zaangażowanie i świadczy o identyfikacji z misją publiczną, co dodatkowo zwiększa wiarygodność całej komunikacji EB.

### ■ Zaawansowane funkcje rekrutacyjne

Platforma oferuje szeroki zestaw narzędzi rekrutacyjnych (np. zaawansowane opcje wyszukiwania kandydatów w ramach LinkedIn Recruiter), które umożliwiają organizacjom szybkie i efektywne pozyskiwanie kandydatów. Dzięki tym funkcjom instytucje publiczne mogą jeszcze sprawniej przeprowadzać proces rekrutacyjny, publikować oferty pracy i zarządzać aplikacjami w sposób bardziej zorganizowany i profesjonalny niż na innych platformach społecznościowych.

---

<sup>5</sup> D. Deneva, *LinkedIn is the most trusted social media network for 2021*, <https://thelinkedblog.com/2021/linkedin-is-the-most-trusted-social-media-network-for-2021-979/> (dostęp: 16.06.2025).

LinkedIn jest rekomendowaną platformą w działaniach EB w administracji publicznej, ponieważ pozwala na profesjonalne i autentyczne prezentowanie organizacji, w tym włączenie obecnych pracowników, przyciąganie odpowiednich kandydatów, budowanie zaufania oraz utrzymywanie relacji z potencjalnymi zatrudnionymi. Dzięki zaawansowanym narzędziom i funkcjom rekrutacyjnym zdecydowanie się wyróżnia na tle innych mediów społecznościowych, stając się kluczowym kanałem w strategii budowania silnej marki pracodawcy.

## 2. Analiza wykorzystania mediów społecznościowych przez urzędy

### 2.1. Metodyka badania

Aby uzyskać dokładny obraz tego, jak urzędy posługują się mediami społecznościowymi w ramach EB, wykorzystano dwie metody badawcze: badanie ankietowe<sup>6</sup> i *desk research*<sup>7</sup>. Objęto nimi urzędy macierzyste słuchaczy XXXV Promocji *In varietate concordia*, czyli:

- Archiwum Państwowe we Wrocławiu (AP);
- Generalną Dyрекcję Dróg Krajowych i Autostrad – Oddział w Opolu (GDDKiA);
- Generalną Dyрекcję Ochrony Środowiska (GDOŚ);
- Główny Inspektorat Ochrony Środowiska (GIOŚ);
- Główny Inspektorat Sanitarny (GIS);
- Krajową Administrację Skarbową (KAS);
- Komendę Wojewódzką Policji w Lublinie (KWP Lublin);
- Komendę Wojewódzką Policji w Łodzi (KWP Łódź);
- Kuratorium Oświaty w Krakowie (KO);
- Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie (MUW);

---

<sup>6</sup> Technika używana w naukach społecznych polegająca na zbieraniu danych od respondentów za pomocą specjalnie przygotowanych ankiet – zestawów pytań (zamkniętych, otwartych lub półotwartych), które mogą być udostępniane w formie papierowej, elektronicznej lub przeprowadzane w formie wywiadu. Zob. P. Bora, E. Marek, *Encyklopedia zarządzania* – „Ankieta”, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ankieta> (dostęp: 16.06.2025).

<sup>7</sup> Metoda badawcza polegająca na przetwarzaniu i interpretacji zgromadzonych informacji w ramach dostępnych źródeł. Zob. M. Sygut, *Encyklopedia zarządzania* – „Desk research”, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk\\_research](https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk_research) (dostęp: 16.06.2025).

- Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN);
- Ministerstwo Finansów (MF);
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR);
- Ministerstwo Infrastruktury (MI);
- Ministerstwo Klimatu i Środowiska (MKiŚ);
- Ministerstwo Obrony Narodowej (MON);
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (MRPiPS);
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW);
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii (MRiT);
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (MSZ);
- Ministerstwo Zdrowia (MZ);
- Pomorski Urząd Wojewódzki w Gdańsku (PUW);
- Świętokrzyski Urząd Wojewódzki w Kielcach (ŚUW);
- Urząd Komunikacji Elektronicznej (UKE);
- Urząd Patentowy RP (UP);
- Urząd Rejestracji Produktów Leczniczych, Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych (URPLWMiPB).

Analiza danych zastanych, czyli *desk research*, polega na korzystaniu z informacji z ogólnodostępnych źródeł. W ramach badania przeprowadzono analizę postów publikowanych w mediach społecznościowych. Oceniano ich częstotliwość oraz to, czy zawierają przekaz z zakresu EB, a także czy treść jest dopasowana do typu medium. Sprawdzana była również reakcja na posty. Dane z sześciu platform (Facebook, YouTube, X, TikTok, Instagram i LinkedIn) gromadzono w okresie 7–19 stycznia 2025 r.

Do oceny aktywności urzędów w obszarze EB zastosowano badanie ankietowe, czyli metodę zbierania danych, w której wybrane osoby (respondenci) wypełniają kwestionariusz informacyjny.

Przygotowana ankieta „Employer Branding w administracji publicznej” składała się z ośmiu pytań zamkniętych i została przesłana do urzędów drogą elektroniczną. Odpowiedzi można było przekazać w wiadomości zwrotnej lub udzielić ich za pośrednictwem formularza Microsoft Forms. Ankietę wiernie odwzorowano w tej aplikacji, a link do niej znajdował się w wiadomości mailowej. Z badania ankietowego wyłączono komendy wojewódzkie policji z przyczyn proceduralnych, gdyż nie mieściło się ono w ramach czasowych, które są określone w obowiązujących wytycznych Komendy Głównej Policji. Ankietę uzupełniło 15 z 26 urzędów.

Poza wskazanymi dwoma metodami badawczymi odbyły się spotkania z wybranymi ekspertami, które miały formę swobodnego wywiadu. Wnioski z tych rozmów zostaną przedstawione w dalszej części.

## **2.2. Jak urzędy wykorzystują media społecznościowe do działań EB, w szczególności LinkedIna**

### **2.2.1. Wyniki badania *desk research***

#### **1. Facebook**

Z wyjątkiem jednego (MSZ) wszystkie badane urzędy posiadają konta na tej platformie. Cieszą się one różnym zainteresowaniem mierzonym w liczbie obserwujących – od małego (KO: 345; UP: 2,2 tys.) do dużego (MON: 127 tys.; MRPiPS: 130 tys.; GIS: 174 tys.) i bardzo dużego (MZ: 884 tys.).

Aktywność poszczególnych urzędów jest dosyć duża. Posty dodawane są zazwyczaj regularnie, a w niektórych przypadkach – nawet kilka razy dziennie (MUW, PUW, ŚUW, MFiPR). Ich treść najczęściej dotyczy organizowanych akcji edukacyjnych i bieżących wydarzeń (np. spotkań, konferencji), często z udziałem członków kierownictwa danej jednostki, a także informacji o strategicznych działaniach. Tylko na nielicznych profilach odnotowano aktywność typową dla EB i prowadzącą się do:

- prezentacji naukowych osiągnięć pracowników i przedstawienia projektu „efektywny onboarding” (AP);
- informacji o naborach i egzaminach zawodowych (GIOŚ, UKE, UP);
- akcji „Pracowite ministerstwo” – pracownicy opowiadają o dokonaniach resortu, w których mieli swój udział (MRPiPS).

Warto podkreślić, że na profilach KWP Lublin i KWP Łódź znajduje się bardzo dużo treści EB, ale skierowanych do przyszłych kandydatów gotowych podjąć służbę w Policji w roli funkcjonariuszy, a nie w ramach służby cywilnej.

#### **2. YouTube**

Cztery urzędy nie posiadają konta na tej platformie (PUW, KO, KWP Lublin i KWP Łódź). Dla Policji prowadzone jest jedno wspólne, na którym nie ma treści

z zakresu EB. Natomiast konto MUW jest nieaktywne od trzech lat. Zainteresowanie mierzone w liczbie subskrybentów jest zróżnicowane – od małego (MI: 53; AP: 70; URPLWPIB: 78; ŚUW: 95) do dużego (MSZ: 8,3 tys.) i bardzo dużego (MON: 30,5 tys.).

Prezentowane materiały mają co do zasady charakter edukacyjny i informacyjny (np. transmisje live lub nagrania z konferencji prasowych). Tylko nieliczne konta zawierają niewielką liczbę publikacji dotyczących EB:

- seria filmów #PoznajKAS (KAS);
- filmy pokazujące pracę w urzędzie i zachęcające do wzięcia udziału w rekrutacji (GDOŚ);
- film „Ludzie od klimatu” opisany jako pierwszy w Polsce film dokumentalny o pracy w administracji państwowej: „Poznaj ludzi od klimatu – dowiedz się, jak naprawdę wygląda nasza praca, i dołącz do nas” (MKiŚ).

### 3. Instagram

Na tej platformie oficjalnych kont nie założyło siedem jednostek (URPLWMPB, KWP Lublin, MSZ, MF, KO, GDOŚ, KAS). Zarówno aktywność urzędów, jak i zainteresowanie użytkowników jest bardzo zróżnicowane. Najwięcej obserwujących mają konta: GIS (40,7 tys.), MON (30,2 tys.) i MZ (29,5 tys.), a najmniej: MUW (780), PUW (223) i ŚUW (148). Niektóre profile powielają treści publikowane w innych mediach społecznościowych. Tematyka zazwyczaj jest związana z podstawową działalnością danej jednostki, a posty mają charakter informacyjny i edukacyjny (np. GIŚ, MZ, UKE, MON). Niewiele jest treści z zakresu EB, a przykłady to:

- akcja „Pracowite ministerstwo” – pracownicy opowiadają o dokonaniach resortu, w których brali udział (MRPiPS); treści powielone z Facebooka;
- post dotyczący pracy zdalnej (MKiŚ);
- informacja o udziale pracowników w akcji „Szlachetna paczka” (np. PUW).

KWP Łódź przygotowała specjalny profil wyłącznie zajmujący się EB i promocją rekrutacji, jednak skierowany jest tylko do przyszłych funkcjonariuszy, a nie do pracowników cywilnych.

### 4. TikTok

Tylko cztery urzędy posiadają konta na TikToku: GIOŚ, MFiPR, KWP Lublin i KWP Łódź. Konto KWP Łódź ma zachęcać do służby i zawiera wiele treści z zakresu EB (podobnie jak analogiczne na Instagramie). MFiPR także publikuje posty z obszaru EB, np. z informacjami o możliwości przychodzenia do pracy

z pupilami czy o konkursach dla dzieci pracowników. Na koncie GIOŚ i KWP Lublin pojawiają się filmiki promujące akcje i wydarzenia, nie ma natomiast treści związanych z EB.

#### 5. X (dawniej Twitter)

Tylko KO nie ma założonego konta na tym portalu, a profile GDDKiA, MRiT, GDOŚ i AP są nieaktywne. Pozostałe jednostki angażują się w różnym stopniu. Znaczna część powiela treści publikowane na innych platformach – głównie na Facebooku (np. GIS, MI, MRiRW, MZ, KWP Łódź, KWP Lublin, URPLW MiPB). Do działań EB platformę X wykorzystuje MRPiPS poprzez publikację wpisów dotyczących akcji „Pracowite ministerstwo” (kolejne medium z tymi samymi treściami).

#### 6. LinkedIn

Choć ta platforma z założenia ma umożliwiać profesjonalną i związaną z zatrudnianiem komunikację, to osiem z dwudziestu sześciu instytucji nie założyło tu profilu (KAS, ŚUW, AP, KO, UP, MON, KWP Lublin, KWP Łódź). Część kont publikuje głównie informacje dotyczące rekrutacji. Niektóre instytucje traktują tę platformę jak kolejne medium do przedstawiania informacji z danej dziedziny. Przykładowo GDDKiA umieszcza posty na tematy drogowe, a URPLW MiPB, MRPiPS i GIS powielają treści z innych mediów. LinkedIn jest wykorzystywany głównie jako platforma do zamieszczania ogłoszeń o pracę przez MUW, PUW i MEN. Treści z zakresu EB publikowane na LinkedIn to:

- cykle komunikacyjne, np. „zetka w urzędzie” i informacje o atmosferze w miejscu pracy (GDOŚ);
- ciekawe statystyki dotyczące pracowników, atrakcyjne grafiki na temat zatrudnienia (GIOŚ);
- wywiady z pracownikami, informacje na temat wydarzeń w pracy (np. wigilia, akcja „prosty język”; MKiŚ);
- cykl komunikacyjny #PoznajmySię poświęcony dyrektorom i osobom z niepełnosprawnościami; benefity płynące z pracy w tej instytucji (MI);
- przewodnik po kulturze organizacyjnej, informacje o siłowni dla pracowników, podsumowanie inicjatyw pracowniczych i działań w danym roku: dzień doceniania pracownika, inicjatywy sportowe i inne benefity, filmy z udziałem pracowników, promocja ministerstwa jako miejsca przyjaznego pracownikom (MFiPR);
- regularnie publikowane posty rekrutacyjne (UKE);
- oferty pracy połączone z filmem promującym pracę w urzędzie z perspektywy pracowników, posty o współpracy urzędu z innymi organizacjami ze

wskazaniem zaangażowanych pracowników, posty ze wspólnych spotkań pracowniczych, akcje promowania urzędu jako potencjalnego pracodawcy w szkołach średnich, organizowanie konkursów dla dzieci (UP);

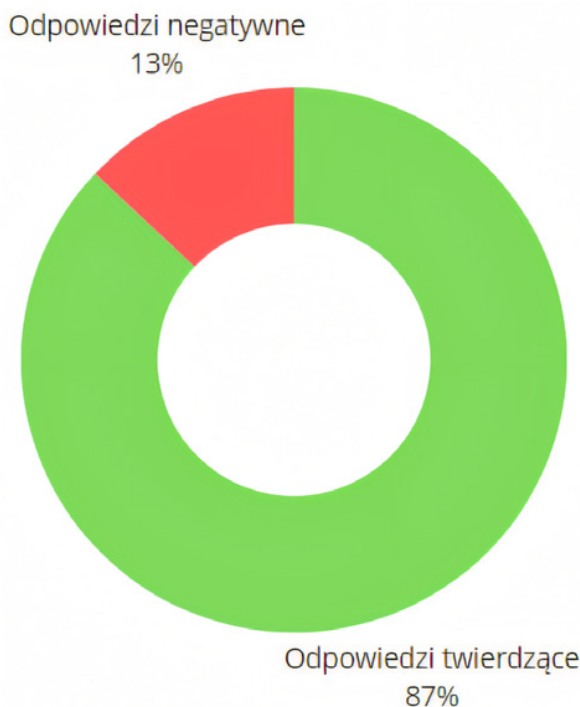
- oferty pracy, inicjatywy społeczne, porady dotyczące przygotowania CV, promocja miejsca pracy (MF);
- cykl komunikacyjny #PracowiteMinisterstwo przedstawiający m.in. infografiki na temat struktury zatrudnienia, informacje dotyczące wydarzeń oraz aktywności w ramach EB, a także wypowiedzi pracowników w postaci krótkich nagrań wideo (MRPiPS);
- oferty pracy, szkolenia, informacje o Akademii Dyplomatycznej (MSZ);
- oferty pracy, posty o bieżących wydarzeniach, w których bierze udział urząd (MR);
- oferty pracy, informacje na temat konkursów (MZ);
- posty przedstawiające atmosferę w pracy, dotyczące szkoleń, konferencji (MRiT).

### 2.2.2. Wyniki badania ankietowego

Otrzymano odpowiedzi z: AP, GDDKiA, GDOŚ, GIOŚ, GIS, MEN, MF, MI, MFiPR, MKiŚ, MUW, MSZ, MZ, PUM, czyli 15 instytucji wypełniło ankiety (62% spośród objętych badaniem ankietowym).

Na pytanie „Czy Państwa urząd korzysta z LinkedIna do promowania ofert pracy lub budowania wizerunku jako pracodawcy?” uzyskano 87% odpowiedzi twierdzących (13 instytucji) i 13% odpowiedzi negatywnych („nie i nie planujemy korzystać”, dwie instytucje).

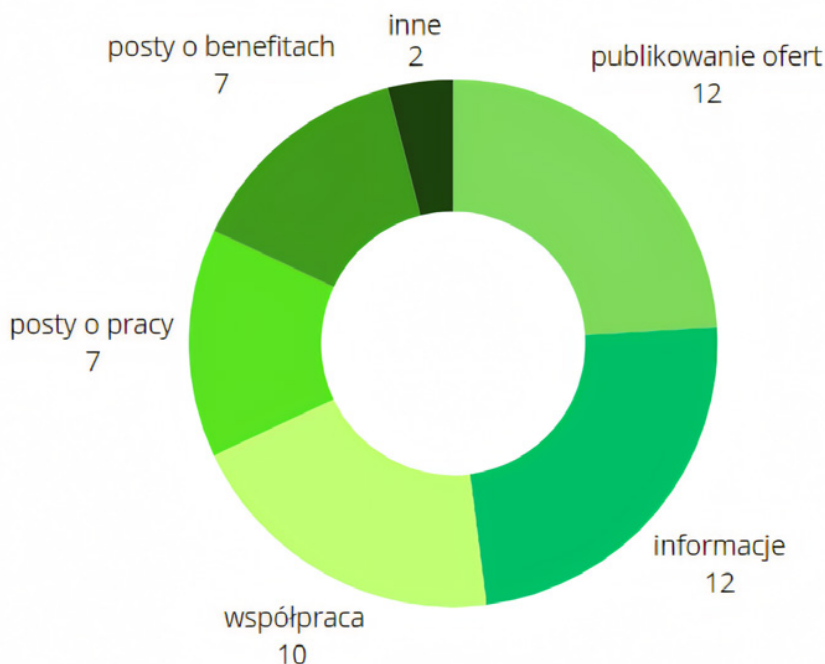
**Wykres 1. Wykorzystywanie LinkedIna do działań EB – procentowy udział odpowiedzi**



Kolejne pytanie brzmiało: „Jakie działania promocyjne realizują Państwo na LinkedInie?”. Dopuszczono tu wybór kilku spośród zaproponowanych odpowiedzi. Wyniki są następujące:

- publikowanie ofert pracy – 12 wskazań;
- informacje o projektach i osiągnięciach urzędu – 12 wskazań;
- współpraca z innymi instytucjami lub organizacjami – 10 wskazań;
- artykuły lub posty o pracy w urzędzie (np. relacje „od kuchni”) – 7 wskazań;
- artykuły lub posty o benefitach związanych z pracą w urzędzie – 7 wskazań;
- inne (proszę opisać) – 2 wskazania:
  - ☐ codzienne aktywności kierownictwa;
  - ☐ wywiady z ekspertami – pracownikami; informacje o wydarzeniach i konkursach.

Wykres 2. Rodzaje działań promocyjnych na LinkedInie – liczba odpowiedzi

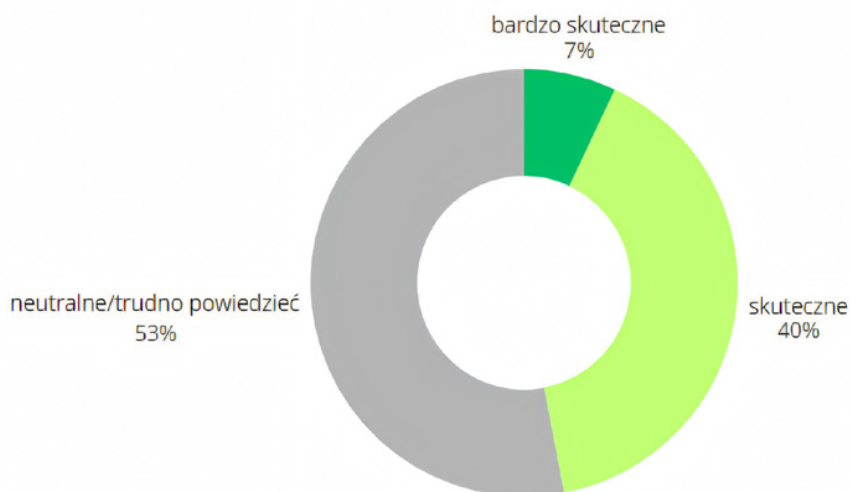


Na pytanie „Czy posiadają Państwo dane dotyczące tego, kto aplikuje na oferty pracy z LinkedIna?” udzielono pięć odpowiedzi pozytywnych („tak”) i jedną odpowiedź „częściowo: jeśli poda te informacje w liście motywacyjnym lub podczas rozmowy”.

W przypadku kolejnego – „Jak oceniają Państwo skuteczność działań promocyjnych na LinkedInie?” – wskazania są następujące:

- bardzo skuteczne – 1 wskazanie, czyli 7%;
- skuteczne – 6 wskazań, czyli 40%;
- neutralne/trudno powiedzieć – 8 wskazań, czyli 53% (w tym 2 instytucje, które nie korzystają z LinkedIna);
- nieskuteczne – 0 wskazań;
- bardzo nieskuteczne – 0 wskazań.

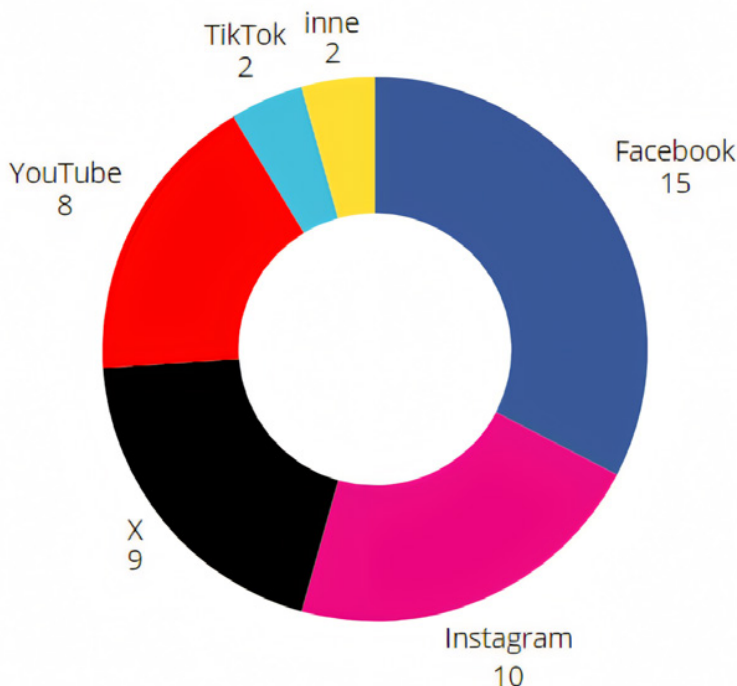
**Wykres 3. Ocena skuteczności działań EB na LinkedInie – procentowy udział odpowiedzi**



W pytaniu „Jakie inne poza LinkedInem media społecznościowe wykorzystuje Państwa urząd do działań promocyjnych?” dopuszczono wybór kilku spośród zaproponowanych odpowiedzi. Wyniki prezentują się następująco:

- Facebook – 15 wskazań;
- Instagram – 10 wskazań;
- X – 9 wskazań;
- YouTube – 8 wskazań;
- TikTok – 2 wskazania;
- inne (proszę opisać): BlueSky – 2 wskazania; Flickr – 1 wskazanie.

Wykres 4. Inne media społecznościowe w działaniach EB – liczba odpowiedzi

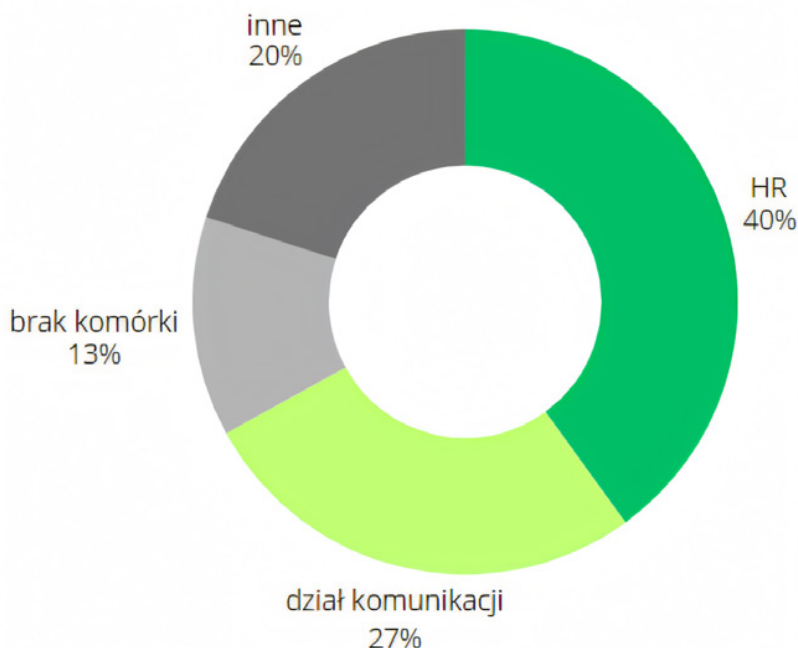


Na pytanie „Kto w Państwa urzędzie odpowiada za działania EB?” udzielono poniższych odpowiedzi:

- osoby z działu HR<sup>8</sup> – 6 wskazań, czyli 40%;
- osoby z działu komunikacji – 4 wskazania, czyli 27%;
- dedykowany zespół ds. EB – 0 wskazań;
- nie mamy komórki zajmującej się takimi zadaniami – 2 wskazania, czyli 13%;
- inne (proszę opisać) – 3 wskazania, czyli 20%, w tym:
  - ☐ wydział organizacji – 1 wskazanie;
  - ☐ w zależności od konkretnych działań odpowiadają za to różne zespoły (np. kadry lub komunikacja) – 1 wskazanie;
  - ☐ informacje technicznie zamieszcza dział komunikacji, ale w porozumieniu z HR – 1 wskazanie.

<sup>8</sup> HR (skrót od angielskiego *human resources*, czyli zasoby ludzkie) to obszar zajmujący się pracownikami w organizacji. Zazwyczaj odpowiedzialny jest za rekrutację, zatrudnianie, szkolenia i rozwój pracowników, sprawy administracyjne i kadrowe.

Wykres 5. Komórki odpowiedzialne za działania EB – procentowy udział odpowiedzi



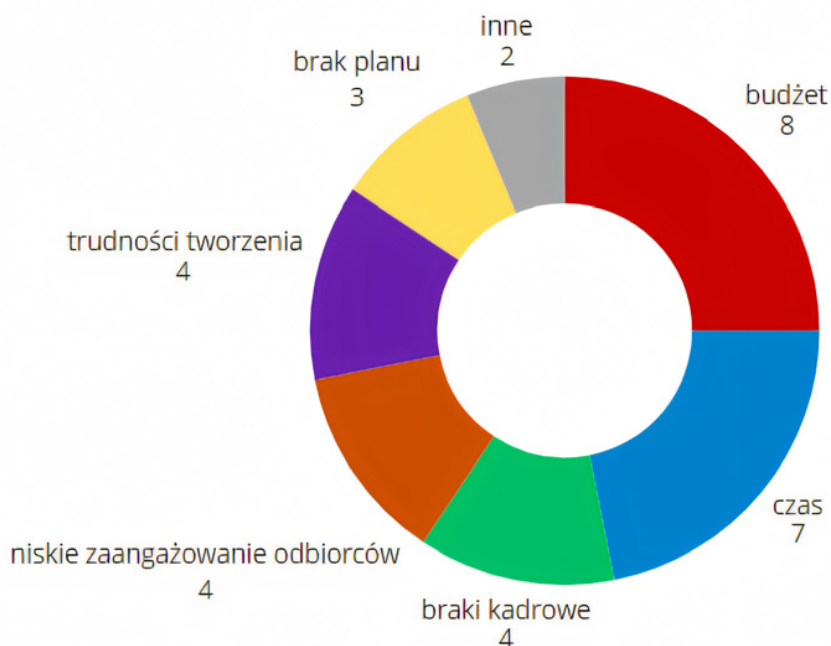
W ramach tego pytania była możliwa jeszcze odpowiedź: „Jeśli w urzędzie działają takie zespoły, czy posiadają strategię działań EB? Jeśli tak, czy planują Państwo jej aktualizację? Jeśli nie, czy mają Państwo w planach stworzenie takiej strategii?”. Respondenci sami uzupełniali odpowiedź, więc uzyskane wyniki są na różnym poziomie ogólności. W tej części udzielono poniższych odpowiedzi:

- tak – 2 wskazania, bez uszczegółowienia w zakresie aktualizacji;
- „działamy zgodnie z planem komunikacji, natomiast możliwe, że w przyszłości stworzymy strategię działań EB”;
- „posiadamy strategię EB, została zaktualizowana w 2024 r.”;
- „planujemy aktualizację działań EB”;
- „nie posiadamy, ale jesteśmy na etapie tworzenia strategii”;
- „brak strategii działań EB, nie planuje się stworzenia takiej strategii”;
- „nie, ale planujemy stworzyć”;
- „planowane jest stworzenie strategii działań EB”;
- „działamy zgodnie z planem komunikacji, natomiast możliwe, że w przyszłości stworzymy strategię działań EB”.

Ostatnie pytanie dotyczące działań z zakresu EB brzmiało: „Jakie wyzwania napotykają Państwo w realizacji działań promocyjnych w mediach społecznościowych?”. Tu również możliwe było udzielenie kilku odpowiedzi:

- ograniczony budżet – 8 wskazań;
- ograniczone zasoby czasu – 7 wskazań;
- brak personelu – 4 wskazania;
- niska aktywność lub niskie zaangażowanie odbiorców – 4 wskazania;
- trudność w tworzeniu atrakcyjnych treści – 4 wskazania;
- brak strategii lub planu działań – 3 wskazania;
- problemy techniczne lub brak odpowiednich narzędzi – 0 wskazań;
- wątpliwości co do zasadności i efektywności podejmowania takich działań – 0 wskazań;
- inne (proszę opisać) – 2 wskazania z następującymi odpowiedziami:
  - „Bywają tematy, których w danym momencie nie publikujemy z powodu kontekstu politycznego, bieżącej sytuacji, procedowanych ustaw. Jesteśmy w stałym kontakcie z departamentem zajmującym się komunikacją i na bieżąco omawiamy potencjalne ryzyka. Takie działania wymagają współpracy i wymiany informacji. Ponadto wyzwaniem jest zaangażowanie pracowników merytorycznych w działania EB, tak aby były autentyczne”;
  - „Zbyt mały zespół do prowadzenia działań EB na szerszą skalę, są to działania, które wykonujemy obok działań stricte HR-owych”.

Wykres 6. Wyzwania w mediach społecznościowych – liczba odpowiedzi



Na podstawie zgromadzonych danych i odpowiedzi można wnioskować, że w działaniach EB urzędy korzystają z mediów społecznościowych w ograniczonym zakresie. Jednocześnie jest kilka instytucji, które potrafią robić to w ciekawy sposób. Szczegółowa analiza znajduje się w dalszej części tego raportu.

### 2.3. Struktura organizacyjna – kto zajmuje się EB w urzędzie

Skuteczne działania w obszarze EB wymagają jasno określonych kompetencji, odpowiedzialności oraz właściwego umiejscowienia w strukturze urzędu. W ramach tego podpunktu przedstawimy komórki organizacyjne, które odpowiadają za inicjowanie, koordynowanie i realizację działań EB w danej instytucji. W tym celu korzystamy z danych z ankiet, które otrzymaliśmy od badanych urzędów. W szczególności zwrócimy uwagę na sposób przypisania odpowiedzialności za EB do poszczególnych wydziałów i zespołów. Analiza ta pozwoli ocenić, w jakim stopniu aktualne rozwiązania organizacyjne sprzyjają skutecznemu budowaniu marki urzędu jako atrakcyjnego miejsca pracy w mediach społecznościowych.

Zgodnie z wynikami ankiety za działania EB najczęściej odpowiadają:

- dział HR (6 wskazań);
- działy komunikacyjne (3 wskazania);
- różne działy – rozdzielona odpowiedzialność; komunikacja we współpracy z HR (2 wskazania);
- wydział organizacyjny (1 wskazanie);
- brak komórki odpowiedzialnej za zadania związane z EB (3 wskazania).

Płynie z tego wniosek, że w urzędach to działy HR w dużej mierze są odpowiedzialne za działania promujące i budujące markę pracodawcy. Typowe dla nich procesy, takie jak rekrutacja, rozwój pracowników i kształtowanie kultury organizacyjnej, stanowią niezwykle istotny element strategii EB, dlatego też logiczne wydaje się właśnie takie umiejscowienie zadań związanych z budowaniem marki pracodawcy. Tym samym jest to zarówno wyzwanie dla tradycyjnego postrzegania komórek kadrowych w urzędach, jak i szansa na wzmocnienie ich roli w tym kontekście.

Aby lepiej zrozumieć zmiany odnośnie do roli działów HR jako kluczowego lidera w budowaniu marki pracodawcy, warto przytoczyć fragment publikacji A. Macnar: „Działy zasobów ludzkich stoją przed wyjątkową możliwością zmiany swojej roli w organizacjach – z dostawcy usług rekrutacyjnych, szkoleniowych czy administracyjnych w strategicznego partnera zarządu, wspierającego działania biznesowe organizacji. Działy HR mogą stać się kluczowym elementem, a niejednokrotnie współtwórcą kierunków rozwoju firmy. Wydaje się oczywiste i naturalne, że powinny wykorzystywać swoją znajomość organizacji, jaką niewątpliwie posiadają, do diagnozowania potencjału i potrzeb całego przedsiębiorstwa”<sup>9</sup>.

Choć cytat dotyczy sektora prywatnego, to jednak można go odnieść również do administracji publicznej – tym bardziej że tradycyjnie postrzegano dział kadrowy jako czysto administracyjne wsparcie, a nie kluczowego partnera w osiąganiu celów organizacji.

Współpraca między działem HR a jednostkami komunikacyjnymi – zależnie od specyfiki zadań – jest istotnym elementem skutecznego EB. Wymaga to integracji działań wewnętrznych i zewnętrznych, np. w zakresie komunikacji wewnętrznej skierowanej do pracowników oraz promocji marki pracodawcy w kanałach zewnętrznych. Ten drugi rodzaj przekazu musi być spójny z pierwszym i ukierunkowany na kandydatów, tak aby się dało osiągnąć zamierzony cel. Dlatego współpraca

---

<sup>9</sup> A. Macnar, *Employer branding bez tajemnic: Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020, s. 17–18.

między działami jest niezbędna do tego, by marka była spójnie postrzegana przez różne grupy odbiorców. Granica między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną jest często płynna, co dodatkowo podkreśla znaczenie takiej kooperacji.

Na podstawie wyników ankiety można stwierdzić, że w różnych urzędach EB traktuje się zależnie od struktury organizacyjnej i priorytetów instytucji. Brak jednego ustalonego modelu przypisania odpowiedzialności za budowanie marki pracodawcy jest zauważalny, mimo że w wielu przypadkach, jak wspomniano wcześniej, przeważa rola działu HR. Trudno jednoznacznie ocenić, czy jest to podejście korzystne, czy nie, ponieważ są to stosunkowo nowe zagadnienia. Należy obserwować, w jakich urzędach te zadania są realizowane najefektywniej, a następnie adaptować sprawdzone rozwiązania organizacyjne. Podsumowując, brak jednolitego modelu podziału odpowiedzialności za EB w urzędach może stanowić zarówno wyzwanie, jak i atut, ponieważ pozwala na elastyczność, dostosowaną do specyfiki każdej instytucji. Choć utrudnia to porównywanie wyników, indywidualne podejście często lepiej odpowiada na potrzeby organizacyjne, dostępne zasoby i kulturę konkretnego urzędu.

Fakt, że trzy urzędy nie posiadają komórki odpowiedzialnej za EB, może wskazywać na potrzebę przypisania odpowiedzialności za te działania do konkretnych zespołów w strukturze organizacyjnej. Pomimo zaleceń, takich jak te od Szefa Służby Cywilnej, dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi czy promocji urzędów jako pracodawców, istnieją instytucje, które nie dostrzegają potrzeby promowania swojej marki lub nie mają do tego odpowiednich zasobów. Widać wyraźne różnice w stopniu zaawansowania działań. Niektóre urzędy realizują skuteczne i profesjonalne strategie promocyjne, podczas gdy inne pozostają na niskim poziomie zaangażowania, nie prowadząc profili w mediach społecznościowych. Przyczyną mogą być różne czynniki, takie jak braki kadrowe, niska świadomość korzyści czy brak zaangażowania w tego rodzaju działania. Podsumowując, brak wyraźnego przypisania odpowiedzialności za EB w tych urzędach może utrudniać budowanie silnej marki pracodawcy oraz skuteczne angażowanie pracowników w procesy związane z EB.

## **2.4. Jakie są wyzwania i potrzeby urzędów w działaniach promocyjnych**

Analizując najważniejsze wyzwania, przed którymi stoją urzędy w Polsce w kontekście zagadnień związanych z budowaniem marki pracodawcy, na pierwszy plan wysuwają się następujące czynniki:

1. Ograniczone zasoby czasowe – częsty problem, który wskazała większość respondentów.
2. Ograniczony budżet – również dość powszechny, podawany przez wiele urzędów.
3. Brak personelu – w odpowiedziach, w których ten czynnik się pojawia, wskazuje się na braki kadrowe w zespołach odpowiedzialnych za EB.
4. Trudność w tworzeniu atrakcyjnych treści – to kolejna kwestia, która pojawia się wielokrotnie, co świadczy o problemach z opracowywaniem angażujących materiałów.
5. Brak strategii lub planu działań – niektóre urzędy podkreślają konieczność opracowania jasnej strategii dla EB.
6. Niska aktywność lub niskie zaangażowanie odbiorców – pojawia się w kontekście trudności w angażowaniu odbiorców działań EB.

Dodatkowo jeden z urzędów zwrócił uwagę na istotne wyzwanie, jakim jest zaangażowanie pracowników merytorycznych w działania EB. To oni często dostarczają treści (*content*) do publikacji, które dotyczą np. wydarzeń, projektów czy wizyt studyjnych. Choć jest to zadanie dość wymagające, to ma dodatkowo kluczowe znaczenie dla autentyczności inicjatyw podejmowanych na rzecz promocji marki urzędu. Szczególnie ważne staje się w kontekście budowania tzw. *employee advocacy*, czyli sieci ambasadorów marki wśród samych pracowników.

Da się zauważyć, że czas i budżet stanowią główne bariery w skutecznym wdrażaniu działań z zakresu EB. Do tego jednak dochodzą także inne trudności, takie jak brak personelu, nieokreślona strategia czy problemy z tworzeniem atrakcyjnych treści.

Wszystko może wynikać z tego, że osoby zarządzające mają niewielką świadomość co do znaczenia działań związanych z EB. Z tego powodu często się nie docenia takich aktywności, a zadaniom związanym z budowaniem marki urzędów jako pracodawcy nadaje się niższy priorytet. Potrzebą urzędu w tym zakresie jest lepsze zorganizowanie działań, i to z odpowiednią rangą, co przełożyłoby się na efektywniejsze zarządzanie czasem. Można to osiągnąć poprzez delegowanie zadań lub zintegrowanie EB z codziennymi procesami administracyjnymi. Warto jednak zauważyć, że skuteczne działania EB mogą być odpowiedzią na wiele wyzwań współczesnej administracji, takich jak mała liczba kandydatów do pracy, wysoka rotacja pracowników, niska satysfakcja w obszarze zawodowym czy deficyty motywacji.

Często jest to także rezultat oporu przed zmianami, który występuje wśród pracowników. Dlatego warto zaznaczyć, że urzędnicy – szczególnie w działach HR – oprócz tradycyjnych zadań administracyjnych powinni także wykazywać się

kreatywnością. Brak pracowników wyznaczonych do EB w wielu urzędach wskazuje na potrzebę lepszego przypisania odpowiedzialności i rozwoju kompetencji w tym obszarze. Z pewnością część urzędów potrzebowałaby zwiększyć zasoby kadrowe, aby efektywnie prowadzić działania związane z EB. Może to obejmować rekrutację nowych specjalistów lub delegowanie odpowiedzialności za EB na osoby, które już posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie w tej dziedzinie. Tworzenie atrakcyjnych treści promujących markę urzędu to nie tylko techniczne zadanie, ale również wyzwanie, które wymaga elastyczności i nowoczesnego podejścia. Kompetencje związane z kreatywnym zarządzaniem marką stają się niezbędne do tego, aby skutecznie reagować na potrzeby współczesnej administracji.

Odpowiedzią na problem braku strategii lub planu może być opracowanie i wdrożenie spójnej, długofalowej strategii EB, która jasno określi cele, działania oraz metody oceny skuteczności w urzędzie. Należy podkreślić, że bez takiej strategii podejmowane kroki są często rozproszone i niewystarczające, przez co nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. Co istotne, stworzenie jej stanowi naturalny, kolejny etap po działaniach *ad hoc*, które – choć potrzebne na początku – z czasem powinny zostać uporządkowane i włączone w przemyślany plan rozwoju marki pracodawcy.

Ograniczony budżet na działania promocyjne jest częstym problemem, który dotyka urzędy. Brak funduszy na profesjonalne kampanie promujące markę urzędów jako pracodawców może ograniczać skuteczność całego procesu – szczególnie w obliczu konkurencji ze strony prywatnych firm, które dysponują większymi środkami na tego typu inicjatywy. Niemniej nie powinno to stanowić przeszkody, ponieważ istnieje wiele sposobów promocji marki, które da się zrealizować przy minimalnym budżecie, takich jak aktywności w mediach społecznościowych czy angażowanie pracowników w działania wewnętrzne. Co więcej, te ostatnie mogą być odbierane jako jeszcze bardziej autentyczne, dlatego że opierają się na naturalnej komunikacji i zaangażowaniu, co zwiększa ich wiarygodność i skuteczność w oczach odbiorców.

## 2.5. Wnioski ze spotkań, które odbyliśmy w ramach warsztatów

W ramach pracy nad raportem w naszej grupie zorganizowaliśmy trzy spotkania, które pomogły nam przyjrzeć się od strony praktycznej działaniom EB realizowanym w trzech organizacjach: Ministerstwie Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR), Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK) oraz Departamencie Służby Cywilnej KPRM (DSC).

W pierwszym spotkaniu uczestniczyło dwoje przedstawicieli MFiPR: Beata Bryłka, naczelniczka Wydziału Rekrutacji i Marki Pracodawcy, oraz Sebastien

Kalisiak, pracownik tej jednostki<sup>10</sup>. Omówili oni podejście MFiPR do strategii EB, które na przestrzeni lat przeszło transformację: od intuicyjnych działań po świadome decyzje, oparte na danych. Strategia EB w MFiPR bazuje na wynikach badań i realnych potrzebach grup docelowych.

Początkowo działania EB prowadzono w sposób intuicyjny, głównie przez obecność na LinkedInie. Dopiero po kilku latach aktywności zdecydowano się opracować spójną strategię, która umożliwiła skuteczniejsze dotarcie do wybranych grup odbiorców. Kluczowym momentem było rozpoczęcie pracy w oparciu o dane – przeprowadzono warsztaty fokusowe, badania zaangażowania i satysfakcji (z wysoką responsywnością na poziomie 70–80%) oraz analizy *candidate experience* i onboardingu.

Obecne działania są zorientowane wokół trzech jasno określonych grup odbiorców. Wśród celów na najbliższe lata wymienia się:

- wzmocnienie autentycznego wizerunku organizacji jako pracodawcy;
- konsekwentne budowanie rozpoznawalności EVP<sup>11</sup>;
- dotarcie do młodszych pokoleń pracowników z wykorzystaniem kanałów w mediach społecznościowych (LinkedIn i Instagram).

Kolejną kwestią omawianą podczas spotkania było określenie EVP MFiPR. Unikalne cechy pracodawcy zdefiniowano na bazie badań wewnętrznych i warsztatów, przy czym celowo wyłączono z nich osoby na stanowiskach kierowniczych, aby lepiej usłyszeć głosy „zwykłych” pracowników. EVP jest komunikowane w sposób nienachalny, często „od kuchni”, za pomocą autentycznych treści – zdjęć pracowników, relacji z inicjatyw oraz postów pisanych nieformalnym językiem.

MFiPR wskazało LinkedIn jako główną platformę komunikacyjną. Publikowane są tam treści merytoryczne, które prezentują działalność urzędu, ale też takie, które budują markę pracodawcy.

Działaniami EB zarządza Wydział Rekrutacji i Marki Pracodawcy, który – w razie potrzeby – wspiera inne działy w tworzeniu treści. Strategia EB jest elastyczna – część działań jest zaplanowana z wyprzedzeniem, a inne realizowane są *ad hoc*, w odpowiedzi na bieżące potrzeby. Uwagę zwrócono również na aspekt pokoleniowy i konieczność dostosowania komunikacji do młodszych odbiorców.

W kolejnym spotkaniu uczestniczyła Joanna Sknadaż, ekspertka ds. rekrutacji i EB Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK)<sup>12</sup>. Podczas rozmowy przedstawiono

---

<sup>10</sup> Data spotkania: 14 kwietnia 2025 r.

<sup>11</sup> *Employee value proposition*, czyli zestaw korzyści i wartości oferowanych przez pracodawcę, których celem jest przyciągnięcie i zatrzymanie pracownika w organizacji.

<sup>12</sup> Data spotkania: 24 kwietnia 2025 r.

podejście BGK do obecności w mediach społecznościowych – ze szczególnym uwzględnieniem LinkedIna i Instagrama – jako ważnych kanałów wspierających działania EB, komunikację wewnętrzną oraz rekrutację.

BGK wskazuje LinkedIn jako priorytetowy kanał w budowaniu marki osobistej i pracodawcy. Jego znaczenie zarówno w skali krajowej, jak i globalnej systematycznie rośnie. Instytucja korzysta z oferowanych przez platformę korzyści, takich jak:

- wymiana doświadczeń;
- dzielenie się raportami i analizami;
- komentowanie wydarzeń i publikacji branżowych.

Aktywność na LinkedInie powinna być budowana etapowo i strategicznie – począwszy od profesjonalnego uzupełnienia profilu, przez rozwijanie sieci kontaktów, po angażowanie się w treści innych użytkowników. Dopiero po takim wprowadzeniu można stopniowo przejść do publikowania własnych treści, co sprzyja budowaniu pozycji eksperta i zwiększaniu wpływu na wizerunek organizacji.

Szczególnie podkreślono rolę aktywności pracowników, która jest najbardziej autentyczną formą promocji kultury organizacyjnej i budowania marki pracodawcy. Ich naturalna obecność w sieci kreuje pozytywny wizerunek organizacji i zwiększa jej wiarygodność.

Na rynku funkcjonują wyspecjalizowane firmy doradcze, które opracowują programy ambasadorskie „szyte na miarę”, tj. precyzyjnie dopasowane do kultury organizacyjnej, struktury i celów danej organizacji. Uświadamia to znaczenie prze-myślanych działań ambasadorskich jako skutecznego narzędzia EB. Warto jednak podkreślić, że wiele podobnych inicjatyw można z powodzeniem wdrożyć również przy niskim budżecie, opierając się na wewnętrznej motywacji zespołu, dobrym przygotowaniu profili oraz aktywności w mediach społecznościowych.

Dodatkowo – oprócz aktywności na LinkedInie – BGK prowadzi specjalny profil na Instagramie: BGK Kariera. Służy on do prezentowania kultury organizacyjnej, życia wewnętrznego firmy oraz inicjatyw społecznych. W połączeniu z LinkedInem tworzy spójny obraz instytucji – profesjonalnej, ale i dostępnej, autentycznej oraz otwartej na ludzi.

W ramach ostatnich konsultacji spotkaliśmy się z Kamilem Rodzikim, zastępcą dyrektora Departamentu Służby Cywilnej (DSC) w KPRM<sup>13</sup>. Rozmowa koncentrowała się na roli i znaczeniu EB w administracji publicznej, w szczególności w kontekście zachęcania urzędów do podejmowania skutecznych działań budujących markę pracodawcy, i to również w formule niskobudżetowej. Propozycje konkretnych

---

<sup>13</sup> Data spotkania: 13 maja 2025 r.

inicjatyw, które mogą być wdrażane w tym zakresie, zostały szczegółowo opisane w kolejnym podrozdziale: *Rekomendacje*. Ponadto omówiliśmy potencjalne zagrożenia wynikające z funkcjonowania w sieci pracowników służby cywilnej i ewentualne rozwiązania systemowe.

Podczas spotkania wspólnie podkreśliliśmy pozytywny wpływ dotychczasowych działań DSC, takich jak rozwój profilu Służby Cywilnej na LinkedInie, oraz wytyczne i sugestie Szefowej Służby Cywilnej dotyczące EB w urzędach. Aktywność służby cywilnej w mediach społecznościowych cieszy się dużym zainteresowaniem, co wskazuje, że kierunek działań w obszarze EB w administracji publicznej jest właściwy i warty dalszego rozwoju.

### 3. Dobre praktyki i rekomendacje dla urzędów

#### 3.1. Dobre praktyki, czyli skuteczne budowanie marki pracodawcy w mediach społecznościowych

Podczas przeprowadzonego *desk researchu* kilka urzędów wyróżniło się jako instytucje publiczne, które świadomie wykorzystują media społecznościowe, w szczególności LinkedIn, do budowania marki pracodawcy. Pierwszym z nich było Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej (MFiPR).

Profil MFiPR na LinkedInie jest doskonałym przykładem przemyślanej strategii EB, dostosowanej do charakteru tego medium. Komunikacja koncentruje się wokół promowania urzędu jako atrakcyjnego i przyjaznego miejsca pracy, w szczególności pod kątem rekrutacji i kultury organizacyjnej.

Do wyróżniających się praktyk w budowaniu marki pracodawcy MFiPR należą:

- Tematyczne i dopasowane do platformy treści – publikacje koncentrują się na obszarach istotnych dla potencjalnych i obecnych pracowników. Pojawiają się informacje o atmosferze pracy, kulturze organizacyjnej, procesach rekrutacyjnych czy benefitach.
- „Przewodnik po kulturze organizacyjnej” – przypięty na profilu post z informacjami o tym, jak funkcjonuje ministerstwo, czym jest służba cywilna, jakie są wartości MFiPR, jak wygląda proces rekrutacji i onboardingu oraz jakie benefity są oferowane pracownikom.
- Przedstawienie sylwetek pracowników – w ramach tego cyklu osoby z MFiPR odpowiadają na kilka pytań.

- Krótkie filmy z udziałem pracowników – przewodniki po rekrutacji, które podpowiadają, gdzie szukać ogłoszeń o pracę, jak je czytać oraz jak się dobrze przygotować do rozmowy kwalifikacyjnej.
- Innowacyjna forma ogłoszeń o pracę – każde z nich jest unikalne, często z własną oprawą graficzną, co wyróżnia MFiPR na tle innych urzędów.

Rysunek 1. Przykład kreatywnego ogłoszenia o pracę na profilu LinkedIn



Źródło: LinkedIn, profil MFiPR. Zrzut ekranu z 30.04.2025 r.

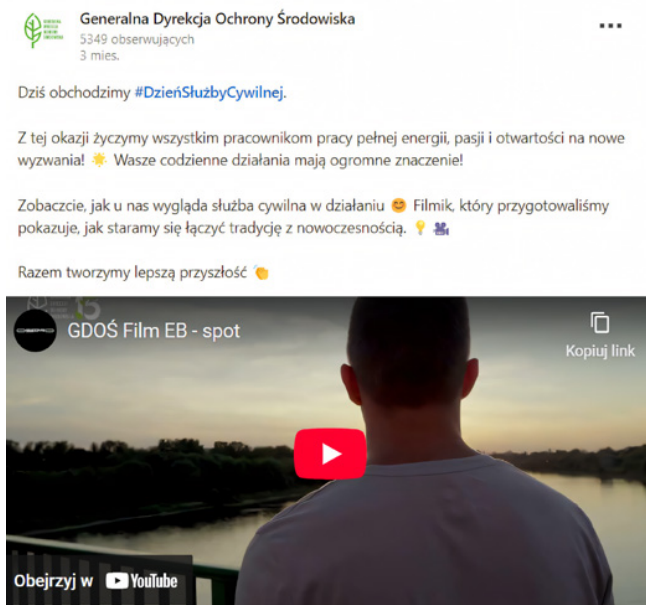
- Zaangażowanie pracowników – filmy i zdjęcia z udziałem zespołu (np. prezentacja nowych pracowników, relacje z inicjatyw czytelnich i sportowych).
- Informacje o benefitach – publikacje podzielone na cztery części. Przez cztery piątki udostępniano treści na temat możliwości szkoleń, dofinansowania studiów, refundacji nauki języków obcych, dofinansowania do wypoczynku, ubezpieczenia grupowego, elastycznych godzin pracy, pracy hybrydowej itp.
- Informacje o udogodnieniach dla pracowników – posty o siłowni dostępnej dla pracowników, o pokoju dla dzieci; relacje z wydarzeń wewnętrznych, jak Dzień Doceniania Pracownika, akcje sportowe czy integracyjne; ułatwienia dla rowerzystów; promowanie rozwoju pracowników; znaczenie *work-life balance* w pracy.

Dzięki takiej strategii profil MFiPR nie tylko przekazuje informacje, ale przede wszystkim buduje pozytywny wizerunek pracodawcy i zwiększa rozpoznawalność tej instytucji na rynku pracy.

Kolejnym z urzędów, który wdraża na LinkedInie nieco inną, ale również skuteczną strategię komunikacji, jest Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska (GDOŚ). Stawia ona na publikowane regularnie treści edukacyjne i informacyjne, które jednocześnie zawierają elementy EB. Wyróżniki profilu GDOŚ są następujące:

- Publikacje na temat rekrutacji – informacje o prowadzonych naborach. GDOŚ przygotowała specjalną animację z napisem „Dołącz do ludzi, którzy wspólnie działają na rzecz ludzi i przyrody. Miej wpływ na świat, jaki tworzymy”. Taki przekaz pozwala przekonać potencjalnego kandydata, że jego praca będzie miała istotny wpływ na ochronę środowiska.
- Filmy przedstawiające pracowników GDOŚ, publikowane np. z okazji dnia służby cywilnej<sup>14</sup>.

### Rysunek 2. Dobra praktyka – publikacja filmu z udziałem pracowników na LinkedInie



Źródło: LinkedIn, profil GDOŚ. Zrzut ekranu z 23.05.2025 r.

<sup>14</sup> Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, film promujący instytucję pn. „Pracuj w GDOŚ!”, <https://www.youtube.com/watch?v=4QOI'TVd9vCo> (dostęp: 16.06.2025); Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, spot promujący instytucję pn. „GDOŚ film EB – spot”, [https://www.youtube.com/watch?v=MGFF\\_k\\_tw\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=MGFF_k_tw_E) (dostęp: 16.06.2025).

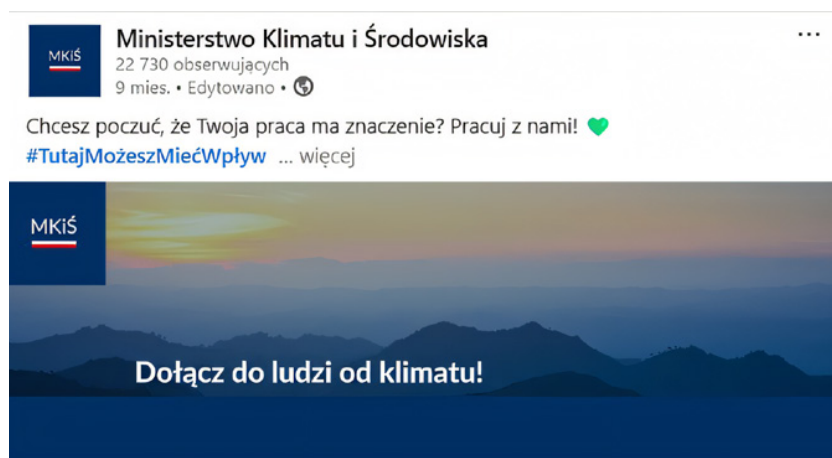
- Cykle komunikacyjne – np. „Życie w urzędzie” (przybliża codzienność pracy w GDOŚ), „Zetka w urzędzie” (pracownicy z pokolenia „Z” odpowiadają na kilka pytań – m.in. o to, czy poleciliby pracę młodszym kolegom/koleżankom).
- Wizerunkowe treści HR – dotyczące misji i wizji organizacji, atmosfery pracy, benefitów, dostępności urzędu; posty o Dniu Doceniania Pracownika w urzędzie.
- Publikacja wizerunków pracowników – np. ze spotkań świątecznych.
- Regularność i spójność – publikacje pojawiają się z częstotliwością około jednego posta tygodniowo, co zapewnia ciągłość przekazu i wzmacnia obecność marki w sieci.

Profil GDOŚ dobrze łączy funkcję informacyjną z wizerunkową, promując urząd zarówno jako instytucję publiczną, jak i miejsce pracy o określonych wartościach i kulturze.

Kolejnym przykładem efektywnego wykorzystania LinkedIna do budowania marki pracodawcy jest profil Ministerstwa Klimatu i Środowiska (MKiŚ). Wśród dobrych praktyk, które są tam wykorzystywane, można wskazać:

- Wywiady z pracownikami oraz grafiki ze zdjęciem pracownika; cykl pod hasztagiem #TrzyPytaniaDoEksperta.
- Przedstawianie pracowników jako osób, które mają wpływ na wyzwania związane z ochroną środowiska, energią i budowaniem zrównoważonej przyszłości; przekonywanie, że praca w MKiŚ oddziałuje na życie obywateli i ma kluczowe znaczenie dla rozwoju Polski.

**Rysunek 3. Przykład dobrej praktyki – przedstawianie pracowników MKiŚ jako osób mających wpływ na środowisko**



## Chcesz pracować w MKiŚ?

Źródło: LinkedIn, profil MKiŚ. Zrzut ekranu z 30.04.2025 r.

- Publikacja wyników badania ankietowego „Jakim pracodawcą jest MKiŚ?”; informacje o docenionych benefitach są udostępniane na LinkedInie wraz z krótkim filmem z udziałem pracownika (np. post o możliwości pracy zdalnej lub hybrydowej).
- Zdjęcia z programu stażowego, targów pracy, działań zdrowotnych i profilaktycznych organizowanych dla pracowników w ramach inicjatywy „Mamy dobry klimat dla zdrowia”.

Innym przykładem dobrej praktyki w MKiŚ jest również krótki (ok. 1,5 min), lecz wartościowy film „Ludzie od klimatu”<sup>15</sup>, który przybliża sylwetki trzech pracowników ministerstwa. Materiał ten wykorzystuje założenia storytellingu i stawia na autentyczność, co wzbudza zaufanie oraz przyciąga uwagę widza.

<sup>15</sup> Ministerstwo Klimatu i Środowiska, film promujący instytucję pn. „Ludzie od Klimatu”, [https://www.youtube.com/watch?v=Y0L\\_ws9SGnI](https://www.youtube.com/watch?v=Y0L_ws9SGnI) (dostęp: 16.06.2025).

Oprócz trzech przedstawionych powyżej urzędów wiele innych organizacji publicznych udostępnia treści, które pomagają w budowaniu marki pracodawcy. Przykładowo Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej zamieszcza krótkie filmy w ramach akcji „Pracowite Ministerstwo”, gdzie pracownicy opowiadają o dokonaniach resortu, w których mieli swój udział.

Ministerstwo Finansów publikuje natomiast statystyki dotyczące tego, ile osób aplikowało na wolne stanowiska (np. że w jednej z rekrutacji było to rekordowo 228 osób), pokazując, że praca w tej instytucji cieszy się dużym zainteresowaniem. Ponadto przygotowuje posty z atrakcyjnymi wizualnie grafikami, np. radząc, jak napisać dobre CV. Wśród treści udostępnianych na LinkedInie wyróżnia się też poświęcony finansom publicznych cykl #AlfabetMF, w którym wyjaśniane są ważne pojęcia.

### **3.2. Propozycje działań niskobudżetowych w mediach społecznościowych**

EB w administracji publicznej może stanowić istotne narzędzie do przyciągania nowych pracowników, którzy będą odpowiedzialni za realizację misji instytucji publicznych, ale też do podtrzymywania satysfakcji z pracy u osób już zatrudnionych. Skuteczna strategia EB pomaga zbudować pozytywny wizerunek urzędów jako pracodawców, którzy są transparentni, odpowiedzialni i oferują ciekawe ścieżki kariery. Z racji ograniczonych budżetów wielu urzędów warto się skupić na niskokosztowych działaniach w mediach społecznościowych, co może przynieść wymierne rezultaty bez dużych nakładów finansowych.

Większość mediów społecznościowych oferuje darmowe opcje, które pozwalają urzędowi na aktywne angażowanie potencjalnych pracowników bez inwestowania w płatne reklamy. Facebook, LinkedIn, X i Instagram umożliwiają tworzenie profili, publikowanie postów oraz angażowanie użytkowników w interakcje. Kluczowe jest to, aby regularnie i konsekwentnie publikować treści, wykorzystując:

#### **■ Artykuły i posty**

Teksty przedstawiające misję, wartości i działania urzędu (np. angażowanie się w działania na rzecz zrównoważonego rozwoju, równości płci czy różnorodności) mogą przyciągać kandydatów, którzy identyfikują się z wartościami instytucji publicznych. Warto pamiętać, by aktualne treści tego typu były także dostępne w opisie profilu.

### ■ Relacje z pracownikami

Zdjęcia, krótkie filmy lub wywiady z pracownikami, którzy opowiadają o swojej codzienności zawodowej, atmosferze oraz o ścieżkach kariery, prezentują prawdziwy obraz pracy w instytucji.

### ■ Storytelling

Warto np. przedstawiać historie konkretnych pracowników, którzy rozwijają się zawodowo w urzędach lub realizują interesujące projekty. Storytelling jest skuteczną metodą na to, aby w atrakcyjny sposób pokazać codzienną pracę.

Bez dużych wydatków można również skutecznie zachęcać użytkowników do interakcji, co wzmacnia pozytywny obraz instytucji. Regularnie odpowiadając na pytania i komentarze obserwujących, urzędy mają szansę stać się bardziej dostępne i przyjazne. Budowanie relacji z internautami owocuje także większym zaangażowaniem, a to ma istotny walor wizerunkowy. Ważne jest również tworzenie postów, które zachęcają do komentowania i wymiany opinii (np. inicjowanie dyskusji na tematy związane z pracą w administracji publicznej).

Organizacja wydarzeń online na platformach społecznościowych to kolejne efektywne i niskobudżetowe narzędzie budowania marki pracodawcy. Tego typu inicjatywy zapewniają potencjalnym kandydatom bezpośredni kontakt z przedstawicielami instytucji, która dzięki temu jest postrzegana jako w pełni transparentna i otwarta. Oto przykładowe formaty wydarzeń, które dobrze się sprawdzają:

### ■ Webinaria tematyczne

Urzędy mogą organizować webinaria, podczas których eksperci z danej instytucji opowiadają o specyfice pracy, możliwościach rozwoju zawodowego, projektach realizowanych w administracji publicznej czy procesie rekrutacji. Tematem spotkania online może być również np. rozwój kompetencji miękkich (np. komunikacja w pracy, przywództwo) lub zarządzanie projektami publicznymi.

### ■ Q&A z działem HR lub przedstawicielami kadry kierowniczej

W trakcie sesji pytań i odpowiedzi kandydaci mogą bezpośrednio zdobyć informacje na temat procesu rekrutacji, warunków pracy czy kultury organizacyjnej. To świetna okazja, aby rozwiać ewentualne wątpliwości i przedstawić instytucje publiczne jako przyjaznych i dostępnych pracodawców.

W działaniach EB istotną rolę odgrywa atrakcyjność wizualna treści. Dobrze przygotowane grafiki, plakaty, infografiki czy krótkie filmy mogą znacznie zwiększyć zainteresowanie publikacjami urzędów – nawet przy bardzo ograniczonym budżecie. Przykładowo warto korzystać z bezpłatnych narzędzi online do projektowania

grafik, takich jak np. Canva. To prosta w obsłudze platforma do tworzenia postów, plakatów, infografik i innych materiałów wizualnych, które można wykorzystać w mediach społecznościowych. Wystarczy wybrać szablon i stworzyć w nim materiały wysokiej jakości. Innym sposobem może być przygotowywanie prostych, ale atrakcyjnych filmów przy pomocy darmowych aplikacji (np. iMovie, Clipchamp), które dobrze się sprawdzają w przypadku braku możliwości zatrudnienia profesjonalistów.

Dobre praktyki EB w administracji publicznej mogą być realizowane przy minimalnych kosztach, jeśli korzysta się z darmowych narzędzi online. Regularne publikowanie wartościowych treści, angażowanie użytkowników i interakcje z nimi, a także bazowanie na potencjale i kreatywności pracowników właściwych komórek organizacyjnych to działania, które mogą znacznie poprawić wizerunek urzędów jako atrakcyjnych i nowoczesnych pracodawców.

Kluczowe jest m.in. aktywne wspieranie i motywowanie pracowników, którzy chcą i mogą się włączyć w takie działania – np. tworząc treści, reprezentując urząd na wydarzeniach czy dzieląc się swoją wiedzą w mediach społecznościowych. Warto zapewnić przestrzeń i odpowiednie warunki (czasowe, organizacyjne, komunikacyjne), po to by zachęcić pracowników do tego typu inicjatyw. Dobrym uzupełnieniem są również działania ambasadorskie, czyli zaangażowanie wybranych osób w promowanie pracy w urzędzie z ich osobistej perspektywy. Mogą oni publikować treści na swoich profilach, brać udział w webinarach rekrutacyjnych lub współtworzyć materiały promocyjne. Tego typu autentyczny przekaz buduje zaufanie i zwiększa wiarygodność komunikacji instytucji jako pracodawcy.

Proste i efektywne narzędzia, takie jak media społecznościowe, które są wspierane przez aktywnych ambasadorów wewnętrznych, mogą wyraźnie zwiększyć zainteresowanie pracą w administracji publicznej, i to bez dużych nakładów finansowych.

### 3.3. Rekomendacje

- Najważniejszą rekomendacją jest czynna obecność w mediach społecznościowych. Rekomenduje się, aby wszystkie instytucje administracji publicznej posiadały aktywne profile na platformie LinkedIn. Aktualnie niektóre instytucje w ogóle nie wykorzystują tego medium, co ogranicza ich zasięg i możliwości budowania wizerunku pracodawcy, a także wyklucza je z aktywnych dyskusji w obszarze zawodowym. Poprzez LinkedIn oferty pracy docierają do szerszej grupy odbiorców (np. wyświetlają się osobom, które spełniają

określone kryteria w zakresie umiejętności). To także wzmocnienie wizerunku urzędu jako nowoczesnej i otwartej instytucji, zwłaszcza jeśli wszystko idzie w parze z zaangażowaniem w tworzenie treści i wysoką responsywnością.

- Treści zamieszczane na LinkedInie nie powinny ograniczać się jedynie do ogłoszeń rekrutacyjnych. Zaleca się również publikowanie materiałów dotyczących misji urzędu, wydarzeń wewnętrznych, kultury organizacyjnej oraz benefitów pracowniczych (te wskazane na LinkedInie powinny być spójne z opisanymi w ogłoszeniach o naborze). Takie działania budują pozytywny wizerunek instytucji jako miejsca pracy, a także zwiększają zaangażowania obserwatorów, umożliwiając im komentowanie publikacji, co zapewnia profilowi szersze zasięgi.
- Należy zachęcać pracowników do angażowania się w aktywności na rzecz zwiększania zasięgu przekazu. Przykładowo można ich zaprosić do udziału w filmie promującym urząd w mediach społecznościowych. Warto już w procesie onboardingu przedstawić nowym pracownikom rolę, jaką odgrywają w budowaniu wizerunku pracodawcy. Zaleca się śledzenie strony urzędu w mediach społecznościowych oraz uzupełnienie swojego profilu na LinkedInie.
- Podczas szkolenia wprowadzającego nowych pracowników dobrym pomysłem może okazać się wykonanie profesjonalnego zdjęcia – do użycia np. właśnie na LinkedInie. Kolejnym przykładem zaangażowania pracowników mogą być szkolenia wewnętrzne (poświęcone np. znaczeniu mediów społecznościowych dla budowania marki pracodawcy, wspierającej urząd roli samych pracowników) lub wyznaczenie „mentora komunikacyjnego”, czyli jednej bądź kilku osób, które będą wspierać zatrudnionych w tworzeniu treści pozytywnie wpływających na markę pracodawcy.
- Powielanie tych samych treści na różnych kanałach (np. Facebook i LinkedIn) jest błędem. Każde medium społecznościowe ma bowiem inną grupę docelową i wymaga dopasowanej do nich strategii komunikacyjnej, co jest rekomendowanym podejściem.
- Zaleca się skoncentrowanie zasobów na prowadzeniu jednego lub dwóch profili – dobrze zarządzanych i regularnie aktualizowanych (tygodniowo minimum jedna publikacja, optymalnie trzy-cztery). Nie jest wskazane udostępnianie kilku (więcej niż dwóch) postów dziennie.
- Profile urzędów powinny mieć oczywiste, intuicyjne nazwy – spójne z tymi oficjalnymi (pełnymi). Niektóre – jak np. „PUW Gdańsk” – trudno odnaleźć, co znacznie ogranicza zasięg i skuteczność działań EB.
- Zaleca się większą różnorodność form wizualnych, po to by zwiększyć atrakcyjność komunikatów oraz poprawić rozpoznawalność marki urzędu. Dobrym

rozwiązaniem jest przygotowanie edytowalnej grafiki bazowej z dopasowaną czcionką i w barwach kojarzonych z organizacją (szablon do późniejszego wykorzystywania).

- Rekomenduje się opracowanie spójnej strategii komunikacji EB, uwzględniającej cele, grupy docelowe, kanały komunikacji oraz KPI (wskaźniki efektywności). Zapewnia to większą skuteczność działań promocyjnych oraz efektywniejsze wykorzystanie budżetu i zasobów ludzkich. Strategia przynosi lepsze rezultaty, jeśli w proces jej tworzenia zaangażuje się pracowników, np. organizując warsztaty z ich udziałem. Można się w ten sposób dowiedzieć, co jest ważne dla pracowników i wpływa na ich decyzję o pozostaniu w pracy w urzędzie. Przy opracowywaniu strategii pomocne mogą okazać się także ankiety przeprowadzane podczas onboardingu, badania satysfakcji i zaangażowania pracowników oraz dane kadrowe. Opisany przykład – z uwzględnieniem potrzeb pracowników – to dobra praktyka, którą podzielili się przedstawiciele MFiPR.
- Urzędy powinny publikować oferty pracy także bezpośrednio na LinkedInie, a nie ograniczać się do umieszczenia ich wyłącznie w bazie ofert pracy KPRM. Pozwoli to na szybsze dotarcie do kandydatów aktywnie poszukujących pracy.
- W celu poszerzenia zasięgów i zwiększenia zaangażowania rekomenduje się stosowanie w publikacjach oznaczeń innych profili instytucjonalnych oraz osób prywatnych (np. pracowników). Cenne może się okazać również reagowanie na posty pracowników, w których oznaczają oni urząd, a które dotyczą np. rocznic pracy czy wydarzeń odbywających się w urzędzie.
- Warto wykorzystywać Instagrama i TikToka jako kanały wspierające. Instagram może być użytecznym narzędziem do niskobudżetowej promocji – zwłaszcza w kontekście wizualnych relacji z życia urzędu. TikTok natomiast zapewnia lepsze dotarcie do młodszych grup odbiorców. Należy jednak wziąć pod uwagę kwestie związane z bezpieczeństwem danych osobowych przetwarzanych przez TikToka i ich niedostateczną ochroną<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Polska Agencja Prasowa Biznes, *TikTok ukarany za niedostateczną ochronę informacji o użytkownikach*, <https://biznes.pap.pl/wiadomosci/informatyka-i-technologie-informatyczne/tiktok-ukarany-za-niedostateczna-ochrone> (dostęp: 16.06.2025).

## Podsumowanie

Raport przedstawia analizę działań z zakresu EB realizowanych przez wybrane instytucje administracji publicznej. Skupia się głównie na komunikacji prowadzonej w mediach społecznościowych – ze szczególnym uwzględnieniem serwisu LinkedIn.

W badanych instytucjach widoczna jest aktywność w serwisach społecznościowych – podejmowane są działania promujące urzędy jako pracodawców. Administracja tworzy wartościowe inicjatywy, jednak w większości przypadków nie są one odpowiednio eksponowane na zewnątrz.

Wyniki analizy aktywności wybranych jednostek administracji publicznej jednoznacznie wskazują na to, że w większości przypadków ich komunikacja zewnętrzna jest niespójna i prowadzona nieregularnie. Często nie bazuje na żadnej strategii ani przemyślanym harmonogramie publikacji. Profile instytucji w mediach społecznościowych przeważnie pełnią funkcję informacyjną – dominują komunikaty formalne, które nie są powiązane z marką pracodawcy. Brakuje przemyślanej narracji dotyczącej wartości, atmosfery pracy i unikalnych cech zatrudnienia w administracji publicznej.

Skuteczna strategia EB może przełożyć się na wzrost zainteresowania ofertami pracy, poprawę postrzegania jednostek administracji publicznej jako pracodawców oraz większe zaangażowanie obecnych pracowników.

Widoczna jest gotowość części zespołów do szerszego włączenia się w działania komunikacyjne za pośrednictwem mediów społecznościowych. Niektóre jednostki podejmują już pierwsze kroki w stronę nowoczesnej komunikacji pracodawcy.

Administracja publiczna dysponuje dużym potencjałem do budowy pozytywnego wizerunku pracodawcy. Praca w sektorze publicznym daje stabilność, ma realny wpływ na życie społeczne i zapewnia możliwości rozwoju zawodowego. W instytucjach pracują zaangażowani eksperci, co może być mocnym atutem w komunikacji z potencjalnym pracownikiem.

Ta publikacja powstała po to, aby zachęcić do czerpania z doświadczeń i sukcesów opisanych jednostek. Pokazują one, że skuteczna i autentyczna komunikacja EB w administracji publicznej jest nie tylko możliwa, lecz także przynosi realne efekty.

## Bibliografia

1. Bora P., Marek E., *Encyklopedia zarządzania* – „Ankieta”, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Ankieta> (dostęp: 16.06.2025).

2. Deneva D., *LinkedIn is the most trusted social media network for 2021*, <https://thelinkedblogger.com/2021/linkedin-is-the-most-trusted-social-media-network-for-2021-979/> (dostęp: 16.06.2025).
3. Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, film promujący instytucję na YouTube pn. „Pracuj w GDOŚ!”, <https://www.youtube.com/watch?v=4QOLTVd9vCo> (dostęp: 16.06.2025).
4. Generalna Dyrekcja Ochrony Środowiska, spot promujący instytucję na YouTube pn. „GDOŚ film EB – spot”, [https://www.youtube.com/watch?v=MGFF\\_k\\_tw\\_E](https://www.youtube.com/watch?v=MGFF_k_tw_E) (dostęp: 16.06.2025).
5. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic: Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020.
6. Ministerstwo Klimatu i Środowiska, film promujący instytucję na YouTube pn. „Ludzie od Klimatu”, [https://www.youtube.com/watch?v=Y0L\\_ws9S-GnI](https://www.youtube.com/watch?v=Y0L_ws9S-GnI) (dostęp: 16.06.2025).
7. Polska Agencja Prasowa Biznes, *TikTok ukarany za niedostateczną ochronę informacji o użytkownikach*, <https://biznes.pap.pl/wiadomosci/informatyka-i-technologie-informatyczne/tiktok-ukarany-za-niedostateczna-ochrone> (dostęp: 16.06.2025).
8. Schaffer Neal, *The Top 31 LinkedIn Statistics for Business in 2025*, <https://neal-schaffer.com/linkedin-statistics/> (dostęp: 16.06.2025).
9. Stawarz-García B., *Content Marketing i Social Media. Jak przyciągnąć klientów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
10. Sygut M., *Encyklopedia zarządzania – „Desk research”*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk\\_research](https://mfiles.pl/pl/index.php/Desk_research) (dostęp: 16.06.2025).
11. Tkaczyk P., *Jak wykorzystać storytelling w HR?*, <https://paweltkaczyk.com/pl/jak-wykorzystac-storytelling-w-hr/> (dostęp: 16.06.2025).



---

# **Skuteczna komunikacja zewnątrzna w employer brandingu administracji publicznej**

Przemysław Bednarz, Agnieszka Szczech, Leszek Ciężobka,  
Paweł Babij, Przemysław Krużyński, Agata Rogoziewicz

Opiekun grupy: Mateusz Pawelec



## 1. Wstęp

We współczesnej administracji publicznej komunikacja zewnętrzna odgrywa kluczową rolę w budowaniu wizerunku oraz zarządzaniu relacjami z otoczeniem. Definiujemy ją jako przekazywanie, udostępnianie lub wymianę informacji pomiędzy organizacją a podmiotami zewnętrznymi<sup>1</sup>. Poprzez tę formę komunikacji organizacje budują świadomość marki oraz tworzą korzystny wizerunek organizacji w oczach odbiorców i społeczeństwa. Komunikacja zewnętrzna pozwala również utrzymać dobre relacje z otoczeniem oraz promować produkty lub usługi.

## Rola komunikacji zewnętrznej w relacjach z otoczeniem

Komunikacja zewnętrzna służy do wymiany wiadomości ze światem zewnętrznym, czyli poza wewnętrzną strukturą organizacji. Odbiorcami są wszelkie podmioty i osoby z otoczenia organizacyjnego. Dzięki niej instytucje mogą nie tylko informować o swoich działaniach, ale również aktywnie kształtować opinie i postawy odbiorców, co ma bezpośredni wpływ na ich reputację i sukces rynkowy<sup>2</sup>.

## Różnice między komunikacją zewnętrzną a wewnętrzną

Komunikacja wewnętrzna skupia się na wymianie informacji wewnątrz organizacji. Wspiera rozwój pracowników i kulturę organizacyjną, co jest kluczowe dla realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa. Zewnętrzna natomiast koncentruje się na interakcji z podmiotami spoza organizacji, budując relacje oparte na zaufaniu i zrozumieniu.

---

<sup>1</sup> Według internetowego słownika marketingu (<https://dictionarymarketing.com/definition/external-communication/>) komunikacja zewnętrzna odnosi się do wymiany informacji, pojęć i wiadomości pomiędzy organizacją a osobami lub grupami spoza niej. Może to obejmować komunikację z klientami, dostawcami, partnerami, akcjonariuszami i ogółem społeczeństwa. Celem komunikacji zewnętrznej jest budowanie i utrzymywanie kontaktów, promocja marki organizacji i jej reputacji oraz pozyskiwanie informacji zwrotnych od zewnętrznych interesariuszy (dostęp: 22.05.2025).

<sup>2</sup> A. Macnar, *Employer branding bez tajemnic: Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020, s. 27–28, 236 i nn.

## Cel komunikacji zewnętrznej

W kontekście employer branding (EB), czyli budowania marki pracodawcy, komunikację zewnętrzną wykorzystujemy, aby stworzyć pozytywny wizerunek instytucji jako atrakcyjnego i godnego zaufania pracodawcy. Główne cele obejmują:

- zwiększenie rozpoznawalności marki pracodawcy;
- wzbudzenie zainteresowania wśród potencjalnych kandydatów; a w konsekwencji
- zwiększenie liczby aplikacji na oferowane stanowiska.

Skuteczna komunikacja polega na dostarczeniu odpowiedniego przekazu do pożądanym odbiorców, co wymaga dobrze opracowanej strategii komunikacyjnej<sup>3</sup>.

## Znaczenie komunikacji zewnętrznej w kontekście efektywnego employer branding w administracji publicznej

Efektywna komunikacja zewnętrzna jest niezbędna, aby przyciągnąć kandydatów wyróżniających się wiedzą i doświadczeniem na rynku pracy do administracji publicznej, gdzie konkurencja z sektorem prywatnym jest znaczna. O roli tej praktyki świadczy decyzja szefowej służby cywilnej, aby poprawę komunikacji zewnętrznej i budowanie marki służby cywilnej uznać za priorytety na 2025 r. Ponadto analizowane raporty<sup>4</sup> wskazują na trudności z dotarciem do młodszych osób, takich jak przedstawiciele pokolenia „Z”, które wykazują niewielkie zainteresowanie pracą w sektorze publicznym.

## Znaczenie komunikacji instytucji publicznych w krajach OECD

W krajach OECD podejścia do komunikacji różnią się w zależności od uwarunkowań kulturowych i organizacyjnych. Zróżnicowanie strategii komunikacyjnych wynika z lokalnych tradycji i norm, dlatego każda instytucja musi dostosować do nich swoje działania. Wpływ kultury organizacyjnej na sposób komunikacji jest niebagatelny – urzędy w krajach o wysokim poziomie zaufania społecznego mogą

---

<sup>3</sup> A. Macnar, op. cit., s. 178.

<sup>4</sup> Por. *Work War Z. Raport*, Enpulse, Warszawa 2025, <https://pokoleniezarnynkupracy.gr8.com/> (dostęp: 30.05.2025).

pozwolić sobie na bardziej transparentne formy przekazu, podczas gdy inne muszą stosować złożone strategie budowania relacji<sup>5</sup>.

Administracja, która sprawnie komunikuje się z otoczeniem zewnętrznym, nie tylko wspiera swoje cele rekrutacyjne. Wzmacnia także zaufanie publiczne do swoich działań oraz podkreśla wartości, które czynią instytucje publiczne atrakcyjnym pracodawcą. W dalszych podrozdziałach artykułu skupiliśmy się na analizie tego, jak komunikacja zewnętrzna wspiera cele strategiczne organizacji publicznych i jakie praktyki przyczyniają się do jej skuteczności.

W niniejszym opracowaniu autorzy posługują się różnymi metodami badawczymi, takimi jak:

- przegląd literatury: analiza książek i artykułów naukowych w celu zrozumienia trendów i koncepcji związanych z EB;
- analiza danych zastanych: badanie dostępnych raportów o wizerunku i komunikacji instytucji publicznych w celu identyfikacji obszarów do dalszej analizy;
- badania jakościowe: wywiady z ekspertami HR i przedstawicielami instytucji, dostarczające informacji o praktycznych aspektach komunikacji;
- badania ankietowe: ankiety wśród kandydatów do instytucji publicznych, pozwalające zrozumieć ich oczekiwania;
- studia przypadku: analiza instytucji stosujących różne podejścia do EB w celu zidentyfikowania najlepszych praktyk;
- analiza danych ilościowych: mikroanaliza danych dotycząca pomiaru skuteczności komunikacji.

Te metody pozwalają na szerokie ujęcie zagadnienia skutecznej komunikacji w EB w administracji publicznej, umożliwiając formułowanie wniosków i rekomendacji dla instytucji publicznych.

---

<sup>5</sup> OECD, *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*, OECD Publishing, Paryż 2021, [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/public-employment-and-management-2021\\_6a1fc237/938fd65-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/public-employment-and-management-2021_6a1fc237/938fd65-en.pdf) (dostęp: 16.06.2025).

## **2. Sposoby mierzenia skuteczności komunikacji zewnętrznej w employer branding administracji publicznej**

### **2.1. Istotność pomiaru skuteczności komunikacji**

Mierzenie skuteczności komunikacji zewnętrznej w EB jest kluczowe dla zrozumienia tego, w jaki sposób podejmowane działania pomagają przyciągnąć i zatrzymać talenty zawodowe w administracji publicznej<sup>6</sup>. Dla tego sektora, który na rynku pracy konkuruje z prywatnym o kandydatów wyróżniających się wiedzą i doświadczeniem, takie analizy są niezbędne do optymalizacji strategii brandingowej.

### **2.2. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)<sup>7</sup>**

#### **2.2.1. Zasięg i widoczność**

Zasięg i widoczność kampanii komunikacyjnych można mierzyć przez:

- monitoring mediów społecznościowych;
- analizę statystyk odwiedzin na stronach internetowych;
- zasięg publikacji w mediach tradycyjnych.

Kluczowe są tutaj takie mierniki (wskaźniki), jak: liczba odsłon, liczba unikalnych użytkowników oraz częstotliwość wzmianek w mediach.

#### **2.2.2. Poziom zaangażowania**

Zaangażowanie odbiorców jest istotnym wskaźnikiem skuteczności komunikacji. Mierzy się je m.in. przez liczbę interakcji w postaci komentarzy, udostępnień i reakcji w mediach społecznościowych. Dla administracji publicznej kluczowe jest także uczestnictwo społeczności w inicjatywach i wydarzeniach promowanych przez kampanie. Weryfikacja pomiaru zaangażowania odbiorców w mediach tradycyjnych

---

<sup>6</sup> A. Macnar, op. cit., s. 236 i nn.

<sup>7</sup> Por. J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna: przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 107–113.

bywa wyzwaniem, ale można zrobić próbę pomiaru, korzystając z różnych metod, wymienionych niżej.

- a) **Badania ankietowe.** Regularne przeprowadzanie ankiet wśród odbiorców może pomóc w zrozumieniu ich zaangażowania i poziomu satysfakcji. Można zadawać pytania dotyczące tego, jak często konsumują treści, co najbardziej ich interesuje i jakie są ich wrażenia.
- b) **Analiza danych demograficznych.** Zbieranie i analizowanie danych dotyczących grupy docelowej (wiek, płeć, lokalizacja) pozwala lepiej dostosować przekaz i zrozumieć, z jakim segmentem najlepiej się on łączy.
- c) **Grupy fokusowe.** Organizowanie grup fokusowych z uczestnikami reprezentującymi docelową publiczność może dostarczyć dokładniejszych informacji na temat tego, jak odbierane są treści i jakie emocje wzbudzają.
- d) **Rozmowy z ekspertami branżowymi.** Współpraca z ekspertami i konsultantami może pomóc w interpretacji wyników oraz dostarczyć wskazówek odnośnie do strategicznych zmian w mediach, tak aby lepiej angażować odbiorców.
- e) **Analiza konkurencji.** Obserwowanie, jak konkurencja angażuje swoich odbiorców, może dostarczyć cennych informacji o tym, jakie treści i strategie działania są skuteczne.
- f) **Monitorowanie reakcji i recenzji.** Śledzenie listów do redakcji, telefonów od słuchaczy/widzów czy recenzji w prasie tradycyjnej dopełnia obraz zaangażowania i może wskazać obszary wymagające poprawy.

### 2.3. Badania ankietowe

Regularne przeprowadzanie ankiet wśród grup docelowych (np. potencjalnych pracowników, studentów) pozwala ocenić, jak marka pracodawcy jest postrzegana. Ankiety mogą obejmować pytania dotyczące atrakcyjności oferty, świadomości marki oraz stopnia zainteresowania aplikowaniem.

### 2.4. Analiza studiów przypadku

Badanie konkretnych kampanii komunikacyjnych z przeszłości pozwala na identyfikację najlepszych praktyk oraz błędów. Analizując przypadki sukcesu i porażki, instytucje mogą dostosować swoje podejście do zmieniających się realiów i oczekiwań rynku pracy.

## 2.5. Narzędzia analityczne<sup>8</sup>

Wykorzystanie specjalistycznych narzędzi analitycznych umożliwia zbieranie i przetwarzanie danych dotyczących efektywności kampanii. Jako przykład można wskazać platformy do analizy mediów społecznościowych, monitoring mediów oraz systemy CRM do śledzenia ścieżki kandydatów:

- a) Platformy do analizy mediów społecznościowych. Narzędzia takie jak Brandwatch, Hootsuite czy SproutSocial mogą pomóc w pomiarze zaangażowania, zasięgu i skuteczności kampanii w mediach społecznościowych. W przypadku monitoringu mediów dobrze sprawdzają się platformy Meltwater, Mention lub Talkwalker, które umożliwiają śledzenie wzmianek o marce i analizę kontekstu w czasie rzeczywistym.
- b) Systemy CRM. Salesforce czy HubSpot to popularne narzędzia do zarządzania relacjami z klientami, które pozwalają na śledzenie ścieżki tych potencjalnych i obecnych, ocenę ich zaangażowania oraz analizę zachowań zakupowych. Analogicznie zachowania konsumenckie można interpretować w relacjach pracodawca – potencjalny pracownik.

Jeśli te narzędzia są używane łącznie, pozwalają stworzyć kompleksowy obraz efektywności kampanii: od początkowego zainteresowania w mediach społecznościowych, po konwersję i utrzymanie „klienta”, tj. potencjalnego pracownika.

## 2.6. Wskaźniki satysfakcji dotychczasowych pracowników jako pośrednie narzędzia pomiaru skuteczności komunikacji zewnętrznej w strategii zatrudnienia potencjalnych pracowników

Poziom satysfakcji obecnych pracowników bywa odbiciem skuteczności zewnętrznej komunikacji EB. Powody takiego stanu rzeczy mogą być następujące:

- a) Spójność przekazu. Jeśli zewnętrzna komunikacja EB jest spójna z tym, czego pracownicy doświadczają w organizacji, wzmacnia to ich przekonanie o autentyczności pracodawcy. A kiedy rzeczywistość pracy odpowiada temu, co obiecuje komunikacja zewnętrzna – satysfakcja pracowników wzrasta.

---

<sup>8</sup> Zob. I. Wojciechowska, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2023.

- b) Poczucie dumy i identyfikacja z firmą. Dobrze prowadzona komunikacja EB, która przedstawia firmę jako atrakcyjnego pracodawcę, może zwiększyć poczucie dumy wśród pracowników i ich identyfikację z firmą. Pracownicy, którzy tego doświadczają, są zazwyczaj bardziej zaangażowani i usatysfakcjonowani.
- c) Przyciąganie odpowiednich talentów. Skuteczna komunikacja zewnętrzna przyciąga kandydatów, którzy lepiej pasują do wartości i kultury firmy. To prowadzi do lepszego dopasowania i mniejszej rotacji, w konsekwencji zaś – pozytywnie wpływa na atmosferę i satysfakcję obecnych pracowników.
- d) Budowanie reputacji firmy. Dobra reputacja rynkowa może przekładać się na większe zaufanie i lojalność pracowników. Wzmacnia ją odpowiednia komunikacja zewnętrzna, co z kolei może zwiększać poczucie bezpieczeństwa i stabilności wśród zatrudnionych.
- e) Kampanie EB, które prezentują ciekawe projekty, innowacyjne podejście lub pozytywny wpływ społeczny, mogą inspirować pracowników i wzmacniać ich motywację do pracy.

Regularne badania satysfakcji, wywiady grupowe oraz sesje feedbackowe umożliwiają ocenę tego, jak pracownicy postrzegają wizerunek swojego miejsca pracy oraz jak to wpływa na ich zaangażowanie, a w efekcie – na wskaźnik retencji<sup>9</sup>.

## 2.7. Wnioski i rekomendacje

Regularne monitorowanie powyższych wskaźników pozwala instytucjom publicznym nie tylko na ocenę bieżącej efektywności komunikacji wewnętrznej, ale także na wsparcie decyzji strategicznych. Adaptacja i elastyczność w podejściu mogą prowadzić do bardziej efektywnego przyciągania i utrzymania talentów.

Mierzenie skuteczności komunikacji zewnętrznej w EB administracji publicznej wymaga zastosowania zróżnicowanych metod i narzędzi. Dzięki temu można osiągnąć długoterminowe cele związane z budowaniem wizerunku i reputacji jako atrakcyjnego pracodawcy.

---

<sup>9</sup> D. Maison, *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, PWN, Warszawa 2022, rozdz. 4 (ebook).

### 3. Wizerunek pracodawcy spełniającego potrzeby odbiorców

Skuteczna komunikacja zewnętrzna wymaga przede wszystkim tego, by przekaz stanowił odpowiedź na rzeczywiste potrzeby odbiorców, które – co jest kluczowe – należy trafnie rozpoznać. Składają się one na preferowany przez kandydatów wizerunek dobrego pracodawcy, który potrafi je zaspokoić. Ten wizerunek trzeba więc budować, pielęgnować, a nade wszystko – skutecznie komunikować potencjalnym pracownikom.

W pierwszej kolejności warto pochylić się nad cechami pracodawcy atrakcyjnego dla osób, które rozważają podjęcie zatrudnienia w służbie cywilnej lub szerzej – w administracji publicznej. Nasze zadanie polega tu na zebraniu i analizie dostępnych wyników badań oraz identyfikacji najważniejszych cech atrakcyjnego pracodawcy. Najbardziej szczegółowe i najcenniejsze są prace skoncentrowane na samej służbie cywilnej. Ich głównym przedmiotem nie jest jednakże określenie kluczowych zalet administracji rządowej jako miejsca pracy. Z tego względu należy sięgnąć do wyników badań ogólniejszych.

#### 3.1. Służba cywilna – wykształcenie, zarobki, atrakcyjność, prestiż

W badaniu *Służba cywilna w świadomości Polaków w 2022*<sup>10</sup> ankietowani wskazali wykształcenie jako główny atut członków korpusu służby cywilnej. Zarobki i prestiż urzędników są przy tym uznawane za zauważalnie niższe, niż wynikałoby z ich poziomu wykształcenia. Zgodnie z metodologią i wynikami cytowanego badania zostały one określone przez autorów jako „nieznacznie przekraczające średnią wartość”. Pomimo tego rozdzwiewku wykazano, że „każdy urzędnik jest uznawany jako lepiej zarabiający, posiadający większy prestiż zawodu i dużo lepiej wykształcony niż przeciętny Polak”.

Pewnym uzupełnieniem dla tych informacji mogą być wnioski z badania opinii na temat służby cywilnej w Polsce, które IBRiS przeprowadził na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w 2024 r. Czynnikiem decydujący o jej atrakcyjności jako pracodawcy w pierwszej kolejności stanowią zagadnienia płacowe<sup>11</sup>. W kwestii zarobków członków korpusu służby cywilnej opinie są podzielone. Zdaniem 27%

---

<sup>10</sup> J. Itrich-Drabarek, K. Mrocza, D. Mider, *Służba cywilna w świadomości Polaków w 2022 r. Analiza wyników ilościowych badań wizerunku służby cywilnej w stulecie jej istnienia*, Warszawa 2022, s. 20.

<sup>11</sup> *Badanie opinii na temat służby cywilnej w Polsce*, raport IBRIS dla KPRM, Warszawa 2024, s. 6, 18.

badanych wynagrodzenia utrzymują się na odpowiednim poziomie. Według 18% są one jednak zbyt niskie i ten sam odsetek respondentów uznał, że są zbyt wysokie. Należy zwrócić uwagę na to, że 37% badanych nie potrafiło odpowiedzieć na to pytanie. Prawie połowa (47%) ankietowanych zgodziła się przy tym z bardzo ogólnym stwierdzeniem, że praca w służbie cywilnej jest atrakcyjna.

### 3.2. Potrzeby pokolenia „Z” w kontekście pracy w administracji publicznej

Bardziej szczegółowy wgląd w wartości i potrzeby osób zainteresowanych zatrudnieniem w administracji publicznej daje badanie ankietowe przeprowadzone online w ramach pracy B. Bryłki i E. Różyło-Błońskiej. Dotyczy ono najmłodszej grupy osób aktywnych na rynku pracy, czyli tzw. pokolenia „Z” .

Najważniejsze trzy potrzeby, które wskazywali respondenci, to *ex aequo* „konkurencyjne wynagrodzenie i dodatkowe świadczenia” oraz „stabilność zatrudnienia” (po 19,6%), a także „możliwość rozwoju zawodowego i edukacyjnego” (19,1%). Następne dwa miejsca zajmują „elastyczne godziny pracy/ możliwość pracy zdalnej” (12,6%) oraz „praca zespołowa i dobra atmosfera w miejscu pracy” (10,9%). Spośród kolejnych pięciu cech wymienionych przez ankietowanych największe znaczenie miała „transparentność i uczciwość w działaniach” (6,8%) oraz „możliwość wpływu na życie społeczne i rozwój lokalnych społeczności” (4,3%), natomiast „prestż i rozpoznawalność marki pracodawcy” (1%) i „różnorodność i inkluzywność w miejscu pracy” (0,2%) miały marginalne znaczenie.

### 3.3. Główne cechy atrakcyjnego pracodawcy na polskim i globalnym rynku

Według najnowszego badania Randstad dotyczącego polskiego rynku pracy czynnikami, które decydują o atrakcyjności pracodawcy, są<sup>12</sup>:

- atrakcyjne wynagrodzenie i benefity (73%);
- przyjazna atmosfera (64%);
- stabilność zatrudnienia (61%);
- możliwość rozwoju kariery (58%);
- zapewnienie równych szans (56%).

---

<sup>12</sup> Randstad, *Randstad Employer Brand Research 2024*, s. 11–13.

Warto odnotować tu jeszcze plasujące się na kolejnych miejscach zagadnienia „*work-life balance*” (55%) oraz powiązaną z rozwojem zawodowym „możliwość udziału w szkoleniach” (49%). Mniej istotna dla ankietowanych była „sytuacja finansowa firmy” (44%), jej „dobra reputacja” (43%) oraz – *ex aequo* z „lokalizacją” – „możliwość pracy zdalnej” (35%).

Powyższe aspekty składają się na opracowany przez Randstad profil idealnego pracodawcy. Warto przy tym zauważyć, że zasadniczo pokrywają się one z przywołanymi wyżej preferencjami przedstawicieli pokolenia „Z”, dotyczącymi zatrudnienia w administracji publicznej. Badanie polskiego rynku pracy przeprowadzone przez Randstad wykazało również, że kwestia wynagrodzenia jest dla pracowników niezmiennie najistotniejsza, jednak jej waga względem pozostałych statystycznie maleje wraz z niższym wiekiem respondentów: 55–64 lat – 78%; 25–54 lat – 72–74%; 18–24 lata – 68%<sup>13</sup>.

Zmiany preferencji potencjalnych pracowników z najmłodszego pokolenia potwierdza badanie *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, priorytety, oczekiwania*<sup>14</sup>, w którym ankietowani kładli nacisk na takie cechy, jak elastyczność czasu pracy, *work-life balance* i zgodność wartości. Należy też odnotować podkreślaną przez respondentów wagę sprawnej komunikacji oraz partnerskiego traktowania kandydata do pracy.

Wyniki te w dużej mierze pokrywają się z raportem *Work War Z*<sup>15</sup>, zgodnie z którym o wyborze pracodawcy przez przedstawicieli tego pokolenia decyduje wynagrodzenie (47%), a kolejne miejsca zajmują „możliwości rozwoju” (13%) i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym (12%). Zdecydowana większość ankietowanych ceni sobie stabilność zatrudnienia (74%), przy czym ważne są także dobra atmosfera w pracy (29–30%), wsparcie zespołu i przełożonych (25–43%) oraz docenienie (23%) przez pracodawcę i wzajemna komunikacja. Prezentowane postawy są zresztą odbiciem szerszych, globalnych trendów, co dobrze obrazują wyniki badania Randstad – Workmonitor 2025<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 13–15.

<sup>14</sup> M. Kaczmarczyk, *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań*, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa 2023, s. 5–18.

<sup>15</sup> *Work War Z. Raport*, op. cit., s. 8–9, 11–14.

<sup>16</sup> Randstad, *Workmonitor 2025. Nowy standard miejsca pracy*, s. 6–14.

### 3.4. Wnioski z rozeznania potrzeb kandydatów

Podsumowując powyższe rozważania, kluczową rolę odgrywa wysokość wynagrodzenia i stabilność zatrudnienia. Podkreślają to przede wszystkim osoby, które rozważają możliwość pracy w administracji publicznej. Zaraz po tych głównych cechach idealnego pracodawcy plasuje się wspieranie rozwoju kompetencji zawodowych. Koresponduje to z wskazywanym przez ankietowanych znaczeniem wykształcenia urzędników, a także z wagą przywiązywaną do możliwości uczestnictwa w szkoleniach i rozwoju kariery przy zachowaniu równych szans. Ważne dla respondentów są również powiązane z kwestią *work-life balance* elastyczne godziny pracy i możliwość świadczenia pracy zdalnej oraz panująca w miejscu zatrudnienia atmosfera. Większość z tych aspektów pracy została omówiona w najnowszym sprawozdaniu Szefa Służby Cywilnej<sup>17</sup>, co pozwala je monitorować, zidentyfikować szanse i zagrożenia, a także optymalnie dobrać strategię komunikacyjną odpowiadającą na oczekiwania kandydatów.

Szczegółne potrzeby wykazuje tutaj pokolenie „Z”, dla którego stosunkowo istotną rolę odgrywają aspekty pozapłacowe. Jest to poczucie sprawczości i wpływu na rzeczywistość, jak również związana z etyką i misją danej organizacji ogólna zgodność wartości ze światopoglądem kandydata. Istotne są też obustronny szacunek, otwartość i partnerstwo pomiędzy pracownikiem a instytucją. Powyższe cechy w naturalny sposób stawiają administrację publiczną w uprzywilejowanej pozycji jako z założenia stabilną i nastawioną na służbę społeczeństwu. Z drugiej strony oznacza to spore wymagania. Dotyczą one przede wszystkim adaptacji do potrzeb związanych z klarowną i partnerską komunikacją, której oczekują od pracodawcy przedstawiciele pokolenia „Z”. Konieczna jest także większa elastyczność form organizacji pracy, aby zapewnić cenioną przez potencjalnych kandydatów równowagę pomiędzy życiem zawodowym a osobistym.

## 4. Określenie grupy docelowej odbiorców

Na przestrzeni ostatnich lat wzrósł średni wiek pracownika zarówno w sektorze prywatnym, jak i administracji publicznej. Szef Służby Cywilnej w swoim sprawozdaniu za 2024 r. zaznaczył, że mediana wieku członka korpusu wyniosła 46 lat

---

<sup>17</sup> Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 r., Warszawa 2025, s. 50–55 (wynagrodzenia), 58–60 (godzenie życia zawodowego z prywatnym), 61–69 (szkolenia i rozwój zawodowy), 72–73 (czas pracy), 78–80 (etyka – promocja kultury uczciwości), 83–85 (wizerunek, komunikacja i prosty język).

(odpowiednio dla kobiet – 45, i mężczyzn – 48). W tym samym czasie mediana wieku osób aktywnych zawodowo w gospodarce narodowej wyniosła ok. 42 lat. Rok 2024 – w porównaniu do poprzedniego – charakteryzował się także spadkiem (o 0,5%) udziału zatrudnienia w służbie cywilnej osób do 29 r.ż., który wyniósł 6%. Jednocześnie podano, że zatrudnienie pracowników poniżej 29 r.ż. w całym sektorze publicznym rok do roku nieznacznie wzrosło (z 9,4% do 9,7%). Pomimo to nadal pozostaje ono na wyraźnie niższym poziomie niż w sektorze prywatnym (ok. 16,5%)<sup>18</sup>.

Szef Służby Cywilnej wskazał również, że przeciętny pracownik administracji publicznej, w tym członek korpusu służby cywilnej, jest coraz starszy. Ponadto potencjalnym wyzwaniem w ujęciu struktury wiekowej może stać się „brak kolejnego wyżu demograficznego, który zasiliłby służbę cywilną młodymi ludźmi”<sup>19</sup>. Istnieje ryzyko, że – w zestawieniu ze znaczną liczbą odejść na emeryturę – w ciągu najbliższych 10 lat cała administracja publiczna może mierzyć się z problemem niewystarczającej liczby pracowników.

Wart zaakcentowania jest także 6-procentowy udział w zatrudnieniu osób z niepełnosprawnościami, który przyjmuje najwyższą wartość, od kiedy podlega monitorowaniu. Pomimo to należy pamiętać, by utrzymywać obecne oraz sukcesywnie wdrażać nowe rozwiązania sprzyjające nie tylko zachowaniu, ale i zwiększaniu tej wartości<sup>20</sup>.

Obecnie najliczniejszą grupę na rynku pracy stanowią millenialsi, zwani również pokoleniem „Y” (urodzeni w latach 1981–1994), oraz generacja „X” (1965–1980). Coraz większy udział w strukturze wiekowej ma także pokolenie „Z” (urodzeni po 1994 r.), choć nadal nie jest to grupa dominująca. *Baby boomers* (urodzeni w latach 1946–1964), pomimo przechodzenia na emeryturę, również zachowują swoją aktywność zawodową. Dla przedstawicieli tego pokolenia bezpieczeństwo finansowe oraz sukces zawodowy są jednymi z najistotniejszych wartości. W ciągu swojej kariery pracę zmieniają rzadziej niż następujące po nich generacje. Równie niechętnie odchodzą na emeryturę bezpośrednio po nabyciu do niej uprawnień.

---

<sup>18</sup> Ibidem.

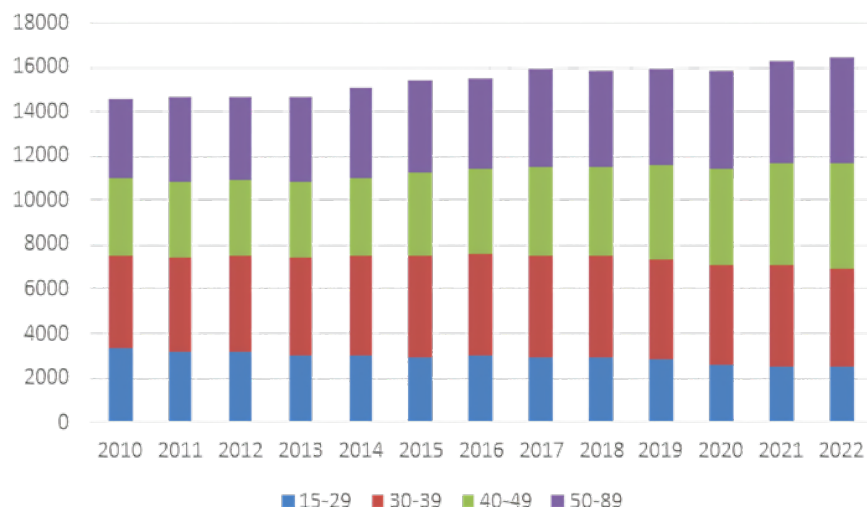
<sup>19</sup> Portalsamorzadowy.pl, *Służba Cywilna w 2024 r.: prawie 122 tys. osób zatrudnionych w ponad 1,7 tys. urzędach*, <https://www.portalsamorzadowy.pl/polityka-i-spolnoczenstwo/sluzba-cywilna-w-2024-r-prawie-122-tys-osob-zatrudnionych-w-ponad-1-7-tys-urzedach,605135.html> (dostęp: 22.05.2025).

<sup>20</sup> Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 r.

#### 4.1. Struktura aktywnych zawodowo pracujących według wieku w latach 2010–2022<sup>21</sup>

Wraz z rosnącą średnią długości życia (co wynika m.in. z poprawy warunków bytowych, rozwoju medycyny, dbałości o zdrowie czy samoświadomości) więcej lat trwa aktywność zawodowa pracowników. W rezultacie pracodawcy coraz częściej stają przed koniecznością wdrażania rozwiązań komunikacyjnych skierowanych do przedstawicieli różnych grup wiekowych, i to zarówno wśród obecnych, jak i przyszłych pracowników. Największymi wyzwaniem w zakresie komunikacji ofert pracy mogą się zatem stać: złożona struktura osób aktywnych zawodowo, ich oczekiwania oraz odmienne środki przekazu przypisywane poszczególnym grupom wiekowym. Choć wiele aspektów pracy w administracji publicznej cenionych jest jednakowo przez różne pokolenia, niektóre z nich są strategiczne w komunikowaniu danej oferty do poszczególnych grup.

**Wykres 1. Struktura aktywnych zawodowo pracujących według wieku w latach 2010–2022**



Źródło: I. Bień, *Starzenie się zasobów pracy w Polsce*, „Analizy BAS” 2024, nr 1 (156), s. 3.

<sup>21</sup> I. Bień, *Starzenie się zasobów pracy w Polsce*, „Analizy BAS” 2024, nr 1 (156), [https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC40042C474/\\$file/Analizy%20BAS%20156.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC40042C474/$file/Analizy%20BAS%20156.pdf) (dostęp: 22.05.2025).

Przykładem może być zestawienie oczekiwań pokolenia „X” i „Z” w stosunku do przyszłego pracodawcy. Pierwsze ceni sobie głównie odpowiednie wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia, zauważa potrzebę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz zwraca uwagę na ochronę swojej prywatności. Pokolenie „Z” kładzie z kolei nacisk na spójność wartości własnych z wyznawanymi przez pracodawcę, pragnie otwartej komunikacji i partnerskiego traktowania oraz poczucia sprawczości. Jego priorytetem jest niezależność, stąd istotne stają się elastyczne godziny pracy. Biorąc pod uwagę to, że oferta ma dotrzeć do różnych grup odbiorców, warto korzystać z jak najszerszego spektrum narzędzi komunikacyjnych. Należy jednak pamiętać, że każde pokolenie ma swoje preferowane kanały przekazu.

## 5. Dostępność cyfrowa i prosty język jako kluczowe elementy skutecznej komunikacji

### 5.1. Znaczenie dostępności cyfrowej w budowaniu marki pracodawcy

Dostępność cyfrowa to fundament nowoczesnej komunikacji w administracji publicznej, która chce być inkluzywna i otwarta na potrzeby wszystkich obywateli. Polega na projektowaniu serwisów internetowych, aplikacji i materiałów cyfrowych w taki sposób, by były użyteczne i zrozumiałe dla każdego użytkownika – niezależnie od jego sprawności, wieku czy poziomu kompetencji cyfrowych. W kontekście EB dostępność cyfrowa jest nie tylko wymogiem prawnym, lecz także elementem strategii, który pozwala na dotarcie do szerszej grupy kandydatów, pokazując instytucję jako otwartą, inkluzywną i nowoczesną.

W Polsce obowiązek zapewnienia dostępności cyfrowej wynika z ustawy z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych<sup>22</sup>, implementującej dyrektywę Unii Europejskiej 2016/2102<sup>23</sup>. Przepisy te nakładają na administrację publiczną obowiązek dostosowania swoich zasobów cyfrowych do standardów WCAG (Web Content Accessibility Guidelines), co obejmuje zapewnienie:

---

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 848).

<sup>23</sup> Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dnia 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów sektora publicznego.

- czytelności;
- możliwości obsługi za pomocą klawiatury;
- odpowiednich kontrastów;
- opisów alternatywnych dla elementów graficznych<sup>24</sup>.

Brak spełnienia tych wymogów może prowadzić do sankcji prawnych i negatywnie wpływać na wizerunek pracodawcy. Ich realizacja natomiast ma bezpośredni wpływ na skuteczność rekrutacji w sektorze publicznym, jak również poza nim. Niedostępne strony czy skomplikowane formularze aplikacyjne mogą wykluczać osoby z niepełnosprawnościami lub ograniczonymi umiejętnościami cyfrowymi, co zawęży pulę potencjalnych kandydatów. Z kolei instytucje, które dbają o dostępność cyfrową, budują wizerunek pracodawcy odpowiedzialnego społecznie, otwartego na różnorodność i równość szans, co jest istotnym atutem w dobie konkurencji o talenty<sup>25</sup>.

## 5.2. Prosty język – idea i znaczenie w komunikacji administracji publicznej

Drugim kluczowym elementem skutecznej komunikacji jest stosowanie prostego, zrozumiałego języka. Chodzi o sposób formułowania przekazu, który jest jasny, przejrzysty i pozbawiony zbędnego urzędowego żargonu oraz skomplikowanych konstrukcji gramatycznych. Celem jest maksymalne ułatwienie odbiorcom zrozumienia treści, co w przypadku komunikacji z kandydatami do pracy w administracji publicznej ma szczególne znaczenie. Założenia prostego języka obejmują m.in. używanie powszechnie znanych słów, krótkich i logicznych zdań, jasne wskazywanie najważniejszych informacji, a także dostosowanie stylu do poziomu odbiorców.

W EB prosty język ma szczególne znaczenie w ogłoszeniach o pracę, opisach stanowisk i komunikacji z kandydatami. Urząd, który stosuje prosty język, zwiększa swoje szanse na pozyskanie właściwych osób i buduje wizerunek urzędu jako transparentnego i profesjonalnego pracodawcy. Komunikacja taka sprzyja kształtowaniu pozytywnego doświadczenia kandydatów (*candidate experience*), zmniejsza ryzyko błędów w aplikacjach i pozwala na szybsze oraz bardziej efektywne podejmowanie decyzji przez potencjalnych pracowników.

---

<sup>24</sup> World Wide Web Consortium (W3C), *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*, <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (dostęp: 22.05.2025).

<sup>25</sup> A. Macnar, op. cit.

W Polsce idea prostego języka zyskuje na znaczeniu, choć jej wdrażanie w administracji publicznej wciąż bywa wyzwaniem. Przykłady dobrych praktyk, takie jak projekt „Prosty język w Urzędzie Miasta Poznania”<sup>26</sup>, pokazują, że możliwe jest skuteczne uproszczenie komunikacji urzędowej poprzez szkolenia pracowników i konsultacje z ekspertami językowymi. Dzięki temu dokumenty, formularze i ogłoszenia rekrutacyjne stają się bardziej przystępne dla szerokiego grona odbiorców, w tym osób starających się o zatrudnienie w sektorze publicznym.

Jednakże w wielu instytucjach nadal dominuje tradycyjny, formalny język, który może zniechęcać kandydatów i utrudniać proces aplikacyjny. Wdrożenie prostego języka jest więc nie tylko kwestią poprawy komunikacji, lecz także elementem strategii EB, który wpływa na postrzeganie urzędu jako przyjaznego i otwartego miejsca pracy.

### 5.3. Podsumowanie

Dostępność cyfrowa oraz prosty język to kluczowe elementy skutecznej komunikacji zewnętrznej z odbiorcami EB w administracji publicznej. Zapewnienie dostępnych i intuicyjnych narzędzi cyfrowych wraz z jasnym, zrozumiałym przekazem nie tylko spełnia wymogi prawne, ale przede wszystkim buduje wizerunek instytucji jako pracodawcy atrakcyjnego, nowoczesnego, otwartego i inkluzywnego. To z kolei przekłada się na większą efektywność rekrutacji oraz pozytywne doświadczenia kandydatów, co jest niezbędne w warunkach rosnącej konkurencji na rynku pracy.

## 6. Środki i narzędzia skutecznej komunikacji

Kanał czy też środek komunikacyjny to sposób porozumiewania się nadawcy i odbiorcy, służący do przesyłania informacji od źródła do adresata. W celu zapewnienia skuteczności komunikacji w budowaniu marki pracodawcy kanał powinien być odpowiednio dobrany do rodzaju komunikatu pracodawcy i potrzeb odbiorcy. Natomiast narzędzia komunikacji można określić jako różnorodne metody, technologie i platformy używane do przekazywania informacji o pracodawcy i budowania relacji z potencjalnymi kandydatami do pracy.

---

<sup>26</sup> Urząd Miasta Poznania, *Prosty język w Urzędzie Miasta Poznania*, <https://www.poznan.pl/mim/main/prosty-jezyk-w-urzedzie-miasta-poznania,p,42115,42119.html> (dostęp: 22.05.2025).

Każdy pracodawca chce uzyskać jak największy zasięg wśród odbiorców. Jego marka powinna być widoczna, rozpoznawalna i atrakcyjna. Żeby dotrzeć do odbiorców ze swoimi treściami, musi je rozpowszechnić i wypromować. Najlepiej zrobić to za pomocą mediów preferowanych przez daną grupę potencjalnych kandydatów. Problem tkwi jednak w tym, że w ostatnich latach liczba dostępnych kanałów komunikacyjnych znacznie wzrosła, a ich popularność wśród osób poszukujących pracy jest zróżnicowana – w zależności od ich wieku i specjalizacji. Dodatkowo kandydaci czerpią wiedzę o ofercie pracodawcy z kilku źródeł jednocześnie, więc powinien on być obecny wszędzie tam, gdzie mogą być poszukiwane informacje na jego temat. Zdaniem A. Macnar przed podjęciem decyzji o zaaplikowaniu do danego pracodawcy kandydaci muszą mieć średnio pięć punktów styku z daną marką, czyli należy zapewnić możliwość znalezienia informacji w co najmniej pięciu źródłach<sup>27</sup>.

Kanały komunikacji zewnętrznej można sklasyfikować według różnych kluczy, np. online i offline, tradycyjne i cyfrowe. W marketingu stosuje się model POEM wyróżniający trzy typy mediów<sup>28</sup>:

- płatnych (*Paid*);
- własnych (*Owned*);
- zdobytych (*Earned*).

Ich odpowiednie połączenie sprawia, że marka może skutecznie docierać do odbiorców na różnych etapach ścieżki zakupowej klienta, a w kontekście EB – procesu podejmowania decyzji o aplikowaniu kandydata do danego pracodawcy.

Media płatne (*Paid*) to takie, za które organizacja musi zapłacić, żeby dotrzeć do klienta. Chodzi tu więc o szeroko rozumianą reklamę w następujących kanałach:

- media tradycyjne – prasa, wydawnictwa drukowane, telewizja, radio, banery, plakaty itp.;
- media internetowe – reklama display, Google Ads, SEM, reklama natywna, lokowanie produktu, e-mail marketing;
- media społecznościowe: Facebook, X, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok;
- współpraca z influencerami, blogerami i youtuberami;
- wydarzenia: eventy branżowe, konferencje, targi pracy, spotkania na uczelniach<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> A. Macnar, op. cit., s. 195.

<sup>28</sup> M. Wołoszyn, *Model POEM (Paid Owned Earned Media) – co to jest?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/model-poem/> (dostęp: 22.05.2025).

<sup>29</sup> A. Macnar, op. cit., s. 194–195.

Dzięki mediom płatnym pracodawca może dotrzeć do szerokiego grona odbiorców i zaistnieć w ich świadomości. Niestety wiąże się to ze sporymi kosztami. Wiadomo, że każda instytucja czy firma ma ograniczony budżet na reklamę, co dotyczy w szczególności administracji publicznej.

Media własne (*Owned*) to kanały komunikacji, które należą do pracodawcy i są przez niego w pełni kontrolowane pod względem treści oraz sposobu wykorzystania. Są to:

- strona internetowa / zakładka *Kariera*;
- blog firmowy;
- profile w mediach społecznościowych;
- newsletter / e-mail marketing;
- publikacje / magazyny firmowe;
- własne eventy, dni otwarte;
- ogłoszenia o pracy;
- materiały rekrutacyjne<sup>30</sup>.

Te kanały nie generują bezpośrednich kosztów związanych z publikacją, ale wymagają inwestycji w treść, zarządzanie i utrzymanie. Pozwalają budować głębsze relacje z odbiorcami, którzy już znają pracodawcę, zwiększają ich zaufanie i lojalność oraz kształtują wizerunek marki. Pracodawcy, a w szczególności urzędy i instytucje publiczne, powinni zająć się kanałami własnymi w pierwszej kolejności.

Jako wzorcowy przykład można tu podać serwis internetowy Służby Cywilnej<sup>31</sup> i jej osobną stronę poświęconą rekrutacji kandydatów do pracy<sup>32</sup>. Niekiedy, jak np. w przypadku sieci archiwów państwowych, własne kanały komunikacyjne tworzą rozbudowany ekosystem. Jego podstawą jest główny, ogólnokrajowy portal internetowy o wszechstronnych funkcjach użytkowych oraz informacyjnych<sup>33</sup>, uzupełniony o newsletter dla pracowników, przeznaczoną dla potencjalnych

---

<sup>30</sup> Ibidem, s. 195–196. W przypadku służby cywilnej na pierwszy plan wybija się tutaj portal [www.gov.pl](http://www.gov.pl) i np. <https://www.gov.pl/web/nauka/praca-w-ministerstwie> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>31</sup> <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>32</sup> <https://nabory.kprm.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>33</sup> Portal Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych: <https://archiwa.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025). Można tu znaleźć informacje na temat sieci archiwów państwowych, zapoznać się z aktualnościami, jak również poznać tryb załatwiania spraw oraz poszukiwań w narodowym zasobie archiwalnym.

kandydatów do pracy zakładkę *Dołącz do nas*<sup>34</sup>, a także dedykowane bazy danych<sup>35</sup> i istniejące równolegle strony internetowe urzędów funkcjonujących lokalnie<sup>36</sup>. Zakresy oddziaływania tych kanałów mogą być skutecznie uzupełniane poprzez profile prowadzone w mediach społecznościowych – zarówno w formacie wymagającym ponoszenia kosztów (*Paid*), jak i darmowym (*Owne*)<sup>37</sup>.

Media zdobyte (*Earned*) to wszelkie niepłatne wzmianki o marce w różnych kanałach. Przeważnie chodzi o treści, które bazowo są tworzone i publikowane przez pracodawcę w kanałach płatnych albo własnych, a następnie za darmo przekazywane i udostępniane przez inne podmioty. Często są postrzegane jako najbardziej wiarygodne, ponieważ pochodzą od osób trzecich, a nie od samej marki. Jednak ich słabą stroną jest fakt, że marka ma ograniczoną kontrolę nad tym, co mówią lub piszą inni. Oto kilka podstawowych rodzajów mediów pozyskanych:

- wzmianki w prasie, artykuły, reportaże i wywiady w gazetach, czasopismach, serwisach informacyjnych czy programach telewizyjnych/radiowych;
- opinie i recenzje opublikowane przez pracowników i kandydatów na stronach internetowych, w mediach społecznościowych, na blogach czy w serwisach specjalizujących się w ocenach pracodawców (*glassdoor*);
- wspomnienia o marce, produkcie lub usłudze przez użytkowników mediów społecznościowych oraz w komentarzach pod artykułami, filmami czy postami;
- wzmianki na blogach i forach;
- nagrody i wyróżnienia przyznane przez organizacje branżowe, media czy instytucje, w których marka jest wspominana.

---

<sup>34</sup> <https://archiwa.gov.pl/o-nas/dolacz-do-nas/> (dostęp: 28.06.2025). Zakładka uruchomiona 1.07.2025, a informacja o tym pochodzi z newslettera sieci archiwów państwowych.

<sup>35</sup> <https://archiwa.gov.pl/szukaj/bazy-danych/> (dostęp: 24.06.2025). Podstawą jest tu funkcjonująca na osobnym portalu baza <https://www.szukajwarchiwach.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>36</sup> Portal NDAP udostępnia informacje i linki do stron internetowych poszczególnych archiwów państwowych: <https://archiwa.gov.pl/o-nas/mapa-archiwow-panstwowych/> (dostęp: 24.06.2025), np. <https://www.wroclaw.ap.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).

<sup>37</sup> Zob. np. facebookową relację Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Targi Pracy Sektora Publicznego. Zobacz, jak to wygląda od środka! Tłumy odwiedzających, rozmowy przy stoiskach i ogromne...*, <https://www.facebook.com/watch/?v=1228957399028110&rdid=lieTOZxo-9F5lj4Cq> (dostęp: 24.06.2025); materiał wideo promujący zatrudnienie w ministerstwie: <https://www.facebook.com/reel/361159463730717> (dostęp: 24.06.2025); profile ministerstwa na X: [https://x.com/MNiSW\\_GOV\\_PL](https://x.com/MNiSW_GOV_PL), i LinkedInie: <https://pl.linkedin.com/company/mnsw> (dostęp: 24.06.2025); profil instagramowy i YT Archiwum Państwowego we Wrocławiu: <https://www.instagram.com/apwroclaw/>; <https://www.youtube.com/@archiwumpanstwowe> (dostęp: 24.06.2025).

A. Macnar wskazuje kluczowe narzędzia i kanały, na które pracodawca powinien zwrócić szczególną uwagę i które po prostu muszą być dobrze prowadzone, żeby mógł on skutecznie komunikować się z talentami. Należą do nich:

- ogłoszenia o pracy;
- strona firmowa / zakładka *Kariera*;
- materiały wizerunkowe,
- kanały bezpośredniej komunikacji z kandydatami (media społecznościowe).

Nie dziwi fakt, że są to głównie kanały cyfrowe, które stają się coraz istotniejszym źródłem informacji o marce pracodawcy. Przykładowo społeczeństwo czerpie wiedzę o służbie cywilnej głównie z portali internetowych (35,7%) i mediów społecznościowych (29,9%), podczas gdy w ostatnich latach rola mediów tradycyjnych spada (TV o 20%, prasa o 22%)<sup>38</sup>.

Należy również wspomnieć o kwestiach, które często są niedoceniane przez pracodawców, szczególnie tych z administracji publicznej, a które mogą być pomocne w budowaniu pozytywnego wizerunku. Nie generują one dużych kosztów (czasem nawet żadnych), a wymagają jedynie zaangażowania pracodawcy. Takimi działaniami są:

- bezpośrednie spotkania z kandydatami (np. dni otwarte);
- współpraca z uczelnianymi biurami karier;
- działalność społeczna i ekologiczna (tzw. *Corporate Social Responsibility*);
- historie pracowników – eksponowanie wybranych osób i ich osiągnięć (*employer advocacy*);
- polecenia pracownicze, które są niezwykle skuteczne (więcej w części z danymi HRM Institute).

Poniżej zestawiono najistotniejsze dane i płynące z nich wnioski dotyczące efektywnej komunikacji poprzez różne kanały i narzędzia, a także z punktu widzenia nadawcy (pracodawców poszukujących talentów na rynku pracy) oraz odbiorcy (potencjalnych kandydatów poszukujących zatrudnienia). Statystyki pochodzą z dwóch raportów.

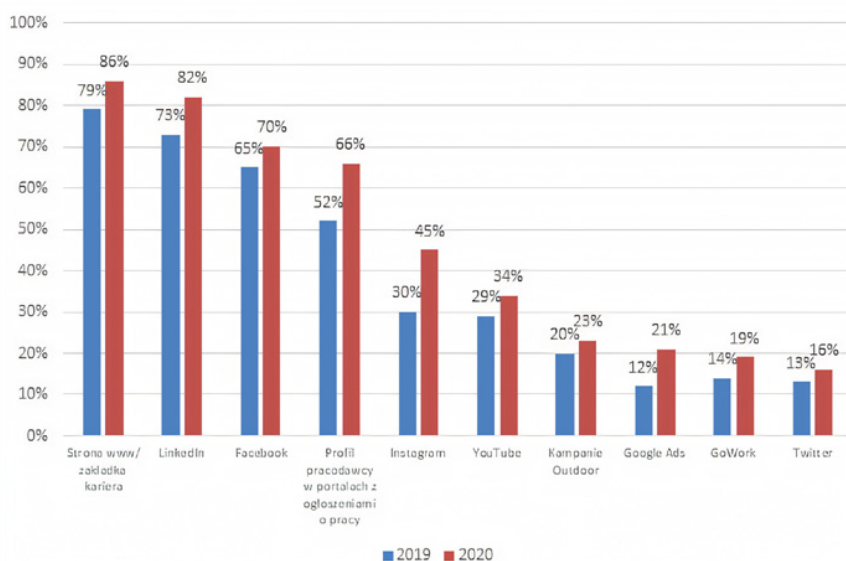
---

<sup>38</sup> J. Itrich-Drabarek, K. Mrocza, D. Mider, op. cit.

## Raport HRM Institute *Employer branding w Polsce 2020*<sup>39</sup>

- **Kanały.** Aby dotrzeć do zwykle bardzo różniących się od siebie odbiorców, pracodawca powinien wykorzystywać do komunikacji więcej niż jeden kanał, gdyż kandydaci szukają informacji o pracodawcy co najmniej w kilku źródłach. Najczęściej wykorzystywane kanały to: strona WWW/zakładka kariery (86%), profil na LinkedInie (82%) i Facebooku (70%) oraz profil pracodawcy na portalach z ogłoszeniami o pracy (66%) i Instagramie (45%).

Wykres 2. Kanały wykorzystywane w komunikacji marki pracodawcy

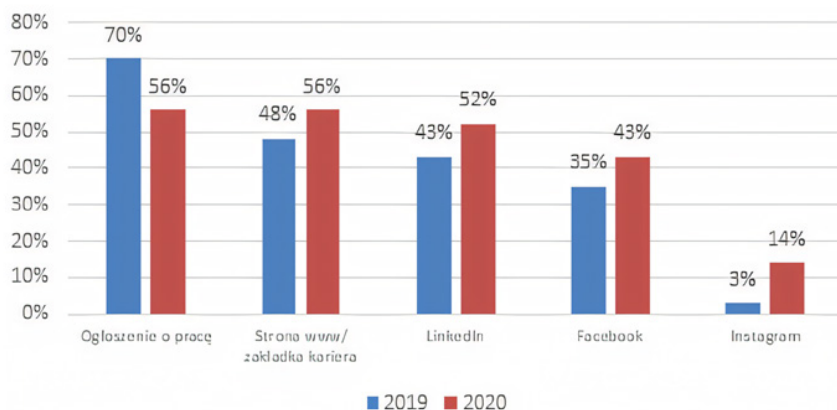


Źródło: *Employer Branding w Polsce 2020*, HRM Institute 2021, s. 72.

- **Skuteczność kanałów.** W dotarciu do pożądaných odbiorców spośród kanałów online najbardziej sprawdzają się ogłoszenia o pracy (56%) i strona/zakładka *Kariera* (56%), natomiast najskuteczniejszym kanałem offline są polecenia pracownicze (53%).

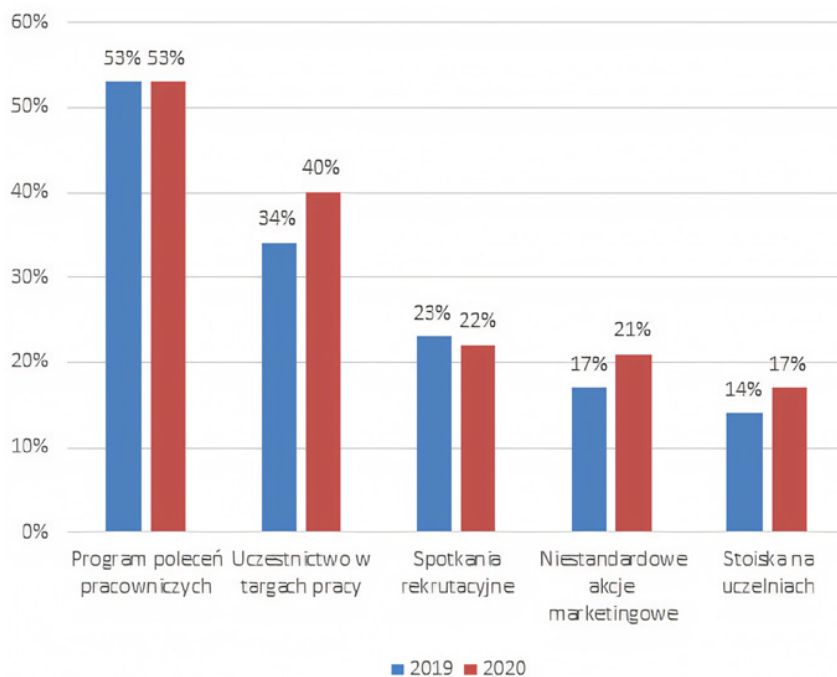
<sup>39</sup> HRM Institute, *Employer Branding w Polsce 2020*, <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publicacje/> (dostęp: 22.05.2025)

**Wykres 3. Kanały online**



Źródło: *Employer Branding w Polsce 2020*, HRM Institute 2021, s. 74.

**Wykres 4. Kanały offline**



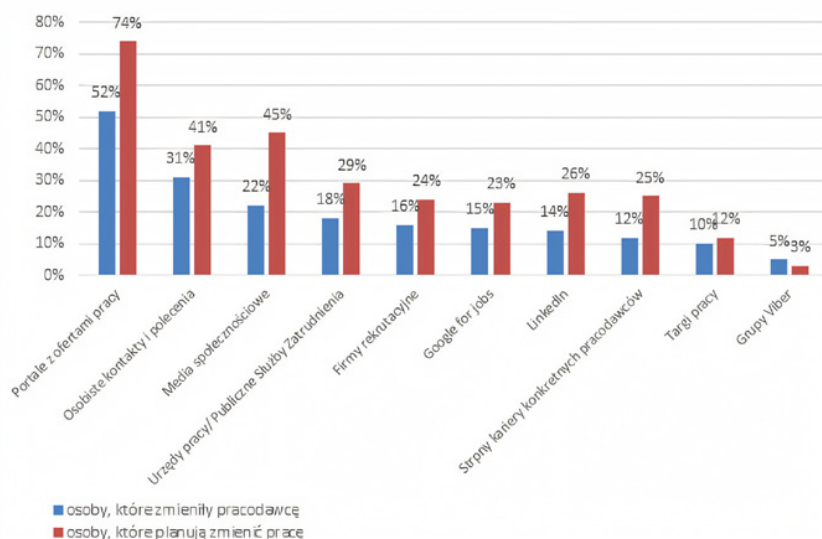
Źródło: *Employer Branding w Polsce 2020*, HRM Institute 2021, s. 74.

- **Komunikat.** Kandydatów najbardziej ciekawią historie firmowe opowiadane przez pracowników (29%), informacje prezentujące korzyści z podjęcia pracy (25%) oraz emocjonalne komunikaty łączące kandydata z firmą (22%). Mniej natomiast się liczą fakty i liczby dotyczące firmy (12%) oraz EVP (10%).

## Raport Randstad *Employer brand research 2024 – Polska*<sup>40</sup>

- **Kanały poszukiwania pracy.** Pięć najpopularniejszych miejsc poszukiwania ofert zatrudnienia przez kandydatów to: portale z ofertami pracy (najchętniej wybierane przez najmłodszych pracowników – 75%), media społecznościowe (43%), urzędy pracy (chętnie używane przez starszych pracowników – 28%), LinkedIn (25%) i strony kariery konkretnych pracodawców (24%).
- **Skuteczność kanałów:** wśród pracowników, którzy znaleźli w ubiegłym roku pracę, najpopularniejsze są portale z ofertami pracy, osobiste kontakty i polecenia oraz media społecznościowe (dwa razy częściej pomogły najmłodszym pracownikom niż najstarszym):

Wykres 5. Źródła oferty pracy



Źródło: *Employer Brand Research 2024 – Polska*, Raport krajowy Randstad 2024, s. 26.

<sup>40</sup> Randstad, *Employer Brand Research 2024 – Polska*, [https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR\\_RaportKrajowy\\_2024.pdf?hsLang=pl-pl](https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR_RaportKrajowy_2024.pdf?hsLang=pl-pl) (dostęp: 22.05.2025).

- Najpopularniejsze portale z ofertami pracy (jobboardy) to: OLX, który dominuje wśród najmłodszych pracowników (69%), Pracuj.pl (56%), Praca.pl (27%), Indeed.com (13%), Jobs.pl (13%) oraz Infopraca.pl (11%).
- Najpopularniejsze media społecznościowe pomagające w poszukiwaniu pracy: prym wiedzie Facebook (podobnie popularny we wszystkich grupach wiekowych – 89%), na drugim miejscu znajduje się Instagram (30%; w ogóle nie jest wykorzystywany przez przedstawicieli pokolenia *baby boomers*), a na kolejnych: TikTok (21%), Snapchat (15%) i X (12%).

## Podsumowanie

Skuteczna komunikacja zewnętrzna w EB polega na dotarciu do kandydatów poszukujących pracy z odpowiednim przekazem pracodawcy, za pomocą odpowiednich kanałów i narzędzi komunikacyjnych. Ważne jest, aby treść, forma i język przekazu były umiejętnie dobrane i skierowane do poszczególnych grup pokoleniowych na rynku pracy. Jak wskazują przywołane wyżej raporty, najpopularniejsza i najbardziej efektywna – zarówno wśród pracodawców, jak i kandydatów poszukujących zatrudnienia – jest komunikacja cyfrowa. Nie należy jednak zapominać o takich działaniach jak bezpośrednie spotkania (targi pracy, dni otwarte czy konferencje branżowe), promowanie działalności społecznej i ekologicznej organizacji oraz sukcesów jej pracowników. Cenną formą komunikacji są też programy poleceń pracowniczych.

## 6. Podsumowanie i wnioski

Na koniec warto przyrzeć się priorytetom odbiorców w podziale na grupy wiekowe i poszczególne aspekty skierowanej do nich komunikacji. Zgodnie z przyjętą globalnie amerykańską nomenklaturą możemy wyróżnić następujące pokolenia:

- *baby boomers* (urodzeni w latach 1946–1964);
- pokolenie „X” (1965–1979);
- millenials – inaczej pokolenie „Y” (1980–1994);
- pokolenie „Z”, czyli najmłodsza generacja na rynku pracy.

Omówione w niniejszym opracowaniu aspekty komunikacji zewnętrznej pracodawcy to:

- treść komunikatu korespondująca z oczekiwaniami odbiorcy wobec pracodawcy;
- styl i język przekazu;
- narzędzia i kanały komunikacji;
- sposoby mierzenia skuteczności komunikacji w przypadku danej grupy.

Ustalono, że dobór treści powinien odpowiadać konkretnym potrzebom kandydatów do pracy w administracji publicznej. Dla wszystkich uwzględnionych grup odbiorców najważniejsze pozostają wynagrodzenie i stabilność zatrudnienia, jak również możliwość rozwoju, zachowanie *work-life balance* oraz dobra atmosfera w miejscu pracy. Specyficzne są tutaj potrzeby pokolenia „Z”, które najmocniej przywiązuje wagę do poszanowania wyznawanych przez nie wartości, poczucia sprawczości i wpływu na rzeczywistość oraz partnerskiego traktowania przez pracodawcę.

**Baby boomers.** Najstarsza grupa odbiorców ceni sobie sformalizowany styl przekazu, bezpośrednie kontakty międzyludzkie i jasno określoną hierarchię służbową. Najlepiej komunikować się z nią językiem fachowym oraz konkretnie i precyzyjnie. Sprawdzają się tutaj tradycyjne metody: kontakt bezpośredni, korespondencja, billboardy, plakaty, ulotki oraz ogłoszenia w prasie, radiu i TV.

**Pokolenie „X”.** Ma podobne preferencje, ale chętniej korzysta z e-maili oraz komunikatorów cyfrowych. Prócz tradycyjnych kanałów można docierać do nich przez media społecznościowe i blogi internetowe. Przedstawiciele pokolenia „X” cenią sobie krótki i treściwy przekaz, w miarę możliwości pozbawiony fachowego i urzędniczego żargonu.

**Milleniali (pokolenie „Y”).** Jest mniej konserwatywne, jeśli chodzi o metody komunikacji. Ceni dynamikę i szybkość przepływu informacji niezależnie od środków przekazu. Jeśli to jednak możliwe, także ta grupa najlepiej przyjmuje możliwość rozmowy twarzą w twarz. Dla millenialsów ważne jest emocjonalne, pozytywne i motywujące zabarwienie dyskursu, który powinien być bardziej osobisty i ludzki, a mniej sformalizowany. Oprócz preferowanych przez starsze pokolenia tradycyjnych kanałów przekazywania informacji do pokolenia „Y” można dotrzeć również poprzez materiały wideo publikowane na YouTube oraz influencerów.

**Pokolenie „Z”.** Preferuje krótkie i nieoficjalne komunikaty, nastawione głównie na szybkość i dynamikę przekazywania treści. Mogą one przybierać dość niekonwencjonalne formy, takie jak emotikony, grafiki i rolki, czy też komunikaty wygenerowane z zastosowaniem sztucznej inteligencji. Pokolenie „Z” przywiązuje wagę przede wszystkim do natychmiastowego przekazu i możliwości otrzymania informacji zwrotnej, a nie jego formy. Domeną komunikacji z pokoleniem „Z” jest zdecydowanie internet, przy czym dominują krótkie wideo. W formie tekstowej

preferowane są zwięzłe „tweety” i komunikaty w serwisach oraz aplikacjach dających możliwie szybki feedback, choćby w postaci polubień.

## Mierniki skuteczności

Skuteczność komunikacji z poszczególnymi grupami można mierzyć poprzez monitoring mediów tradycyjnych i społecznościowych. Zwłaszcza ten drugi daje liczne możliwości, np. sięgnięcie po ankiety i statystyki odwiedzin, polubień, udostępnień, interakcji. Dobry wgląd zapewniają tu także systemy CRM, badanie poziomu zaangażowania w mediach społecznościowych oraz specjalistyczne narzędzia analityczne zastosowane do konkretnych przypadków, takich jak np. marka pracodawcy.

## Rekomendacje

| Grupa odbiorców                 | Treść: potrzeby i oczekiwania kandydatów wobec pracodawcy                                                                                                                                                           | Styl przekazu                                                                 | Język komunikacji                | Narzędzia komunikacji                                                                                               | Sposoby mierzenia skuteczności komunikacji                                |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <i>Baby boomers (1946–1964)</i> | Zdecydowanie najważniejsze w pracy jest dla nich atrakcyjne wynagrodzenie. Wszystkie grupy odbiorców łączy także pozytywne wartościowanie stabilności zatrudnienia. Cenią długoterminowe relacje i jasne struktury. | Formalny, hierarchiczny, tradycyjny; kontakt osobisty, relacje międzyludzkie. | Precyzyjny, konkretny, formalny. | Rozmowy na żywo i przez telefon, forma analogowa, pisemna, ogłoszenia w prasie, audycje TV i radiowe, urzędy pracy. | Monitoring mediów tradycyjnych (liczba artykułów, audycji, przekazów TV). |

| Grupa odbiorców                      | Treść: potrzeby i oczekiwania kandydatów wobec pracodawcy                                                                                                                                                                        | Styl przekazu                                                                                                                                          | Język komunikacji                         | Narzędzia komunikacji                                                                                                                  | Sposoby mierzenia skuteczności komunikacji                                                                                                          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pokolenie „X” (1965–1979)            | Wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia. Lubią równowagę między życiem zawodowym a osobistym, cenią ochronę prywatności.                                                                                                          | Elastyczność w sposobie komunikacji, łączenie e-maili z komunikatorami, formalizm w kontaktach i korespondencji, preferują kontakt osobisty i e-maile. | Krótkie, treściwe komunikaty, bez slangu. | Mix metod tradycyjnych i cyfrowych, preferowane kanały offline. E-mail, blogi, formy wideo, media społecznościowe, połączenia głosowe. | Monitoring mediów tradycyjnych oraz społecznościowych (statystyki odwiedzin stron WWW, metryki mediów społecznościowych), ankiety.                  |
| Millenials/pokolenie „Y” (1980–1995) | Wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia. Preferują otwartość, innowacyjność, współpracę i technologie cyfrowe. Podkreślają znaczenie wykształcenia i możliwości rozwoju. Ważna jest dla nich przyjazna atmosfera w miejscu pracy. | Dynamiczny, interaktywny, bezpośredni, cyfrowy, szybki przepływ informacji, twarzą w twarz, jeśli to możliwe.                                          | Pozytywny, motywujący, ludzki.            | Cyfrowe – głównie telefon komórkowy. Wiadomości tekstowe, instant messaging, wideo, influencerzy.                                      | Monitoring mediów społecznościowych, systemy CRM, badanie poziomu zaangażowania w mediach społecznościowych, specjalistyczne narzędzia analityczne. |

| Grupa odbiorców            | Treść: potrzeby i oczekiwania kandydatów wobec pracodawcy                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Styl przekazu                                                                                                                                                                                             | Język komunikacji                                                                          | Narzędzia komunikacji                                                                                                                                                                                                       | Sposoby mierzenia skuteczności komunikacji                                                                                                                                   |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pokolenie „Z” (po 1995 r.) | Prócz wynagrodzenia i stabilności „zetki” kładą nacisk na zgodność wartości wyznaczanych przez nich i przez pracodawcę. Pragną otwartej komunikacji i partnerskiego traktowania. Ich priorytetem jest niezależność, stąd istotne są dla nich elastyczne godziny i możliwość pracy zdalnej. Chcą mieć poczucie sprawczości i wpływu na rzeczywistość, którą pragną kształtować zgodnie z własnymi wartościami. | Styl nieformalny, bezpośredni, luźniejszy, krótkie formy, zwięzłe treści zawierające emotikony, ilustracje i efekty wizualne, wykorzystanie AI, rzeczywistości rozszerzonej ( <i>augmented reality</i> ). | Zwięzły, multimedialny, z emotikonami, wymagana natychmiastowa odpowiedź, szybki feedback. | Komunikacja przez media społecznościowe i technologie online. Krótkie wiadomości, komunikatory i aplikacje internetowe, media społecznościowe, influencerzy, wideo, memy, skróty, 3-sekundowe filmy/rolki, szybki feedback. | Specjalistyczne narzędzia analityczne, badanie poziomu zaangażowania w mediach społecznościowych, ankietowe badanie świadomości marki pracodawcy, analiza studiów przypadku. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Redakcja GoWork, *Rekrutacja i komunikacja z kandydatami z pokolenia Baby Boomers oraz XYZ*, <https://www.gowork.pl/blog/komunikacja-pokolenia/> (dostęp: 22.05.2025); LinkedIn, *Akcja generacja – czyli komunikacja i motywowanie różnych pokoleń*, <https://www.linkedin.com/pulse/akcja-generacja-czyli-komunikacja-i-motywowanie-r%C3%B3%C5%BCnych-skrodzka/> (dostęp: 22.05.2025); Forbes, *The ABCs Of XYZs: The Evolution Of Technology Across Generations*, <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/05/29/the-abcs-of-xyzs-the-evolution-of-technology-across-generations/> (dostęp: 22.05.2025).

## Bibliografia

### *Akty prawne*

1. Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/2102 z dnia 26 października 2016 r. w sprawie dostępności stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów sektora publicznego.
2. Ustawa z dnia 4 kwietnia 2019 r. o dostępności cyfrowej stron internetowych i aplikacji mobilnych podmiotów publicznych (Dz.U. z 2019 r. poz. 848).

### *Raporty i sprawozdania*

1. *Sprawozdanie Szefa Służby Cywilnej o stanie służby cywilnej i o realizacji zadań tej służby w 2024 r.*, Warszawa 2025.
2. *Badanie opinii na temat służby cywilnej w Polsce*, raport IBRiS dla KPRM, Warszawa 2024.
3. Randstad, *Employer Brand Research 2024 – Polska*, Raport krajowy Randstad 2024, [https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR\\_RaportKrajowy\\_2024.pdf?hsLang=pl-pl](https://info.randstad.pl/hubfs/75NW%20REBR%202024/REBR_RaportKrajowy_2024.pdf?hsLang=pl-pl) (dostęp: 22.05.2025).
4. HRM Institute, *Employer Branding w Polsce 2020*, <https://hrminstitute.pl/raporty-i-publicacje/> (dostęp: 22.05.2025).
5. Kaczmarczyk M., *Pokolenie Z na rynku pracy. Postawy, priorytety, oczekiwania. Raport z badań*, Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec-Warszawa 2023.
6. Randstad, *Workmonitor 2025. Nowy standard miejsca pracy*.
7. *Work War Z. Raport*, Enpulse, Warszawa 2025, <https://pokoleniezna rynku-pracy.gr8.com/> (dostęp: 30.05.2025).

### *Literatura przedmiotu*

1. Bryłka B., Różyło-Błońska E., *Strategia budowania marki pracodawcy*, Forum HR, Warszawa 2024.
2. Cornelissen J., *Komunikacja korporacyjna: przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

3. Itrich-Drabarek J., Mroccka K., Mider D., *Służba cywilna w świadomości Polaków w 2022 r. Analiza wyników ilościowych badań wizerunku służby cywilnej w stulecie jej istnienia*, Warszawa 2022.
4. Macnar A., *Employer branding bez tajemnic: Praktyczny przewodnik od A do Z dla tych, którzy chcą długoterminowo i skutecznie zarządzać wizerunkiem marki pracodawcy*, Wydawnictwo Wokół Marki, Kraków 2020.
5. Maison D., *Jakościowe metody badań społecznych. Podejście aplikacyjne*, PWN, Warszawa 2022.
6. Wojciechowska I., *Wykorzystanie mediów społecznościowych w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem przez szkoły wyższe w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2023.

### Publikacje elektroniczne

1. Wołoszyn M., *Model POEM (Paid Owned Earned Media) – co to jest?*, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/model-poem/> (dostęp: 22.05.2025).
2. Portalsamorzadowy.pl, *Służba Cywilna w 2024 r.: prawie 122 tys. osób zatrudnionych w ponad 1,7 tys. urzędach*, <https://www.portalsamorzadowy.pl/polityka-i-spoleczenstwo/sluzba-cywilna-w-2024-r-prawie-122-tys-osob-zatrudnionych-w-ponad-1-7-tys-urzedach,605135.html> (dostęp: 22.05.2025).
3. <https://www.szukajwarchiwach.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).
4. Bień I., *Starzenie się zasobów pracy w Polsce*, „Analizy BAS” 2024, nr 1 (156), [https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC-40042C474/\\$file/Analizy%20BAS%20156.pdf](https://orka.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/FA64C714F4962F46C1258AC-40042C474/$file/Analizy%20BAS%20156.pdf) (dostęp: 22.05.2025).
5. Urząd Miasta Poznania, *Prosty język w Urzędzie Miasta Poznania*, <https://www.poznan.pl/mim/main/prosty-jezyk-w-urzedzie-miasta-poznania,p,42115,42119.html> (dostęp: 22.05.2025).
6. World Wide Web Consortium (W3C), *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*, <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (dostęp: 22.05.2025)

### Zasoby internetowe

1. Serwis Służby Cywilnej: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna> (dostęp: 24.06.2025).

2. Nabory w Służbie Cywilnej: <https://nabory.kprm.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).
3. Portal Naczelnej Dyrekcji Archiwów Państwowych: <https://archiwa.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).
4. Profil Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na LinkedInie: <https://pl.linkedin.com/company/mnsw> (dostęp: 24.06.2025).
5. Profil Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na X: [https://x.com/MNiSW\\_GOV\\_PL](https://x.com/MNiSW_GOV_PL) (dostęp: 24.06.2025).
6. Profil instagramowy Archiwum Państwowego we Wrocławiu: <https://www.instagram.com/apwroclaw/> (dostęp: 24.06.2025).
7. Profil YT Archiwum Państwowego we Wrocławiu: <https://www.youtube.com/@archiwumpanstwowewroclaw7345> (dostęp: 24.06.2025).
8. Strona internetowa Archiwum Państwowego we Wrocławiu: <https://www.wroclaw.ap.gov.pl/> (dostęp: 24.06.2025).
9. Materiał wideo promujący zatrudnienie w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego: <https://www.facebook.com/reel/361159463730717> (dostęp: 24.06.2025).
10. Relacja Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Targi Pracy Sektora Publicznego. Zobacz, jak to wygląda od środka! Tłumy odwiedzających, rozmowy przy stoiskach i ogromne...*, <https://www.facebook.com/wat-ch/?v=1228957399028110&rdid=lieTOZxo9F5lj4Cq> (dostęp: 24.06.2025).

