

Artur Wilczyński

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5019-1314>

Rola offboardingu i wywiadu wyjściowego w procesie odejścia pracownika z organizacji

Streszczenie

W artykule zaprezentowano narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w niedocenianym etapie cyklu życia pracownika, jakim jest jego odejście z organizacji. Celem opracowania jest wyjaśnienie ważności, potrzeby i wykorzystania procesu offboardingu w zarządzaniu odejściami pracowników. Realizacja celu wymagała określenia przyczyn i zagrożeń związanych z opuszczaniem przez pracowników organizacji oraz charakterystyki wywiadu wyjściowego. Podjęte badania skutkowały budową autorskiego cyklu offboardingu oraz określeniem obszarów pytań wywiadu wyjściowego. Wyniki badań wykazały także, że offboarding jest wieloetapowym procesem zapewniającym bezpieczeństwo, transfer wiedzy, informację zwrotną o procesach i kształtującym pozytywny wizerunek organizacji. Stwierdzono też, że obszary pytań wywiadu wyjściowego powinny dotyczyć kultury organizacyjnej, środowiska pracy, zarządzania organizacją i rozwoju pracownika. Ustalono, że rzetelność pozyskanych informacji zależy od przygotowania osób przeprowadzających wywiad, doboru pytań, uzasadnienia odpowiedzi i przeglądu procesów przed wdrożeniem zmian.

Słowa kluczowe: przyczyny odejść pracowników, etapy offboardingu, wywiad wyjściowy, obszary pytań wyjściowych

Kody klasyfikacji JEL: M12, M14, J63, L2

1. Wprowadzenie

Odejście pracownika z organizacji jest jednym z elementów jego podróży w organizacji tworzącej mapę doświadczenia pracownika (ang. *employee journey map*) nazywaną także cyklem życia pracownika. Opuszczenie organizacji jest ostatnim etapem tego cyklu, który nie powinien być utożsamiany z zakończeniem kontaktu z byłym pracownikiem. Coraz więcej organizacji wdraża narzędzia pozwalające na pozyskanie informacji zwrotnych od odchodzących pracowników na temat przebiegu procesów czy stara się, aby zostali oni ambasadorami przedsiębiorstwa. Ponadto organizacje mogą także kreować sieci networkingowe, zapewniając transfer kompetencji od byłych pracowników i zatrudnianie pracowników bumerangów. To tylko wybrane korzyści płynące z potraktowania tego niedocenianego etapu, jakim jest rozstanie z pracownikiem, jako jednego z priorytetów zarządzania zasobami ludzkimi. Powinien być on traktowany z taką samą uwagą, jak proces rekrutacyjny, budowanie zaangażowania pracownika, zarządzanie wydajnością czy zarządzanie wynagrodzeniami.

Problematyka odejścia pracownika z organizacji jest złożona, gdyż wpływ na podjęcie decyzji o opuszczeniu organizacji ma wiele czynników. W literaturze badającej zjawiska fluktuacji, retencji czy rotacji pracowników wskazywane są dwa rodzaje powodów odejścia. Pierwszy z nich to odejście inicjowane przez pracownika, nazywane dobrowolnym, natomiast drugi rodzaj inicjowany jest przez organizację i określany jest mianem odejścia przymusowego [Morrell, Loan-Clarke, Wilkinson, 2004, s. 161; Schwab, 1991, s. 967; Shaw i in., 1998, s. 511–512; Nikolova, Nikolaev, Popova, 2020, s. 1820–1821; McElroy, Morrow, Rude, 2001, s. 1294]. W literaturze zajmującej się problematyką zarządzania zasobami ludzkimi uważa się, że dobrowolne odejście pracownika (fluktuacja) jest bardziej kosztowne dla organizacji od przymusowego, gdyż generuje [Dess, Shaw, 2001, s. 447–448; Ongori, 2007, s. 57; Tziner, Birati, 1996, s. 115–117]:

- koszty bezpośrednie, związane np. z przeprowadzeniem ponownego procesu rekrutacyjnego, zastępstwem, w tym spadkiem efektów pracy w okresie adaptacji, zatrudnieniem pracowników tymczasowych,
- koszty pośrednie, odnoszące się np. do odpływu kompetencji czy spadku morale pracowników pozostających w organizacji,
- utratę kapitału społecznego, związanego m.in. z rozpadem sieci kontaktów, pogorszeniem relacji pomiędzy pracownikami i pomiędzy odchodzącym pracownikiem a klientami.

Dlatego organizacje powinny zadbać o to, aby proces odejścia zapewniał także korzyści pozwalające na doskonalenie poszczególnych procesów, w tym zarządzania, wzbudzanie zaangażowania czy przeciwdziałanie odejściom pracowników ze strategicznymi kompetencjami, co można osiągnąć przez stosowanie określonych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

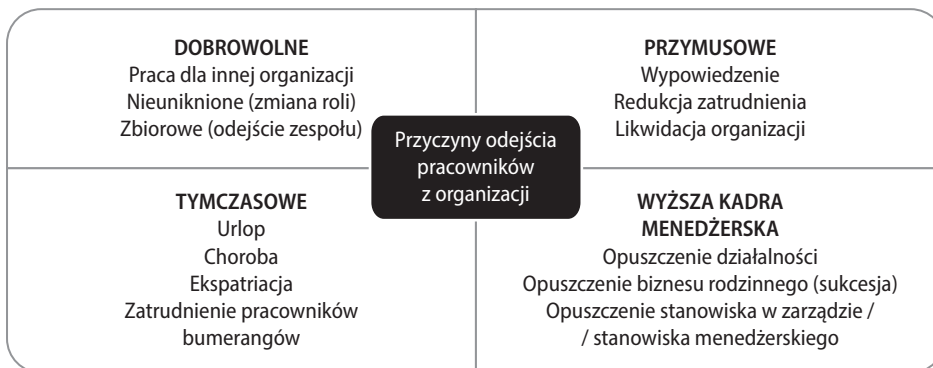
Głównym celem artykułu jest wyjaśnienie znaczenia, potrzeby i użyteczności stosowania procesu offboardingu podczas dobrowolnych odejść pracowników z organizacji. Realizacja celu wymagała uporządkowania wiedzy na temat przyczyn odchodzenia pracowników i związanych z tym zagrożeń. Celem szczegółowym było określenie korzyści i barier w sto-

sowaniu jednego z najważniejszych narzędzi używanych w offboardingu, jakim jest wywiad wyjściowy (ang. *exit interview*). Ważnym aspektem przeprowadzonych badań było stworzenie autorskiego modelu cyklu offboardingu z etapami uznawanymi za niezbędne w trakcie jego wdrożenia. Ponadto wysiłek badawczy dotyczył określenia obszarów zarządzania organizacją, które powinny zostać poddane weryfikacji podczas przeprowadzania wywiadu wyjściowego z odchodzącym pracownikiem.

2. Przyczyny i zagrożenia związane z odejściem pracowników z organizacji

Analizując literaturę na temat przyczyn odejścia pracownika z organizacji, najczęściej można się spotkać z podziałem przytoczonym we wprowadzeniu na odejścia na dobrowolne i przymusowe. Coraz częściej pojawiają się jednak inne klasyfikacje, nadające wysoką rangę szczególnym kategoriom odejść lub grupom pracowników o wysokim znaczeniu dla realizacji celów organizacji. Takie podejście zaprezentowali A.C. Klotz i in. [2020, s. 122], wyróżniając poza odejściami dobrowolnymi i przymusowymi także odejścia tymczasowe i odejścia wyższej kadry menedżerskiej (rysunek 1).

Rysunek 1. Klasyfikacja wybranych przyczyn odejścia pracowników z organizacji



Źródło: [Klotz i in., 2020, s. 122].

Dobrowolne odejście pracownika z organizacji jest najczęściej badaną przyczyną rezygnacji z pracy. Ze względu na to, że opiera się ono na samodzielnym inicjowaniu tego procesu, poszukiwane są czynniki skłaniające pracowników do podjęcia tej decyzji oraz jej konsekwencje. Tego typu badania przeprowadzili m.in. K. Morrell i in. [2008, s. 135–145], C.J. Russell [2013, s. 157] oraz W.S. Harman i in. [2007, s. 51–54]. W wielu opracowaniach naukowych analizujących odejścia dobrowolne wykorzystywany jest **model *unfolding***. Opiera się on na założeniu, że przyczynami odejść dobrowolnych są siła przyciągania rynku oraz parcie psychologiczne. Na ich podstawie wyodrębniono atrybuty modelu, takie jak: wstrząsy

(szoki), względne niezadowolenie z pracy, poszukiwanie i ocena alternatywnych miejsc pracy, plan odejścia oraz brak spójności wartości organizacji i pracownika [Lee, Mitchell, 1994, s. 60; Holtom i in., 2005, s. 340; Akkermans, Seibert, Mol, 2018, s. 6; Donnelly, Quirin, 2006, s. 61–62]. Szczególne miejsce w badaniach z wykorzystaniem modelu *unfolding* zajmują wstrząsy, określane jako wyjątkowe sytuacje wywołujące myśli o dobrowolnym odejściu z pracy. Ich przykładami mogą być: nagłe pojawienie się oferty pracy, konflikt z przełożonym lub współpracownikami, pominięcie przy awansie, podjęcie własnego biznesu, zatrudnienie współmałżonka, powiększenie rodziny itd. [Holtom i in., 2005, s. 339–342].

Drugą grupą przyczyn odejścia pracowników z organizacji są przyczyny przymusowe, kiedy to organizacje inicjują proces opuszczenia organizacji przez pracownika. Związane są one najczęściej z procesem oceny efektów pracy i stałym monitorowaniem wydajności, zmianami zachodzącymi w otoczeniu i z np. reorganizacją przedsiębiorstwa opartą na strategii downsizingu [Bawa, Jantan, 2005, s. 70–71; Donoghue, Castle, 2007, s. 361; Barrick, Mount, Strauss, 1994, s. 515–516; Parker, Gerbasi, 2016, s. 179–180; Shaw i in., 1998, s. 514].

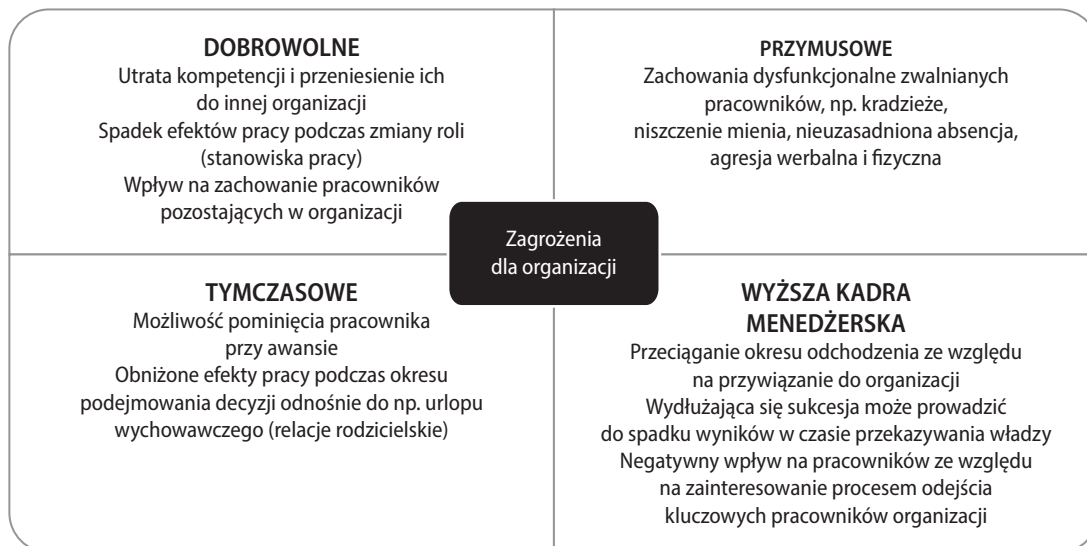
Kolejnym rodzajem przyczyn utraty zasobów ludzkich są odejścia tymczasowe, wywołujące czasowy brak kompetencji w organizacji. Zalicza się do nich np. urlop wychowawczy czy długotrwałą absencję z powodu choroby. Coraz większego znaczenia w badaniach nabiera także zjawisko ekspatriacji. Rozumiane jest ono jako celowe delegowanie pracowników do innych kultur w ramach globalnej organizacji, w celu rozwoju kompetencji, które kończy się niepowodzeniem. Ekspatriację szczegółowo opisują m.in. S.B. Lueke i D.J. Svyantek [2000, s. 381–382], A. Harzing i C. Christensen [2004, s. 616–620], M.L. Kraimer, M.A. Shaffer i M.C. Bolino [2009, s. 27–30], wskazując na negatywną jej konsekwencję, którą jest rezygnacja z pracy. Tymczasowa nieobecność pracowników w organizacji związana jest także pracownikami bumerangami. Za takich pracowników uważa się osoby, które zrezygnowały z pracy w danej organizacji, a po jakimś czasie zostały w niej ponownie zatrudnione. Jest to związane z wewnętrznym uznaniem, że odejście z danej organizacji było błędem [Shipp i in., 2013, s. 426–427; Lee, Sturm, 2017, s. 12; Snyder, Stewart, Shea, 2020, s. 296].

Według A.C. Klotza i in. [2020, s. 122] osobną grupę stanowią odejścia wyższej kadry kierowniczej. Związane są one z wycofaniem posiadanych udziałów, sukcesją oraz odejściem z przedsiębiorstwa menedżerów mających strategiczne znaczenie dla organizacji. Takie zachowania w znaczny sposób komplikują zarządzanie organizacjami, a procesy rekrutacyjne stanowią duże wyzwanie z racji ograniczonej dostępności kompetencji menedżerskich, w tym doświadczenia na rynku pracy.

Opuszczenie przez pracownika organizacji powoduje określone skutki. W zależności od rodzaju odejścia mają one różny charakter (rysunek 2). Zadaniem aktorów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, wśród których można wyróżnić pracowników HR, menedżerów liniowych, menedżerów wyższego szczebla oraz pracowników, jest ograniczenie tych negatywnych zachowań. Wybrane aktywności podejmowane w tym zakresie pokazano na rysunku 3, na którym wyróżniono jedno z najważniejszych działań w obszarze HR, jakim jest offboarding. Jak można zauważyć, działanie to umiejscowione jest w obszarze odejść dobrowolnych.

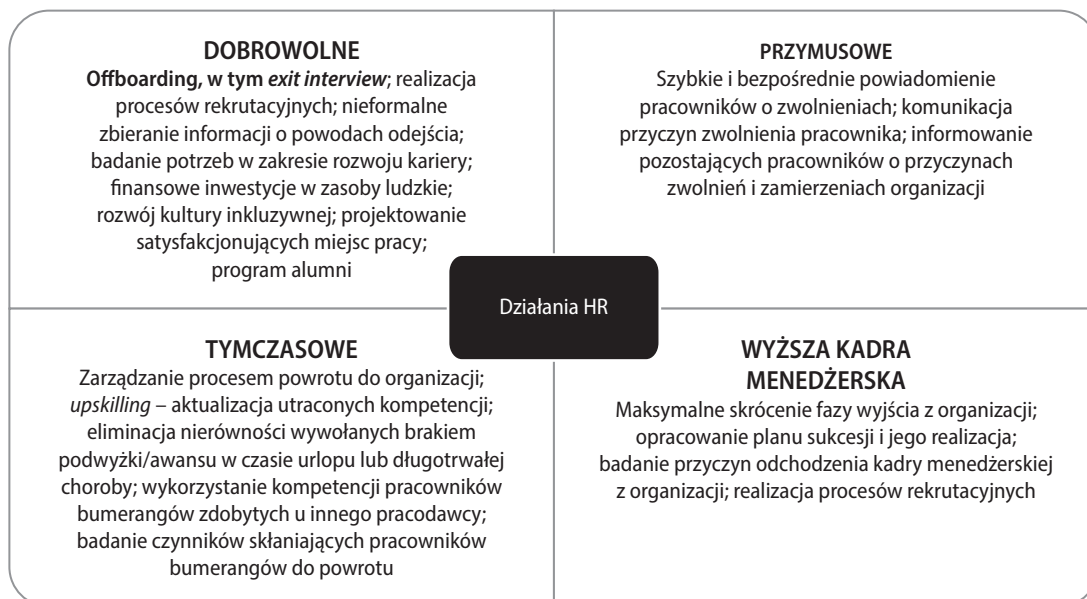
Szczegółowa analiza tego narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi została przedstawiona w dalszej części artykułu.

Rysunek 2. Wybrane zagrożenia dla organizacji, związane z odejściem pracowników, wg przyczyn odejścia



Źródło: [Klotz i in., 2020, s. 123–134].

Rysunek 3. Wybrane działania HR, stosowane wobec odchodzących pracowników, wg przyczyn odejścia



Źródło: [Klotz i in., 2020, s. 123–134].

3. Determinanty odejścia pracowników z organizacji i definicja offboardingu

Badania prowadzone zarówno w Polsce, jak i w innych częściach świata pokazują, że do podstawowych determinant wpływających na podjęcie decyzji o opuszczeniu organizacji należą brak możliwości rozwoju kariery, nieakceptowane wynagrodzenie czy nieodpowiednie zachowanie menedżerów wobec pracowników (tabela 1). Większość uwarunkowań decyzji o opuszczeniu organizacji była związana z negatywnym postrzeganiem sposobu zarządzania pracownikami. Jedynie w dwóch raportach ankietowani wskazali, że wpływ na ich decyzję miała oferta innych podmiotów, co dotyczyło szansy zrobienia kariery w innej organizacji i korzystniejszej formy zatrudnienia u konkurenta.

Tabela 1. Główne determinanty odejścia pracowników z organizacji wg wskazań respondentów

Institucja, rok publikacji raportu	Wynik badania	Źródło
Badania międzynarodowe (główne przyczyny odejścia pracowników)		
Work Institute, 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój kariery = 22% 2. Niezadowolenie z zajmowanego stanowiska = 11% 3. Zdrowie i rodzina = 11% 4. Work-life Balance = 11% 5. Wynagrodzenie = 10% 	workinstitute.com/retention-reports/
AHRI (Australian HR Institute), 2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój kariery = 64% 2. Wynagrodzenie = 48% 3. Szansa zrobienia kariery w innej organizacji = 44% 4. Niewłaściwe relacje z menedżerem = 41% 5. Brak szkoleń = 25% 	www.ahri.com.au/
Quantum Workplace, 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozwój kariery = 37% 2. Wynagrodzenie = 28% 3. Niedowartościowanie, niedocenianie w pracy = 27% 	www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-turnover-statistics
SHRM, 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wynagrodzenie = 74% 2. Rozwój kariery = 61% 3. Niska elastyczność pracy = 43% 4. Wygórowane oczekiwania menedżerów = 30% 5. Niewłaściwe zachowanie menedżerów = 26% 	www.shrm.org
Badania polskie (główne przyczyny odejścia pracowników)		
Antal, 2019	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wynagrodzenie = 68% 2. Rozwój kariery = 52% 3. Złe zarządzanie w organizacji = 27% 4. Niejasna ścieżka awansu = 25% 5. Problemy komunikacyjne i współpraca z bezpośrednim przełożonym = 20% 	antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce
Deloitte, 2022	<ol style="list-style-type: none"> 1. Niefektywne procesy w organizacji = 46% 2. Wynagrodzenie = 43% 3. Brak możliwości rozwoju = 37% 4. Brak dbałości o dobrostan = 34% 5. Brak uznania i dostrzegania moich sukcesów przez przełożonych = 34% 	www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/od-fali-odejsc-do-fali-zmian.html

Instytucja, rok publikacji raportu	Wynik badania	Źródło
Randstad, 2022	1. Wynagrodzenie = 48% 2. Rozwój zawodowy = 47% 3. Korzystniejsza forma zatrudnienia u konkurenta = 34% 4. Niezadowolenie z pracodawcy = 29%	www.randstad.pl/o-randstad/institut-badawczy-randstad/

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł zawartych w tabeli.

W wielu sytuacjach przeciwdziałanie fluktuacji zatrudnienia jest niemożliwe, jednak organizacje mogłyby doskonalić sposób zarządzania pracownikami, aby przynajmniej doprowadzić do jej ograniczenia. Narzędziem zapewniającym informacje przydatne do realizacji tego celu jest offboarding. W nielicznych opracowaniach na temat offboardingu nie można odnaleźć jego jednoznacznej definicji. Przyczyną tego jest prawdopodobnie wysoki aspekt praktyczny tego terminu, stąd częściej można znaleźć opis jego celów i wykorzystywanych narzędzi. W ograniczonych próbach określenia tego pojęcia znajdują się informacje o tym, że jest to proces (wieloetapowy) pozwalający na „płynne” odejście pracownika, zapewniający korzyści dla osoby odchodzącej i dla organizacji [Lynn, Sellai, 2022, s. 1–2]. A. Krasnova [2016, s. 191] podaje, że jest to program wsparcia pracowników odchodzących i pozostających w organizacji w procesach derekrutacyjnych. W uzupełnieniu S.A. Lynn i M. Sellai [2022, s. 1] wskazują, że offboarding powinien być częścią pracy menedżera.

4. Proces offboardingu

Model procesu offboardingu jest wieloetapowy, a liczba etapów jest uzależniona od podejścia autora bądź instytucji opracowującej dany model. Nie ma jednego, uniwersalnego ujęcia tego procesu (tabela 2). Przeprowadzając analizę poszczególnych ujęć modelu offboardingu, można zauważyć powtarzalność wybranych etapów. Pierwszym z nich jest przekazanie informacji o odejściu pracownika zarówno zespołowi, w którym pracuje, jak i do odpowiednich działów/osób zaangażowanych w proces odejścia. Najważniejszym działaniem w tym etapie jest określenie terminu ujawnienia tej informacji. Warto też wypracować odpowiednią procedurę postępowania, obejmującą terminy, formę oraz zakres informacji, jakie otrzyma zespół.

W większości procesów offboardingu zawartych w tabeli 2 znajduje się etap dotyczący zarządzania dokumentacją. Oznacza to nie tylko rozpoczęcie i przetwarzanie dokumentów kadrowych, lecz także zbudowanie listy kontrolnej wszystkich działań mających pojawić się w poszczególnych etapach procesu odejścia.

Tabela 2. Etapy procesu offboardingu w wybranych modelach

Instytucja Autor	Etapy offboardingu	Źródło
Freshworks Inc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Próba zatrzymania pracownika 2. Przekazanie wiadomości zespołowi 3. Przekazanie wiadomości do innych działów 4. Rozpoczęcie procesu tworzenia dokumentacji 5. Inicjowanie transferu wiedzy 6. Zarządzanie dostępem IT 7. Przeprowadzenie wywiadu wyjściowego 8. Odzyskanie aktywów 9. Ludzka strona odejścia (pożegnanie) 10. Przekazanie dokumentacji na życzenie pracownika 	www.freshworks.com/hrms/offboarding/
AIRHR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podziękuj pracownikowi za pracę 2. Przekazanie wiadomości o odejściu zespołowi i innym działom 3. Zapewnienie transferu wiedzy 4. Odzyskanie majątku organizacji 5. Odebranie dostępu do systemów 6. Przeprowadzenie wywiadu wyjściowego 7. Zarządzanie obowiązkami 8. Usunięcie z listy płac 9. Pozostanie w kontakcie 	www.aihr.com/blog/offboarding-checklist/
HR University	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poinformowanie pracowników o odejściu 2. Zarządzanie dokumentami 3. Odzyskanie aktywów 4. Zarządzanie dostępem IT 5. Przeprowadzenie wywiadu wyjściowego 6. Przygotowanie stanowiska dla nowego pracownika 7. Okazanie uznania odchodzącemu pracownikowi 8. Polecenie usług outplacementowych (zwolnienia przymusowe) 	hr.university/shrm/talent-management/offboarding/
Cute HR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ujawnienie zmiany w odpowiednim czasie 2. Przeprowadzenie wywiadu wyjściowego 3. Zarządzanie transferem wiedzy 4. Zablockowanie dostępu do systemu i odzyskanie aktywów 5. Utrzymanie serdecznych relacji 6. Okazanie wdzięczności 	www.cutehr.io/offboarding-process/
Hill S. (asanify)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Podziękowanie odchodzącemu pracownikowi 2. Zarządzanie dokumentacją 3. Transfer wiedzy 4. Odzyskanie aktywów 5. Zarządzanie dostępem IT 6. Usunięcie z listy płac 7. Przeprowadzenie wywiadu wyjściowego 8. Zaplanowanie pożegnania pracownika 9. Pozostanie w kontakcie 	asanify.com/blog/human-resources/employee-offboarding-11-step-guide-for-an-effortless-process/

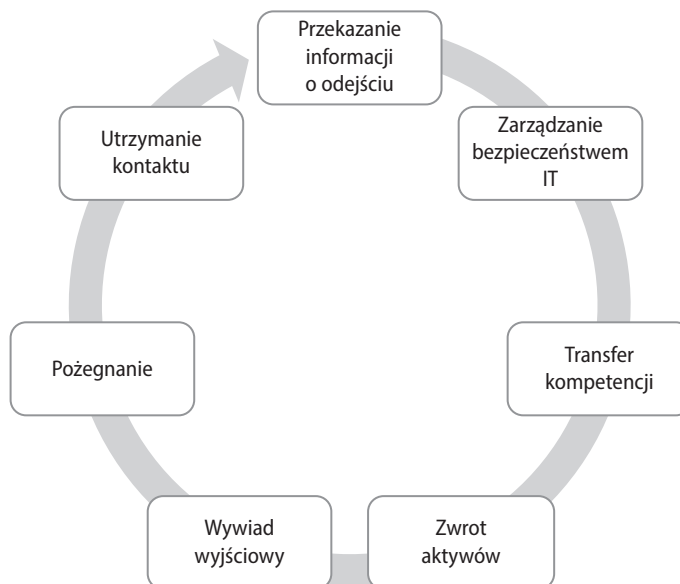
Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł zawartych w tabeli.

Kolejnym ważnym etapem procesu offboardingu jest zapewnienie transferu wiedzy, umiejętności i kształtowania zachowań. Taka sytuacja powinna mieć miejsce niezależnie od tego, czy organizacja zapewniła sobie osobę zastępującą odchodzącego pracownika (sukce-

sora), czy nie było to możliwe ze względu na złożoność procesu rekrutacyjnego. Szczególną uwagę podczas przekazywania kompetencji należy zwrócić na priorytetowe zadania wykonywane na danym stanowisku, specyficzne umiejętności wykorzystywane w realizacji obowiązków, najczęściej wykorzystywane aplikacje, procedury i narzędzia pracy. Organizacja może także zachęcać dobrowolnie odchodzącego pracownika do stworzenia dokumentów ułatwiających pracę na stanowisku (np. lista ważnych kontaktów, sposoby radzenia sobie z nietypowymi problemami) lub nagrać wideo ze wskazówkami dla przyszłego pracownika. Na tym etapie warto też podjąć próbę utrzymania kontaktu z odchodzącym pracownikiem w celu zapewnienia dopływu wiedzy po odejściu pracownika, jeżeli organizacja nie będzie w stanie samodzielnie rozwiązać problemów na danym stanowisku pracy.

W offboardingu wysoką wagę przywiązuje się do utrzymania bezpieczeństwa, co przekłada się na odebranie uprawnień do baz danych, aplikacji, poczty elektronicznej i systemów. Przedsiębiorstwo powinno zaplanować ten proces, a w konsekwencji albo stopniowo ograniczać dostęp do danych, albo jednorazowo odciąć odchodzącego pracownika od najważniejszych systemów. Organizacja może zapewnić sobie dodatkową kontrolę poczyniań takiego pracownika przez współpracowników, sugerując im obserwowanie podejmowanych przez niego działań. Etapem offboardingu związanym z bezpieczeństwem jest także zwrot przez pracownika przekazanych mu aktywów (por. tabela 2). Należy zadbać, aby w odpowiednim czasie nastąpił zwrot, np. sprzętu komputerowego, nośników danych, telefonu, kluczy z dostępem do pomieszczeń.

Rysunek 4. Cykl offboardingu



Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym z ważnych etapów offboardingu jest nadanie odpowiedniej formy pożegnaniu pracownika. Podczas realizacji tego działania należy nawiązywać do kultury organizacyjnej, aby miało ono odpowiednią rangę. Odejście może dotyczyć pracownika, którego „podróż” w organizacji trwała wiele lat, co powinno wywołać zachowania budujące uznanie i chęć pozostawania w dobrych relacjach z pracownikiem. Może się też okazać, że w przyszłości będzie on rozważał chęć powrotu do organizacji, a utrzymanie pozytywnych relacji może wpływać na jego skłonność do podjęcia tej decyzji.

Na podstawie dotychczas prezentowanych informacji o modelach offboardingu stworzono autorski jego cykl z etapami, które można nazwać mianem obowiązkowych do zrealizowania (rysunek 4). Cykl złożony jest z siedmiu etapów, a jednym z nich, który nie został dotąd scharakteryzowany jest wywiad wyjściowy (ang. *exit interview*). Jego szczegółową charakterystykę zaprezentowano poniżej.

5. Wywiad wyjściowy w procesie offboardingu

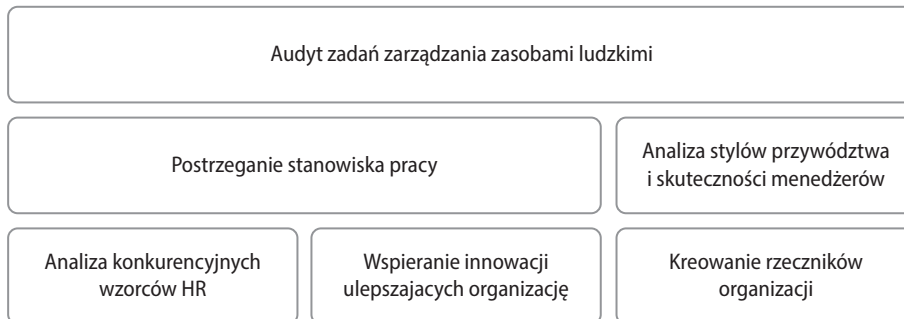
Tak jak w przypadku offboardingu, tak i w przypadku wywiadu wyjściowego mamy do czynienia z procesem składającym się z działań, których efektem jest ciągle doskonalenie organizacji [Spain, Groysberg, 2016]. W wielu definicjach wywiadu wyjściowego znajdziemy informację, że prowadzi on do zmniejszenia liczby odejść pracowników lub zwiększenia retencji [Hossain, Himi, Ameen, 2017, s. 6; Nigam, Mishra, 2014, s. 135; Khan, Sgultana, Reddy, 2019, s. 2708]. Z analizy zgromadzonej literatury wynika jednak, że żadne badania tego nie potwierdzają lub ich nie odnaleziono, na co wskazują także E. Spain i B. Groysberg [2016].

Jedną z trafniejszych definicji wywiadu wyjściowego podaje J.G. Neal [1989, s. 33–34], który twierdzi, że jest to narzędzie pozwalające na lepsze zrozumienie przyczyn odejścia pracowników. Daje ono możliwość skutecznej komunikacji promującej pozytywne relacje z byłymi pracownikami, szansę omówienia perspektyw ponownego zatrudnienia oraz identyfikację obszarów problemowych wpływających na niezadowolenie pracowników. Zaleca się, aby wywiad z odchodzącym pracownikiem przeprowadzała osoba trzecia, którą powinien być najczęściej pracownik zajmujący się działaniami HR w organizacji. Takie rozwiązanie ma zapewnić poufność, obiektywizm i profesjonalne podejście podczas pozyskiwania informacji [Brooks, 2007, s. 421].

Cele wywiadu wyjściowego można podzielić na dwie grupy (rysunek 5). Pierwszą z nich stanowią badania realizacji zadań zarządzania zasobami ludzkimi, stylów przywództwa stosowanych przez menedżerów i postrzegania stanowiska pracy. Druga grupa celów koncentruje się na poprawie funkcjonowania organizacji i poszczególnych procesów oraz określeniu jej słabych stron jako obecnego i przyszłego pracodawcy. Mogą do nich należeć m.in. wynagrodzenie, możliwość awansu, system benefitów i dobrostan pracowników (ang. *well-being*). Poza tym pracownik opuszczający organizację może wskazać na problemy z organizacją pracy, realizacją obowiązków i wykorzystywanymi narzędziami i systemami. Z kolei

informacja zwrotna na temat zachowań menedżerów pozwala ocenić poziom kompetencji menedżerskich oraz skuteczność zarządzania zespołami.

Rysunek 5. Cele wywiadu wyjściowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Spain, Groysberg, 2016].

Pierwsze badania nad wywiadem wyjściowym pojawiły się w 1969 r. i dotyczyły walidacji kwestionariusza wywiadu. Przeprowadzili je J. Lefkowitz i M.L. Katz [1969], badając powody odejścia pracowników podawane przez samych pracowników i te znajdujące się w ich aktach osobowych. Stwierdzili oni, że istnieje duża rozbieżność pomiędzy tymi dwoma źródłami informacji, co ujawniono w 59% badanych przypadków; dało to podstawę do krytyki przydatności tego narzędzia. Lefkowitz i Katz [1969, s. 455] wskazali także, że jego skuteczność jest uzależniona od szkolenia osób przeprowadzających wywiad wyjściowy i stosowania dodatkowych badań kwestionariuszowych po przeprowadzeniu tego rodzaju wywiadu. Do podobnych wniosków dochodzą także R.A. Feinberg i N. Jeppeson [2000, s. 126]. Swoje wątpliwości co do możliwości wykorzystania wyników z wywiadu wyjściowego wyrażają także A. Flint i J. Webster [2013, s. 8] oraz R. Johns i J. Gorrick [2016, s. 38], jednak w żadnym z analizowanych opracowań nie pojawia się informacja na temat konieczności zaprzestania jego stosowania. Zaleca się jednak dużą ostrożność przy stosowaniu wywiadu wyjściowego, interpretacji jego wyników, wdrażaniu zmian w organizacji na podstawie informacji zebranych w trakcie jego przeprowadzenia i doborze pytań kierowanych do odchodzących pracowników.

Istotą wywiadu wyjściowego jest zadawanie odpowiednich pytań, weryfikacja uzyskanych odpowiedzi pod kątem ich wiarygodności, przetworzenie danych i sporządzenie np. raportu na temat działań możliwych i koniecznych w doskonaleniu wybranych działań/procesów organizacji. Obszary, których najczęściej dotyczą pytania wyjściowe wraz z częstotliwością występowania w nich słów kluczowych odzwierciedlających dany obszar, jak i przykładowe pytania zostały zamieszczone w tabeli 3.

Punktem wyjścia do opracowania danych zawartych w tabeli 3 było określenie częstotliwości występowania słów kluczowych wśród 350 pytań, polecanych do stosowania w wywiadzie wyjściowym. Pytania zostały zaczerpnięte z dziesięciu popularnych serwisów internetowych zajmujących się tematyką HR, zalecających stosowanie wywiadu wyjściowego w procesie odej-

ścia pracownika z organizacji. Należały do nich między innymi AIRHR, Indeed, Recruitee, SHRM, TeamSense czy Glassdoor. Badanie polegało na określeniu liczby powtórzeń słów znajdujących się w proponowanych 350 pytaniach do pracowników opuszczających organizację. Kolejnym działaniem było zawężenie uzyskanych wyników do 23 najpopularniejszych słów z częstotliwością występowania 5 i więcej razy w sporządzonym zestawieniu. Następnie słowa te zostały pogrupowane w poszczególne obszary (np. zarządzanie, rozwój, motywacja) odpowiadające grupom pytań zadawanych podczas wywiadu wyjściowego. Celem tych działań było wskazanie obszaru lub obszarów, na które należy położyć szczególny nacisk, podczas rozmowy z odchodzącym pracownikiem. Z badań wynika, że nie występuje jeden obszar dominujący, o który należy pytać odchodzących pracowników. Jednak to pytania o kulturę organizacyjną i środowisko pracy, o sposób zarządzania i możliwość rozwoju powinny mieć szczególnie priorytet podczas przeprowadzania wywiadu wyjściowego z opuszczającą organizację pracownikiem. Zamieszczone w tabeli 3 dane pokazują, że niemal 60% pytań proponowanych do zadania podczas wywiadu wyjściowego powinno dotyczyć właśnie tych trzech wymienionych obszarów. Dodając do tego zestawienia kwestie wizerunku pracodawcy i motywowania pracowników, można stwierdzić, że ok. 75% wszystkich pytań zadawanych odchodzącym pracownikom powinno dotyczyć pięciu ww. obszarów.

Tabela 3. Najczęściej występujące słowa kluczowe w pytaniach wywiadu wyjściowego

Obszary i grupy słów kluczowych zawartych w pytaniach wywiadu wyjściowego	Częstotliwość wystąpienia słów kluczowych danego obszaru w analizowanych pytaniach (n = 350)	Przykładowe pytania
Kultura organizacyjna i środowisko pracy Słowa kluczowe: kultura, komunikacja, miejsce pracy, integracja, różnorodność, zespół, środowisko pracy	75	Czy zachęcano Cię do komunikacji, współpracy, autonomii i innowacji? Jak opisziesz kulturę naszej firmy?
Zarządzanie Słowa kluczowe: zarządzanie, informacja zwrotna, obowiązki, zasoby	59	Jak opisziesz styl zarządzania swojego szefa? Czy, Twoim zdaniem, otrzymałeś/otrzymałaś wystarczającą informację zwrotną?
Rozwój Słowa kluczowe: szkolenie, rozwój, poprawa	60	Czy czujesz, że otrzymałeś/otrzymałaś odpowiednie szkolenie i wsparcie podczas wypełniania powierzonej Ci roli? Czy wyznaczono i omówiono z Tobą jasną ścieżkę rozwoju zawodowego?
Wizerunek/marka Słowa kluczowe: polecenie, propozycje, możliwości	23	Czy polecisz tę pracę osobom bliskim lub potencjalnym kandydatom? Czy masz jakieś sugestie dotyczące poprawy kultury firmy lub środowiska pracy?
Motywacja Słowa kluczowe: cele, benefity, wsparcie, wydajność, potrzeby	37	Czy Twój kierownik udzielił Ci niezbędnego wsparcia w realizacji Twoich celów? Czy otrzymany przez Ciebie pakiet wynagrodzeń i świadczeń był konkurencyjny i dostosowany do rynku?

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

Offboarding jest jednym z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi mającym na tyle wysokie znaczenie, że często jest to osobny etap cyklu życia pracownika w organizacji. Z jednej strony takie podejście nadaje wysoką rangę temu procesowi, a z drugiej znacznie spłyca zawartość szerszego terminu, jakim jest odejście pracownika z organizacji. Wpłynęło to na wykonanie w artykule porządkowania przyczyn odejścia pracowników wraz z określeniem zagrożeń z tego wynikających i działań zarządzania zasobami ludzkimi prowadzonych w tym etapie cyklu życia pracownika. Z przeprowadzonych analiz wynika, że nie powinno się zawężać podziału przyczyn opuszczania przez pracowników organizacji do dobrowolnych i przymusowych. Mimo że większość badań skupia się na przyczynach odejść dobrowolnych, to warto zwrócić uwagę na pracowników tymczasowo odchodzących i ponownie obejmujących określoną funkcję w organizacji. Oznacza to, że w zarządzaniu pracownikami należy uwzględnić ponowne wdrożenie takiego pracownika do organizacji, aby mógł w dosyć krótkim czasie stać się częścią kultury organizacyjnej oraz uzupełnić utracone kompetencje. Tacy pracownicy najczęściej są pomijani przy podwyżkach wynagrodzeń, premiach i możliwości korzystania z innych składników systemu motywacyjnego. Wzbudzenie ich wysokiego zaangażowania będzie dużym wyzwaniem dla podmiotów systemu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. pracowników działu HR, menedżerów liniowych, współpracowników czy menedżerów wyższego szczebla.

Offboarding jest procesem złożonym z wielu etapów, ale najważniejszym z punktu widzenia usprawniania procesów jest zapewnienie informacji zwrotnej przez kontakt z pracownikiem odchodzącym z organizacji. Narzędziem wykorzystywanym w tym działaniu jest wywiad wyjściowy. Z przeprowadzonych analiz nie wynika jednak, że jest to narzędzie niemające wad. Popularne portale internetowe o tematyce HR polecają stosowanie wywiadu wyjściowego jako narzędzia ograniczającego rotację pracowników. Takie zapisy należy uznać za wysoce wątpliwe, ponieważ żadne badania nie wykazały, że rzeczywiście taka sytuacja ma miejsce. Ponadto w opracowaniach naukowych dużą uwagę zwraca się na kompetencje osób przeprowadzających wywiad wyjściowy jako jedną z podstawowych determinant jakości i przydatności wyników uzyskanych w tym procesie. W nielicznych publikacjach zajmujących się tą tematyką postuluje się, aby wywiad końcowy nie był ostatnią formą pozyskiwania informacji zwrotnych. Odpowiedzi na zadane pytania powinny być pogłębione przez pozyskanie uzasadnień twierdzeń odchodzących pracowników. Należy też pamiętać, że korzystanie wprost z uzyskanych danych do przeprowadzania zmian w organizacji jest działaniem niewłaściwym. Analiza działań w poszczególnych procesach i ich ocena pod kątem propozycji zmian złożonych przez odchodzącego pracownika, to kolejne etapy procesu offboardingu.

Pomimo wielu krytycznych uwag pod adresem możliwości wykorzystania danych pochodzących z wywiadu wyjściowego nie należy z niego rezygnować. Stanowić on może cenne źródło informacji o sytuacji organizacji z perspektywy pracownika kończącego w niej swój cykl życia. Cały proces offboardingu może także budować pozytywny wizerunek organizacji

jako miejsca, w którym odejście nie będzie kojarzone wyłącznie z wręczeniem stosownych dokumentów, co nadaje tak niepożądany, administracyjny charakter zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte i artykuły prasowe

1. Akkermans J., Seibert S.E., Mol S.T. [2018], *Tales of the Unexpected: Integrating Career Shocks in the Contemporary Careers Literature*, „Journal of Industrial Psychology”, nr 44.
2. Barrick M.R., Mount M.K., Strauss J.P. [1994], *Antecedents of Involuntary Turnover Due to a Reduction in Force*, „Personnel Psychology”, 47(3).
3. Bawa M.A., Jantan M. [2005], *Human Resource Practices as Determinants of Employee Turnover: An Empirical Investigation*, „Asian Academy of Management Journal”, 10(2).
4. Brooks B.A. [2007], *Evidence-Based Human Resources*, „The Journal of Nursing Administration”, 37(10).
5. Dess G.G., Shaw J.D. [2001], *Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance*, „The Academy of Management Review”, 26(3).
6. Donnelly D.P., Quirin J.J. [2006], *An Extension of Lee and Mitchell's Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Journal of Organizational Behavior”, 27(1).
7. Donoghue C., Castle N.G. [2007], *Organizational and Environmental Effects on Voluntary and Involuntary Turnover*, „Health Care Management Review”, 32(4).
8. Feinberg R.A., Jeppeson N. [2000], *Validity of Exit Interviews in Retailing*, „Journal of Retailing and Consumer Services”, 7(3).
9. Flint A., Webster J. [2013], *Exit Interviews to Reduce Turnover amongst Healthcare Professionals*, „Cochrane Database of Systematic Reviews”, nr 3.
10. Harman W.S., Lee T.W., Mitchell T.R., Felps W., Owens B.P. [2007], *The Psychology of Voluntary Employee Turnover*, „Current Directions in Psychological Science”, 16(1).
11. Harzing A., Christensen C. [2004], *Expatriate Failure: Time to Abandon the Concept?*, „Career Development International”, 9(7).
12. Holtom B.C., Mitchell T.R., Lee T.W., Inderrieden E.J. [2005], *Shocks as Causes of Turnover: What They Are and How Organizations Can Manage Them*, „Human Resource Management”, 44(3).
13. Hossain M., Himi S., Ameen J. [2017], *Strategic Use of Exit Interviews: The Art of Retention*, „Asian Journal of Economics, Business and Accounting”, 2(4).
14. Johns R., Gorrick J. [2016], *Exploring the Behavioral Options of Exit and Voice in the Exit Interview Process*, „International Journal of Employment Studies”, 24(1).
15. Khan P.H., Sgultana A., Reddy T.N. [2019]. *Exit Interview – A Competency Based Practice for Employee Retention*, „International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering”, 8(12).
16. Klotz A.C., Swider B.W., Shao Y., Prengler M.K. [2020], *The Paths from Insider to Outsider: A Review of Employee Exit Transitions*, „Human Resource Management”, 60(1).

17. Kraimer M.L., Shaffer M.A., Bolino M.C. [2009], *The Influence of Expatriate and Repatriate Experiences on Career Advancement and Repatriate Retention*, „Human Resource Management”, 48(1).
18. Krasnova A. [2016], *Derekrutacja a budowanie marki pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 430.
19. Lee H., Sturm R.E. [2017], *A Sequential Choice Perspective of Postdecision Regret and Counterfactual Thinking in Voluntary Turnover Decisions*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 99.
20. Lee T.W., Mitchell T.R. [1994], *An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover*, „The Academy of Management Review”, 19(1).
21. Lefkowitz J., Katz M.L. [1969], *Validity of Exit Interviews*, „Personnel Psychology”, 22(4).
22. Lueke S.B., Svyantek D.J. [2000], *Organizational Socialization in the Host Country: The Missing Link in Reducing Expatriate Turnover*, „The International Journal of Organizational Analysis”, 8(4).
23. Lynn S.A., Sellai M. [2022], *Guard Against Loss of Institutional Knowledge through Proper Offboarding Proces*, „Nonprofit Business Advisor”, 2022(397).
24. McElroy J.C., Morrow P.C., Rude S.N. [2001], *Turnover and Organizational Performance: A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction-In-Force Turnover*, „Journal of Applied Psychology”, 86(6).
25. Morrell K., Loan-Clarke J., Arnold J., Wilkinson A. [2008], *Mapping the Decision to Quit: A Refinement and Test of the Unfolding Model of Voluntary Turnover*, „Applied Psychology”, 57(1).
26. Morrell K.M., Loan-Clarke J., Wilkinson A.J. [2004], *Organisational Change and Employee Turnover*, „Personnel Review”, 33(2).
27. Neal J.G. [1989], *Employee Turnover and the Exit Interview*, „Library Trends”, 38(1).
28. Nigam R., Mishra S. [2014], *Exit Interview – A Strategic Tool to Measure Attrition*, „International Journal of Research in Business Management”, 2(5).
29. Nikolova M., Nikolaev B., Popova O. [2020], *The Perceived Well-Being and Health Costs of Exiting Self-Employment*, „Small Business Economics”, 57(4).
30. Ongori H. [2007], *A Review of the Literature on Employee Turnover*, „African Journal of Business Management”, 1(3).
31. Parker A., Gerbasi A. [2016], *The Impact of Energizing Interactions on Voluntary and Involuntary Turnover*, „M@n@gement”, nr 3.
32. Russell C.J. [2013], *Is it Time to Voluntarily Turnover Theories of Voluntary Turnover?*, „Industrial and Organizational Psychology”, 6(2).
33. Schwab D.P. [1991], *Contextual Variables in Employee Performance-Turnover Relationships*, „Academy of Management Journal”, 34(4).
34. Shaw J.D., Delery J.E., Jenkins G.D., Gupta N. [1998], *An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover*, „Academy of Management Journal”, 41(5).
35. Shipp A.J., Furst-Holloway S., Harris T.B., Rosen B. [2013], *Gone Today but Here Tomorrow: Extending the Unfolding Model of Turnover to Consider Boomerang Employees*, „Personnel Psychology”, 67(2).

36. Snyder D.G., Stewart V.R., Shea C.T. [2020], *Hello Again: Managing Talent with Boomerang Employees*, „Human Resource Management”, 60(2).
37. Spain E., Groysberg B. [2016], *Making Exit Interviews Count*, „Harvard Business Review”, kwiecień.
38. Tziner A., Birati A. [1996], *Assessing Employee Turnover Costs: A Revised Approach*, „Human Resource Management Review”, 6(2).

Materiały internetowe

1. AHRI (Australian HR Institute) [2018], *Turnover and Retention Research Report*, www.ahri.com.au/wp-content/uploads/turnover-and-retention-report_final.pdf, dostęp: 20.01.2023.
2. Antal [2019], *Rotacja dobrowolna pracowników w Polsce*, antal.pl/wiedza/raport/rotacja-dobrowolna-pracownikow-w-polsce, dostęp: 25.01.2023.
3. Deloitte [2022], *Od fali odejść do fali zmian. Czy jesteśmy gotowi na nowe podejście do pracy?*, www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/od-fali-odejsc-do-fali-zmian.html, dostęp: 25.01.2023.
4. Freshworks, *Employee Offboarding Process Guide (Checklist and Templates for Offboarding)*, www.freshworks.com/hrms/offboarding/, dostęp: 3.02.2023.
5. Hill S. [2021], *[Employee Offboarding] 11 step guide for an effortless process*, asanify.com/blog/human-resources/employee-offboarding-11-step-guide-for-an-effortless-process/, dostęp: 3.02.2023.
6. HR University, *What is Offboarding?* [2023], hr.university/shrm/talent-management/offboarding/, dostęp: 3.02.2023.
7. Paulsen E. [2022], *15 Employee Turnover Statistics to Shape Your Retention Strategy*, www.quantumworkplace.com/future-of-work/employee-turnover-statistics, dostęp: 20.01.2023.
8. Randstad [2022], *Monitor rynku pracy edycja 49*, www.randstad.pl/o-randstad/institut-badawczy-randstad/, dostęp: 25.01.2023.
9. SHRM [2022], *Better Workplaces on a Budget*, www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/Better-Workplaces-on-a-Budget.aspx, dostęp: 15.01.2023.
10. Work Institute [2022], *2022 Retention Report*, workinstitute.com/retention-reports/, dostęp: 20.01.2023.

Offboarding and exit interview in the process of an employee leaving

Summary

This study presents human resource management tools applied to an undervalued stage of an employee's life cycle in an organisation, the exit process. The objective of the analyses provided was to clarify the significance, necessity and use of offboarding as a management of employee leaving process. Achieving the aim required the identification of the reasons and risks associated with employee's turnover, together with the description of the key tool used in offboarding, the exit interview. The research undertaken resulted in the construction of a self-created offboarding cycle and the identification of areas of exit interview questions. The results of the research also showed that offboarding is a multistage process that provides safety, knowledge transfer, feedback on processes and creates a positive image of the organisation as an employer. It was also identified that the areas of exit interview questions should relate to organisational culture, work environment, organisational management and employee development. In addition, it is suggested that the preparation of the interviewers, the selection of questions, and the acquisition of justifications for answers have an impact on the reliability of the information collected.

Keywords: reasons for employee departure, offboarding stages, exit interview, question areas
