

Anna Krasnova

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: akrasnova@wz.uni.lodz.pl

Rozmowa derekrutacyjna – cele i przebieg

Kod JEL: J24

Słowa kluczowe: derekrutacja, rozmowa derekrutacyjna, zwolnienia, odejścia z pracy, rotacja personelu

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie powodów odbywania rozmów derekrutacyjnych i ich przebiegu. W tym celu przeprowadzono badania własne za pomocą wywiadów pisemnych częściowo ustrukturyzowanych. Wyniki prac badawczych wykazały, iż poprawnie przeprowadzona rozmowa derekrutacyjna ułatwia rozstanie się z pracownikiem i zdobycie od niego informacji na temat firmy. Pozwala też zapobiec spadkowi poczucia własnej wartości odchodzącego pracownika.

Wprowadzenie

Rozmowa derekrutacyjna służy przekazaniu decyzji o odejściu lub zwolnieniu, informacji o powodach i następstwach jej podjęcia oraz oczekiwań pracownika i pracodawcy (Sidor-Rządowska, 2003; Rapacka-Wojda, 2008; Mackiewicz, 2010; Kusserow, 2016; hrpress.pl; hrnews.pl). Od rozmowy derekrutacyjnej może zależeć:

- a) czy pracodawca na czas zareaguje na sygnały o ewentualnym odejściu wartościowego pracownika i będzie w stanie go zatrzymać oraz zapobiec podobnym sytuacjom w przyszłości;
- b) czy będzie w stanie odpowiednio poprowadzić proces derekrutacji, dbając o odchodzącego pracownika i zachowując dobre imię organizacji;

- c) czy będzie w stanie utrzymać relacje z odchodzącym pracownikiem, by móc świadomie kształtować potencjał tych relacji w przyszłości;
- d) czy i jak szybko osiągnie optymalizację zasobów ludzkich na skutek derekrutacji.

Celem artykułu jest przedstawienie powodów organizowania rozmów derekrutacyjnych i ich przebiegu.

Rozmowa derekrutacyjna – dylematy definicyjne

Opisując rozmowę z pracownikami derekrutowanymi, autorzy (m.in. Sidor-Rządkowska, 2010; Mackiewicz, 2010; Liwiński, Sztanderska, 2010) najczęściej posługują się określeniami *rozmowa separacyjna* i *wywiad wyjściowy* lub *wywiad końcowy*.

Rozmowa separacyjna przeprowadzana jest z pracownikami, którzy opuszczają firmę z woli pracodawcy (zwolnienie). Podczas takiej rozmowy zwalniane osoby są informowane o możliwości zastosowania wobec nich działań derekrutacyjnych (Mackiewicz, 2010 s. 90; Kogut, 2016, s. 25). Pomiędzy rozmową separacyjną a momentem odejścia pracownika z organizacji może minąć od kilku godzin (np. zwolnienie ze skutkiem natychmiastowym) do kilku miesięcy. Rozmowę separacyjną nazywa się także rozmowę z przełożonym lub pracodawcą, podczas której to pracownik informuje o swoim zamiarze odejścia organizacji.

Niekiedy termin *rozmowa separacyjna* oznacza działania podejmowane przez pracodawcę, przygotowujące pracownika do przejścia na emeryturę. Wówczas pracodawca poprzez odpowiednio przeprowadzoną rozmowę z pracownikiem zbliżającym się do wieku emerytalnego próbuje określić ewentualne możliwości dalszej współpracy, w tym na przykład kontynuację zatrudnienia z zastosowaniem elastycznego czasu pracy (Liwiński, Sztanderska, 2010, s. 12).

Wywiad wyjściowy (*exit interview*) definiowany jest jako rozmowa przeprowadzana z pracownikiem odchodzącym z organizacji (Johns, Gorrick, 2006, s. 30; Rapacka-Wojda, 2008; Gioia, Catalano, 2011, s. 36; hrpress.pl; Kulik, Rae, Sardeshmukh, Perera 2015, s. 896) w celu weryfikacji przyczyn jego decyzji (Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 166; Pochtowski, 1998, s. 87–88), zbadania satysfakcji z miejsca pracy, a także poznania opinii na temat funkcjonowania firmy (Rapacka-Wojda, 2008; Boselie, 2010; Kulik i in., 2015, s. 894–896). Najczęściej takie wywiady są przeprowadzane z osobami, które z własnej inicjatywy opuszczają organizację, dając wyraz niezadowoleniu z miejsca pracy (Johns, Gorrick, 2006, s. 26). Zazwyczaj wywiad wyjściowy prowadzony jest przez przedstawicieli działu HR w formie rozmowy lub wywiadu pisemnego. Ma charakter dobrowolny

i powinien się odbyć w ostatnim dniu pracy odchodzącego pracownika lub po zakończeniu procesu derekrutacji.

Termin *wywiad końcowy* najczęściej spotkać można w literaturze rosyjskojęzycznej. Ma on na celu wyjaśnienie przez pracodawcę i pracownika wzajemnych pretensji i o ile to możliwe – rozwiązanie innych sporów, na przykład pomiędzy odchodzącym pracownikiem a jego bezpośrednim przełożonym (Низола, Тарасова, 2017, s. 3). Dlatego jest przeprowadzany nie tylko z dobrowolnie odchodzącymi pracownikami, ale również z tymi, o których odejściu zdecydował pracodawca. W trakcie wywiadu końcowego pracownicy pozostający w firmie informowani są o celu i przebiegu derekrutacji i udzielane są im odpowiedzi na ewentualne pytania z tym związane (Вы уволены..., 2017).

Niektórzy autorzy rozmowę z wytypowanymi do zwolnienia pracownikami nazywają konsultacjami (Krzyszowska, 2015, s. 108). Zdaniem autorki może być to trafne określenie, bowiem w trakcie konsultacji istnieje możliwość wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony – pracodawcę i pracownika.

Metodyka przeprowadzonych badań

W celu realizacji określonego we wprowadzeniu celu sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Kto powinien przeprowadzać rozmowę derekrutacyjną?
2. Jak powinna ona przebiegać, jakie tematy należy poruszyć w trakcie jej trwania?
3. Jakie błędy są najczęściej popełniane podczas rozmowy derekrutacyjnej?

Aby uzyskać odpowiedzi na postawione pytania, przeprowadzono wywiady pisemne ustrukturyzowane. Badanie było częścią projektu pt. „Zarządzanie procesem derekrutacji” finansowanego ze środków statutowych Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Formularz z pytaniami został wysłany do respondentów drogą elektroniczną za pośrednictwem poczty e-mailowej; tak też zbierano wypełnione kwestionariusze. W formularzu zawarto kilka dyspozycji dotyczących zagadnień związanych z szeroko pojętą derekrutacją; do każdej z nich skonstruowano pytania pomocnicze. W niniejszym artykule zostaną przedstawione jedynie wyniki dotyczące odpowiedzi na pytania o to, czym jest rozmowa derekrutacyjna; kto powinien przeprowadzać rozmowę derekrutacyjną i dlaczego; jak taka rozmowa powinna przebiegać (m.in. jakie zagadnienia muszą/mogą być poruszone).

Należy podkreślić, iż respondenci zostali poinformowani o braku ograniczeń merytorycznych dotyczących udzielanych przez nich odpowiedzi (mogły one być

oparte na doświadczeniach, ale również lub wyłącznie na opiniach i poglądach) oraz że długość wypowiedzi też nie jest ograniczony. Stąd też pojawia się rozbieżność w uzyskanych przez autorkę wypowiedziach. Niektóre z nich obejmowały 1/3 lub 1/2 strony wystandaryzowanego maszynopisu w formacie A4, a inne od jednej strony do trzech stron. Niemożliwe staje się zatem porównywanie uzyskanych odpowiedzi względem siebie ani w odniesieniu do konkretnych cech badanych, bowiem kwestionariusz celowo nie zawierał pytań metryczkowych.

Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2016 roku oraz w styczniu 2017 roku. Kwestionariusz skierowano do celowo dobranej grupy respondentów – studentów kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Dobór próby był podyktowany chęcią uzyskania opinii o przedmiocie badań od osób młodych, dopiero wkraczających na rynek pracy lub posiadających nieduże doświadczenie zawodowe, które w przyszłości, ze względu na wybrany kierunek kształcenia, mogą być odpowiedzialne za realizację procesów derekrutacyjnych w organizacji.

Badaczka otrzymała 97 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ze 109 wysłanych (stopa zwrotu wynosi 89%). W poniższym tekście zacytowano wybrane wypowiedzi osób badanych. W nawiasach podano numery wywiadów, z których przytoczono opinie respondentów.

Przebieg rozmowy derekrutacyjnej – wyniki badań własnych

Odpowiedzi badanych studentów na pytanie, kto ich zdaniem powinien przeprowadzać rozmowę derekrutacyjną, można podzielić na kilka kategorii. Ze względu na przynależność do organizacji osoby, która zdaniem respondentów ma pełnić tę rolę, można wyodrębnić dwie kategorii – pracowników wewnętrznych i specjalistów (derekruterów) zewnętrznych. Z kolei wśród pracowników wewnętrznych według badanych najbardziej odpowiednim rozwiązaniem jest zaangażowanie do tej roli bezpośredniego przełożonego lub pracodawcy (właściciela firmy). Tę opcję wskazało ponad 73% respondentów. Uzasadniając swoje zdanie, badani podkreślają:

- a) *rozmowę derekrutacyjną powinien przeprowadzać bezpośredni przełożony, ponieważ jako jedyny potrafi szczegółowo odnieść się do tego, co dany pracownik wniósł do firmy oraz czym spowodowane jest jego zwolnienie (95);*
- b) *przełożony ma największą styczność z danym pracownikiem, zna jego mocne i słabe strony, oczywiście jeżeli jest kompetentny i wie, jak dobrze analizować osiągnięcia pracownika (89).*

Inny respondent zauważa, iż najlepiej, o ile jest taka możliwość, żeby rozmowę derekrutacyjną przeprowadzał właściciel firmy, *ponieważ to on ma największą władzę w firmie i każdy pracownik, z pewnością czuje do niego respekt i powinien darzyć go szacunkiem. Jednakże, właściciel, który ma pod sobą bardzo dużą liczbę osób, nie zna każdej z nich, a więc bezpośredni przełożony również jest odpowiednią osobą w celu przeprowadzenia derekrutacji* (93).

Zdaniem 15% badanych rozmowę derekrutacyjną może prowadzić przedstawiciel działu HR (sekcji ds. ZZL, działu kadr) lub inny specjalista w zakresie derekrutacji zatrudniony w organizacji. Wśród respondentów znalazły się także osoby, które nie sprecyzowały jasno, kto jednoznacznie ma przeprowadzać rozmowę, lecz skupiły się wyłącznie na tym, jaka powinna to być osoba (blisko 9% wypowiedzi). Zarówno ci ostatni, jak i pozostali respondenci uznali, że rozmowę derekrutacyjną powinien prowadzić specjalista mający *wiedzę z zakresu psychologii* (55) i zarządzania zasobami ludzkimi, a także charakteryzujący się wysoko rozwiniętymi kompetencjami interpersonalnymi (m.in. empatią, wyrozumiałością oraz umiejętnością dostosowania stylu komunikacji do odbiorcy):

- a) *osoba obarczona takim obowiązkiem powinna być kompetentna, przygotowana na możliwe różne reakcje oraz zachowania osoby zwalnianej, jednak najważniejszą umiejętnością a jednocześnie zasadą derekrutera, powinna być umiejętność poszanowania godności osobistej zwalnianego pracownika* (54);
- b) *ważne, by miała odpowiednią wiedzę na ten temat i była darzona szacunkiem. Zatrudniony musi mieć poczucie, że derekrutuje, go ktoś kto ma odpowiednie kompetencje do pełnienia takiego zadania. W przeciwnym razie może poczuć się poniżony* (1);
- c) *powinna być do tego odpowiednio przygotowana i przeszkolona* (45);
- d) *do (...) rozmowy musimy się merytorycznie, jak i mentalnie przygotować. Nie warto sugerować odchodzącemu pracownikowi czegoś, co w rzeczywistości jest nieosiągalne, tylko po to, aby wygenerować pozytywne wrażenie o firmie* (14).

Niektórzy badani uważają, iż rozmowę derekrutacyjną powinna przeprowadzić *osoba neutralna, jeśli chodzi o znajomość zwalnianego, ta osoba nie powinna dobrze znać tej osoby, lubić jej albo nie lubić, ponieważ zwalniany może odebrać to zbyt osobiście* (91). Inni sugerowali, iż możliwe jest zaangażowanie do przeprowadzenia rozmowy derekrutacyjnej zarówno bezpośrednich przełożonych, jak i specjalnie wyszkolonej w tym celu kadry, na przykład specjalistów zewnętrznych: *rozmowę derekrutacyjną powinna przeprowadzać osoba, która była przełożonym pracownika. Jednak nie jestem także przeciwna, jeżeli ktoś zatrudni człowieka, któremu*

powierzy obowiązek rozmowy derekrutacyjnej (96). Z kolei inny respondent uzasadnił swoją wypowiedź w następujący sposób: *dla obu stron jest to ciężka sytuacja, dlatego też rozsądniejszym rozwiązaniem jest wynajęcie derekrutera* (3).

Respondenci zwrócili również uwagę, iż *każda sytuacja jest inna i wymaga użycia innych osób do przeprowadzenia procesu derekrutacyjnego* (70), a to, kto powinien przeprowadzać rozmowę derekrutacyjną, musi być uzależnione od przyczyn derekrutacji.

Ponadto jeden z badanych podkreślił, że *rozmowa derekrutacyjna nigdy nie jest łatwa i ciężko wskazać sposób, w jaki powinna przebiegać* (49). Można wyróżnić kilka głównych aspektów, które należy wziąć pod uwagę przy jej organizacji. Są to: dzień i czas, w którym odbędzie się pierwsza rozmowa derekrutacyjna, miejsce oraz atmosfera, którą należy zbudować w trakcie jej trwania. Badani w tym zakresie zwrócili szczególną uwagę na to, iż:

- a) *rozmowa derekrutacyjna powinna przebiegać w dogodnych warunkach i przyjaznej atmosferze* (47);
- b) *rozmowę najlepiej zorganizować w spokojnym i odosobnionym miejscu, by zwalniany wiedział, że inni pracownicy tego nie słyszą* (65);
- c) *daty takiego spotkania nie powinno się odwlekać* (45);
- d) *najlepszym rozwiązaniem będzie ostatni dzień pracy w tygodniu, ale przed wyborem terminu zorientowałbym się również, co dzieje się w życiu prywatnym pracownika (np. w weekend wybiera się na wesele lub w ciągu kilku dni przewidywany jest poród jego dziecka). Nie może to być także tuż przed, na przykład, Bożym Narodzeniem, Sylwestrem lub urodzinami pracownika* (56);
- e) *o rozmowie powinno się wcześniej pracowników uprzedzić* (60);
- f) *nie powinna ona trwać zbyt długo* (29);
- g) *osoba derekrutująca powinna przewidzieć dodatkowy czas na zadawanie pytań przez osobę zwalnianą i udzielić na nie odpowiedzi* (10);
- h) *najważniejsze jest podejście indywidualne* (49);
- i) *ważne jest, aby słuchać tego, co mówi pracownik* (40).

Na pytanie dotyczące tego, jakie tematy należy poruszyć podczas rozmowy derekrutacyjnej, respondenci najczęściej pisali: *powinno zostać mu* (pracownikowi – przyp. A.K.) *jasno przekazane, z jakich powodów zostaje zwolniony* (8); *pracownik musi mieć świadomość, czemu postanowiono podjąć takie działania w jego sprawie* (11); *należy wyjaśnić, jakie będą następne kroki rozpoczętego procesu* (10), zaś treści przekazywane przez osobę zwalnającą muszą wynikać z faktów, w sposób klarowny, jak również w sposób delikatny (21). Ponadto badani podkreślali, iż należy z taką osobą przedyskutować jej wkład pracy, docenić największe sukcesy

i nabyte umiejętności i porozmawiać o ewentualnej pomocy ze strony organizacji, jakiej były już pracownik może oczekiwać (20). Na uwagę zdaniem autorki zasługuje fakt, iż respondenci zauważyli, że *warto pamiętać, że pracodawca powinien proponować tylko możliwości, które jest w stanie zrealizować* (18).

W trakcie rozmowy należy unikać wzajemnych oskarżeń i wyrzutów, zaś skupić się na pochwaleniu pracownika i podkreśleniu jego wkładu w działalność firmy. *Podczas takiej rozmowy należy zwrócić uwagę na mocne strony pracownika, jego dokonania i zaangażowanie dla firmy, ponieważ pokaże mu to, iż mimo wszystko go doceniamy. Zadziała to motywująco* (5). Jednocześnie rozmowa też nie powinna się skupiać na *pocieszaniu lub wzbudzaniu fałszywych nadziei* (27). Ponadto *warto nie używać słowa „zwolnienie /zwolniony”, to słowa które demotywią* (32).

Specjaliści z zakresu zarządzania ludźmi podkreślają, że choć wiele organizacji realizuje wywiady wyjściowe, to niewiele z nich jest skutecznych (Kusserow, 2016, s. 48). Zwracając uwagę na błędy, które mogą być popełniane w trakcie przeprowadzenia rozmowy derekrutacyjnej, respondenci zauważyli, że są nimi:

1. Przeprowadzenie rozmowy derekrutacyjnej za pomocą e-maili, telefonu lub innych środków komunikacji wirtualnej. Również autorzy poddanych analizie publikacji podkreślają, że *zwalniać należy wyłącznie w trakcie bezpośredniej rozmowy* (Ragan, 2011).
2. Brak szacunku do pracownika odchodzącego z firmy.
3. Przeprowadzenie rozmowy derekrutacyjnej „na oczach” innych pracowników.

W literaturze podkreśla się, iż najczęstszym błędem podczas realizacji wywiadów z odchodzącymi pracownikami jest tak zwana wrywkowa analiza uzyskanych informacji (Johns, Gorrick, 2006, s. 33). Zważając, iż jednym z celów przeprowadzenia rozmowy z odchodzącym pracownikiem jest zebranie dokładnych i wiarygodnych informacji (Johns, Gorrick, 2006, s. 37; Kusserow, 2016, s. 48), należy zwrócić szczególną uwagę nie tylko na aspekty organizacyjne tej rozmowy, lecz przede wszystkim zadbać o to, by pracownik chciał odbyć taką rozmowę. Często niestety pracodawcy traktują *exit interview* jako ostatni obowiązek odchodzącego pracownika, nie dając mu możliwości rezygnacji z udziału w rozmowie, co sprawia, że udzielane przez niego odpowiedzi nie są szczerze i przydatne (Johns, Gorrick, 2006, s. 27, 31).

Podsumowanie

Rozmowy derekrutacyjne mają istotne znaczenie w procesie komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (Kusserow, 2016, s. 47). Poprawnie przeprowadzone, mogą pomóc także w budowaniu pozytywnej opinii o firmie jako pracodawcy. Właściwie

przygotowana i zrealizowana rozmowa derekrutacyjna, nawet z trudnym i konfliktowym pracownikiem, może ograniczyć ryzyko utraty ważnych dla firmy informacji (hrnews.pl). Niewątpliwie powinna być praktyką w każdej organizacji niezależnie od jej profilu działalności i innych uwarunkowań organizacyjnych.

Charakter oraz wielkość próby opisanych w artykule badań empirycznych nie pozwalają w pełni opisać rozmowę derekrutacyjną oraz jej wartość w procesie derekrutacji i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autorka ma jednak nadzieję, że mogą one zachęcić innych badaczy do przeprowadzenia badań pogłębionych lub reprezentatywnych o podobnej tematyce, których wyniki pozwolą uzupełnić istniejącą lukę poznawczą.

Bibliografia

- Gioia, J.L., Catalano, R.M. (2011). Meaningful exit interviews help one bank cut turnover and save. *Wiley Periodicals*, 36–43. Pobrane z: wileyonlinelibrary.com (12.05.2017).
- Grote, D. (2017). *Jak zwolnić pracownika? Praktyczne wskazówki*. Pobrane z: <https://www.hbrp.pl/b/jak-zwolnic-pracownika-praktyczne-wskazowki/8PftLrWa> (14.04.2017).
- Jak rozmawiać z odchodzącym pracownikiem?* Pobrane z: <http://www.hrnews.pl/HRSupportArticle.aspx?id=53> (15.11.2017).
- Johns, R., Gorrick, J., (2016). Exploring the behavioural options of the exit and voice in the exit interview process. *International Journal of Employment Studies*, 24 (1), 25–41.
- Kogut, K. (2016). Restrukturyzacja i zarządzanie zmianą – kiedy jeszcze nie jest za późno? *Outsourcing Magazin*, 1 (35), 22–25.
- Krzyszkowska, P. (2015). Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji. *Zeszytu Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 82 (194), 101–110.
- Kulik, C.T., Rae, B., Sardeshmukh, S.R., Perera, S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversation in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54 (6), 893–912.
- Kusserow, R.P. (2016). Can exit interviews provide another channel for compliance communication? *Journal of Health Care Compliance*, May–June, 47–67.
- Liwiński, J., Sztanderska, U. (2010). *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Kończenie zatrudnienia i przechodzenie na emeryturę*. Warszawa: Wyd. UW.
- Mackiewicz, A.J. (2010). *Psychologia zwolnień. Jak właściwie prowadzić działania derekrutacyjne*. Warszawa: Difin.
- Pocztowski, A. (1998). *Zarządzania zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Kraków: Antykwa.
- Ragan, A. (2011). *Derekrutacja, czyli zwalnianie z ludzką twarzą*. Pobrane z: <http://hrstandard.pl/2011/09/12/derekrutacja-czyli-zwalnianie-z-ludzka-twarza/> (10.12.2017).

- Rapacka-Wojda, M. (2008). *Rozmowa wyjściowa z pracownikiem odchodzącym z firmy*. Pobrane z: <https://www.portalkadrowy.pl/ustanie-zatrudnienia-i-outplacement/rozmowa-wyjsciowa-z-pracownikiem-odchodzacy-z-firmy-11775.html> (10.12.2017).
- Sidor-Rządkowska, M. (2003). Trudna sztuka rozstań. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 49–57.
- Sidor-Rządkowska, M. (2010). *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Słownik języka polskiego* (2017). Pobrane z: <https://sjp.pwn.pl/sjp/rozmowa;2516765.html> (15.12.2017).
- Zwolnienie z pracy – jak poinformować o tym pracownika?*. Pobrane z: hrpress.pl, pobrane z: <http://hrpress.pl/artykuly/zwolnienie-pracy-poinformowac-o-tym-pracownika/> (17.11.2017)
- Вы уволены!!! (*You are fired!!!*) (2017). Pobrane z: <http://www.kazid.kz/article.html> (15.12.2017).
- Низола, Д.А., Тарасова, Л.В. (2017). Безболезненное увольнение сотрудников. Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». Pobrane z: <https://elibrary.ru> (5.07.2017).

Decruitment Conversation – Objectives and Course

Keywords: decruitment, exitinterview, dismissal, quittingthejob, staffturnover

Summary: The purpose of the article is to present the reasons for holding decruitment conversations and their course. To accomplish this goal, own research was carried out using semi-structured written interviews. The results of the research have shown that a properly conducted decruitment conversation makes it easier to leave the employee and obtain information about the company from him. It also allows to avoid a drop in the self-esteem of a departing employee.

Translated by Anna Krasnova

Cytowanie

Krasnova, A. (2018). Rozmowa derekrutacyjna – cele i przebieg. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 215–223. DOI: 10.18276/miz.2018.51-21.