

Miesięczny format Grow o rekrutacji,
employer branding i komunikacji

BEZ ZGADYWANIA



#05

Odejścia bez zgadywania

Zanim padnie „odchodzę”.

Dlaczego ludzie naprawdę odchodzą
i czego organizacja nie dowie się
z samego exit interview.

Nie zatrzymywać za wszelką cenę. Zrozumieć, zanim będzie za późno.

Ta publikacja jest o decyzjach, które poprzedzają wypowiedzenie, i o decyzjach, które powinny nastąpić po nim. O pieniądzach, rozwoju, codziennych warunkach pracy, rozmowach oraz odpowiedzialności organizacji. Nie każde odejście jest porażką. Każde może jednak ujawnić coś, czego nie widać w zbiorczym wskaźniku rotacji.

Dziesięć momentów tworzy jedną opowieść: od obietnicy składanej kandydatowi, przez narastanie wątpliwości i pojawienie się alternatywy, do rozstania oraz uczenia się organizacji. Badania pomagają tę opowieść sprawdzać, a nie dekorować procentami.

Główna część prowadzi przez mechanizmy i dylematy. W końcowym Warsztacie Grow znajdują się scenariusze rozmów, zasady pracy z danymi, przykład obliczenia kosztu odejścia oraz plan pierwszego miesiąca diagnozy. Bibliografia pozwala wrócić do materiałów źródłowych.

Odejście jest decyzją człowieka.

Warunki, w których ją podejmuje, są również sprawą organizacji.

Wydawca: Agencja Grow
Seria: Bez zgadywania, #05
Wydanie: październik 2026

agenciagrow.pl

SPIIS TREŚCI

Od pierwszej obietnicy do wniosków po rozstaniu

Wstęp / Najpierw odchodzi przyszłość.	4
Perspektywa / Retencja to nie zero wypowiedzeń.	7
O1 / Obietnica. Jeszcze przed pierwszym dniem.	10
O2 / Pierwszy sygnał. Co mówi cisza?	14
O3 / Pieniądze. Kwota, reguła i sprawiedliwość.	17
O4 / Przyszłość. Rozwój czy blokowanie talentów?	20
O5 / Codzienność. Szef, system i warunki pracy.	23
O6 / Alternatywa. Można lubić pracę i odejść.	26
O7 / Kontroferta. Cena decyzji pod presją.	29
O8 / Rozmowa końcowa. Diagnoza czy rytuał?	32
O9 / Ostatni dzień. Rozstanie widziane przez zespół.	35
10 / Po odejściu. Czego firma się nauczyła?	38
Domknięcie / Zmiana zamiast kolejnego wyjaśnienia.	42
Warsztat I / Rozmowa i rekonstrukcja.	43
Warsztat II / Koszty i miary bez skrótów.	46
Warsztat III / Pierwsze 30 dni diagnozy i zmiany.	50
Źródła / Bibliografia z komentarzem metodologicznym.	53

Najpierw odchodzi przyszłość. Dopiero potem człowiek.

Firma dowiaduje się o odejściu we wtorek o dziewiątej. Pracownik wie o nim od kilku miesięcy. Nie dlatego, że od kilku miesięcy ma podpisaną umowę z konkurencją. Dlatego, że od kilku miesięcy coraz trudniej wyobrazić mu sobie sensowną przyszłość w obecnym miejscu.

Wyobraźmy sobie taką scenę. To przykład modelowy, nie historia klienta Grow. Doświadczona specjalistka prosi przełożonego o rozmowę. Przychodzi przygotowana: decyzja jest podjęta, nowa oferta przyjęta, termin rozpoczęcia pracy uzgodniony. Szef jest autentycznie zaskoczony. Przecież niedawno mówił, że świetnie sobie radzi. Przecież dostała podwyżkę. Przecież nie zgłaszała, że zamierza odejść.

Pada pytanie: „Chodzi o pieniądze?”. Odpowiada: „Dostałam lepsze warunki”. To prawda. Nie jest jednak całą prawdą. Nowa firma płaci więcej, ale również oferuje rolę, o którą tutaj bezskutecznie prosiła. Tutaj awans wymagał cierpliwości. Tam wystarczyło doświadczenie. Tutaj jej dobra praca była argumentem, żeby pozostawić ją na dotychczasowym stanowisku. Tam okazała się argumentem, żeby zaproponować jej następne.

W systemie pojawia się kategoria „wynagrodzenie”. W raporcie kwartalnym ta kategoria łączy się z podobnymi wpisami. Zarząd otrzymuje wniosek: rynek jest agresywny płacowo. Menedżer otrzymuje zgodę na rekrutację zastępstwa. Dział employer brandingu dostaje zadanie zwiększenia atrakcyjności komunikacji. Nikt nie musi zadać najbardziej niewygodnego pytania: dlaczego firma stała się gotowa negocjować przyszłość tej osoby dopiero wtedy, kiedy ona zorganizowała ją sobie gdzie indziej?

W tej historii nie ma jednej wielkiej katastrofy. Nie ma nawet oczywistego czarnego charakteru. Jest seria decyzji, z których każdą można było osobno uzasadnić. Nie ten moment na awans. Nie teraz na zmianę zespołu. Nie ten kwartał na dodatkowy etat. Jeszcze jeden projekt, bo właśnie tej osobie można zaufać. Problem pojawia się dopiero wtedy, gdy spojrzymy na całość z perspektywy człowieka, który ponosi konsekwencje wszystkich tych racjonalnych decyzji jednocześnie.

Organizacja może mieć dobre uzasadnienie dla każdej swojej decyzji i nadal tworzyć miejsce, z którego rozsądnie jest odejść.

WSTĘP

Ten e-book jest o takiej właśnie rozbieżności. O różnicy między wyjaśnieniem, które uspokaja firmę, a wyjaśnieniem, które pozwala coś zmienić. Między zatrzymaniem pracownika na kolejne trzy miesiące a usunięciem problemu, przez który odchodzą następni. Między ankietą, po której powstaje prezentacja, a rozmową, po której ktoś rzeczywiście podejmuje decyzję.

Nie proponujemy kolejnej uniwersalnej teorii, że ludzie odchodzą wyłącznie dla pieniędzy, przez szefów albo z powodu braku rozwoju. Każda z tych odpowiedzi może być prawdziwa. Każda może być również intelektualnym skrótem. Człowiek może lubić przełożonego i nie chcieć dłużej pracować w jego zespole. Może otrzymywać rynkowe wynagrodzenie i uważać sposób jego ustalania za niesprawiedliwy. Może wysoko oceniać firmę i odejść dlatego, że inne miejsce lepiej pasuje do następnego etapu jego życia.

Jest też druga strona, znacznie rzadziej obecna w dyskusjach o retencji. Nie każdy, kto zostaje, jest zadowolony. Nie każdy, kto odchodzi, został źle potraktowany. Nie każdemu odejściu należy zapobiegać. Nie każdą prośbę pracownika da się spełnić. Dojrzałe zarządzanie nie polega na obiecywaniu wszystkim wszystkiego. Polega na rozpoznaniu, za które warunki pracy firma bierze odpowiedzialność, czego nie potrafi zaoferować i jak uczciwie o tym rozmawia.

Z perspektywy Grow najważniejsza zmiana jest prosta, choć niewygodna. Retencji nie należy traktować jako zbioru zabiegów wykonywanych na odchodzących ludziach. Trzeba potraktować ją jako sprawdzian tego, jak organizacja podejmuje codzienne decyzje. O obsadzie. O wynagrodzeniach. O awansach. O zachowaniu przełożonych. O tym, kto może powiedzieć „nie”, a kto ma po prostu „dowieźć”.

Dlatego przejdziemy przez dziesięć momentów: od pierwszej obietnicy do decyzji, które firma podejmuje już po rozstaniu. Nie po to, żeby stworzyć instrukcję zatrzymywania każdego pracownika. Po to, żeby organizacja nie musiała za każdym razem zaczynać od zdziwienia.

Najdroższe zdanie w rozmowie o odejściach nie musi brzmieć: „Konkurencja zapłaciła więcej”. Czasem brzmi: „Nic nie wskazywało na problem”. Szczególnie wtedy, kiedy problem był widoczny. Tylko nie dla ludzi, którzy mogli coś z nim zrobić.

Łukasz Jarota
Agencja Grow

Jedno odejście. Cztery wersje prawdy.

Specjalistka ze wstępu nie jest „przypadkiem płacowym”. Jest przypadkiem decyzji, w której pieniądze, przyszłość i wiarygodność organizacji złożyły się w całość. Poniższa rekonstrukcja pokazuje, czego nie zobaczy raport z jednym kodem przyczyny.

TABELA 01 / Od wygodnego wyjaśnienia do hipotezy, którą można sprawdzić

Perspektywa	Co widać w historii	Co wymaga sprawdzenia
Pracownica	„Lepsze warunki” oznaczają również rolę, której tutaj nie otrzymała.	Czy możliwość rozwoju istniała realnie, czy tylko w deklaracjach?
Menedżer	Dobra praca była argumentem za pozostawieniem jej w obecnym zespole.	Kto mógł zgodzić się na transfer i kto poniósłby koszt zastępstwa?
HR	W formularzu pozostaje kategoria „wynagrodzenie”.	Czy zapis oddaje całą sekwencję zdarzeń, czy tylko końcową odpowiedź?
Zarząd	„Rynek podkupuje specjalistów” uzasadnia rekrutację zastępstwa.	Czy następca otrzyma inne warunki rozwoju, czy ten sam problem?

Autorska rekonstrukcja Grow. Przykład modelowy, nie studium przypadku klienta i nie wynik badania.

Warunek narastający to brak dostępnej przyszłości. Oferta zewnętrzna jest atrakcyjną alternatywą i może stać się wyzwaniem decyzji. Wyższa płaca stanowi część jej uzasadnienia. Wpis w systemie jest natomiast sposobem zakodowania rozmowy. To cztery różne poziomy, a nie cztery konkurencyjne „prawdziwe powody”.

Nie szukamy odpowiedzi, która wygra spór pracownika z menedżerem. Szukamy decyzji, która zmieni warunki następnej osoby.

W kolejnych rozdziałach wracamy do tej historii. Każda tabela i każdy wykres mają pomagać odróżnić mechanizm od etykiety -nie zastępować człowieka procentem.

Retencja nie jest konkursem na najmniejszą liczbę wypowiedzeń

Wyobraźmy sobie dwie organizacje. W pierwszej ludzie zostają, ponieważ praca ma sens, relacje są uczciwe, a następny krok zawodowy jest możliwy również wewnątrz firmy. W drugiej zostają, ponieważ w okolicy trudno o inne zatrudnienie, sytuacja prywatna nie pozwala na ryzyko albo zmiana oznaczałaby utratę warunków, których nie da się szybko odtworzyć. Obie mogą pokazać ten sam niski wskaźnik rotacji. Tylko jedna ma podstawy, żeby mówić o sukcesie zarządzania.

W przeglądzie stu lat badań nad odejściami Peter Hom, Thomas Lee, Jason Shaw i John Hausknecht opisują między innymi rozróżnienie między chęcią pozostania lub odejścia a możliwością zrealizowania tej chęci. Pozostanie nie zawsze jest wyborem preferowanym, podobnie jak odejście nie zawsze wynika z pragnienia rozstania. To ważne rozszerzenie perspektywy poza prostą oś „zadowolony zostaje, niezadowolony odchodzi”. [1]

Dla praktyki oznacza to, że sama stabilność zatrudnienia nie wystarcza do oceny zdrowia organizacji. Warto sprawdzać również, czy pracownicy mają energię do wykonywania pracy, czy widzą dla siebie przyszłość, czy potrafią mówić o problemach oraz czy firma nie utrzymuje wyników dzięki stałemu przeciążeniu tych samych osób. Nie po to, żeby podejrzewać każdego o ukrytą rezygnację. Po to, żeby nie pomylić bezruchu z przywiązaniem.

Równie ważne jest pytanie, co właściwie chcemy utrzymać. Obecną liczbę etatów? Wiedzę techniczną? Relacje z klientami? Sprawność zespołu? Zdolność szkolenia nowych ludzi? To różne cele. Odejdzie jeden ceniony ekspert, ale firma ma przygotowanego następcę i sprawny proces przekazania wiedzy. W innym miejscu odejdzie osoba przeciętnie oceniana w systemie, która jako jedyna potrafiła uzgodnić pracę trzech skłóconych działów. Formalna ocena pracownika i realny koszt jego utraty nie muszą się pokrywać.

Warto więc odróżnić stratę, której rozsądnie należało zapobiec, od ruchu, na który organizacja powinna być przygotowana. Nie jest to podział na ludzi „wartościowych” i „zbędnych”. Jest to ocena skutków utraty określonych kompetencji w określonym czasie. Każdy pracownik zasługuje na uczciwe traktowanie. Nie każde odejście uzasadnia jednak identyczną interwencję finansową i organizacyjną.

Dojrzała firma może powiedzieć: nie mamy dziś roli odpowiadającej twoim aspiracjom. Może też powiedzieć: nie wyrównamy tej oferty, bo zburzyłoby to zasady wynagradzania pozostałych osób. Takie odpowiedzi bywają trudne, ale nie muszą być przejawem porażki. Porażką jest udawanie przez rok, że rola zaraz powstanie, albo twierdzenie, że podwyżka jest niemożliwa, po czym odnalezienie budżetu w ciągu godziny od otrzymania wypowiedzenia.

Naszym celem nie jest zatem zero odejść. Jest nim ograniczenie strat, którym można było sensownie zapobiec, oraz profesjonalne przeprowadzenie tych rozstań, które nastąpią. Słowo „sensownie” ma znaczenie. Zatrzymanie człowieka za cenę chronicznej niesprawiedliwości wobec zespołu może poprawić wynik jednego miesiąca i pogorszyć sytuację na kolejne dwa lata.

Co w tej publikacji jest badaniem, a co interpretacją

„Bez zgadywania” nie oznacza „bez niepewności”. Oznacza uczciwe nazywanie tego, co wiemy, jak to ustalono i gdzie kończą się podstawy do wnioskowania. Metaanaliza porządkuje wyniki wielu badań, ale nie zamienia wszystkich zależności w przyczyny. Eksperyment może mocniej pokazywać wpływ konkretnej zmiany, lecz pozostaje osadzony w określonej firmie i populacji. Deklaracja pracownika po odejściu mówi o jego ocenie przeszłości, a nie o wyniku alternatywnego scenariusza, który rzeczywiście przetestowano. [1][2]

Dlatego przy najważniejszych badaniach podajemy metodę i ograniczenia. Nie przenosimy amerykańskich odsetków automatycznie na polskie firmy. Nie mieszamy zamiaru odejścia z faktycznym odejściem. Nie nazywamy korelacji dowodem, że interwencja zadziała. Numerowane odwołania prowadzą do bibliografii na końcu publikacji.

Sceny rozpoczynające rozdziały są przykładami modelowymi, chyba że wyraźnie wskazujemy opublikowane badanie i jego uczestników. Służą objaśnieniu mechanizmu, nie stanowią dokumentacji projektów Grow. Propozycje rozmów, decyzji i miar są autorskim warsztatem doradczym, nie zwalidowanym testem psychologicznym ani gwarancją obniżenia rotacji. Nie prowadziliśmy na potrzeby tego wydania własnego reprezentatywnego badania pracowników.

Dziesięć momentów to również mapa do analizy, a nie obowiązkowa sekwencja psychologiczna. Ludzie mogą przejść przez nie w różnej kolejności, wracać do wcześniejszych pytań albo podjąć decyzję szybko, bez długiego narastania niezadowolenia. Książka ma pomóc rozumieć takie różnice, nie je wygładzać.

Retencja nie jest jedną rozmową.

Nie wszystkie odejścia przebiegają tą samą drogą. Ta mapa porządkuje pytania do organizacji, a nie etapy psychologiczne, przez które musi przejść każdy pracownik.

TABELA 02 / Dziesięć momentów i dowód, którego warto szukać

Moment	Pytanie rozstrzygające	Dowód działania, nie deklaracja
01 Obietnica	Czy kandydat poznał rzeczywiste warunki pracy?	Uzgodniony zakres, reguły i ograniczenia roli.
02 Sygnał	Co dzieje się po zgłoszeniu problemu?	Odpowiedź, decyzja i termin powrotu do sprawy.
03 Pieniądze	Czy problemem jest kwota czy zasada?	Wyjaśnione kryteria i wykonana korekta, jeżeli zasadna.
04 Przyszłość	Czy rozwój jest faktycznie dostępny?	Transfer lub konkretna ścieżka z terminem i właścicielem.
05 Codzienność	Kto może zmienić warunki wykonywania pracy?	Zmiana obsady, priorytetów lub zachowania przełożonego.
06 Alternatywa	Co inne miejsce oferuje lepiej?	Porównanie potrzeb, nie tylko kwot w ofertach.
07 Kontroferta	Który mechanizm odejścia naprawiamy?	Zmiana warunków i test uczciwości wobec zespołu.
08 Rozmowa	Czy odtwarzamy historię, czy zbieramy etykietę?	Chronologia, wiele źródeł i jawne luki w wiedzy.
09 Rozstanie	Czy wiedza i relacje rzeczywiście przechodzą dalej?	Odbiorca potrafi wykonać zadanie lub podjąć decyzję.
10 Nauka	Co zmieniło się po poprzednim odejściu?	Wykonana interwencja i sprawdzony wynik.

Autorski model roboczy Grow, oparty na problemach omawianych w rozdziałach. Nie jest skalą diagnostyczną ani zwalidowanym testem.

**Nie pytajmy tylko: „czy odbyła się rozmowa?”.
Pytajmy: „jaka decyzja stała się dzięki niej możliwa?”.**

Odejście może zacząć się jeszcze przed pierwszym dniem pracy

W modelowej rozmowie rekrutacyjnej kandydat pyta o zakres samodzielności. Słyszy, że firma szuka osoby, która „weźmie temat na siebie”. Dopytuje o wpływ na decyzje. Otrzymuje odpowiedź, że tutaj ceni się inicjatywę. Przyjmuje ofertę. Po miesiącu odkrywa, że może samodzielnie przygotować rekomendację, ale każdą zmianę zatwierdzają trzy osoby. Jedna z nich znajduje się w innym kraju. Druga nie ma czasu. Trzecia nie wiedziała, że rekrutujemy kogoś do podejmowania decyzji.

Czy kandydat został oszukany? Być może. Ale możliwy jest również bardziej banalny scenariusz: każda ze stron inaczej rozumiała słowo „samodzielność”. Rekruter opisywał swobodę organizacji zadań. Menedżer myślał o samodzielnym rozwiązywaniu problemów. Kandydat usłyszał autonomię decyzyjną. Nie trzeba złej woli, żeby stworzyć bardzo realne rozczarowanie. Wystarczy niezgodnione znaczenie ważnego słowa.

To pierwszy moment, w którym retencja łączy się bezpośrednio z employer brandingiem. Obietnica pracodawcy nie jest wyłącznie treścią kampanii. Jest propozycją wymiany: przyjdź do nas, a określone rzeczy będą możliwe. Jeżeli firma chce przyciągać ludzi autonomią, rozwojem albo przewidywalnością, musi umieć pokazać, jak te obietnice wyglądają w konkretnym zespole. Inaczej zwiększa atrakcyjność oferty kosztem przyszłej wiarygodności.

Metaanaliza Davida Earnesta, Davida Allena i Ronalda Landisa obejmująca 52 badania i około 17 tysięcy osób wskazała, że ważnym mechanizmem łączącym realistyczne przedstawienie pracy z dobrowolnymi odejściami jest postrzegana uczciwość organizacji. Nie chodzi więc tylko o to, że kandydat lepiej przewidzi trudności. Chodzi także o informację, jaki rodzaj relacji proponuje mu pracodawca. [3]

Uczciwość nie polega na zniechęcaniu

Realistyczny obraz pracy nie musi przypominać ostrzeżenia na opakowaniu substancji chemicznej. Nie chodzi o recytowanie wszystkich wad organizacji ani o szukanie kandydata, który „wytrzyma”. Chodzi o nazwanie tych cech stanowiska, które mogą istotnie zmienić decyzję człowieka. W pracy zmianowej będą to rzeczywiste zasady grafiku. W sprzedaży - konstrukcja celu i wsparcie w jego realizacji. W roli eksperckiej - granice wpływu, dostęp do danych i sposób zatwierdzania rekomendacji.

Dobrym testem komunikacji jest pytanie: co po trzech miesiącach mogłoby skłonić rozsądnego pracownika do powiedzenia „nie tak się umawialiśmy”? Odpowiedź nie powinna powstawać wyłącznie w HR. Powinni w niej uczestniczyć ludzie wykonujący tę pracę, ich przełożony i osoby, od których zależą najważniejsze decyzje. Rekruter nie może uczciwie opisać roli, której organizacja sama nie uzgodniła.

Równie ważne jest to, co dzieje się po podpisaniu umowy. Wprowadzenie do firmy bywa mylone z przekazaniem informacji o firmie. Pracownik zna wartości, lokalizację kuchni i historię założycieli, lecz nadal nie wie, po czym pozna, że dobrze wykonuje zadanie. Może mieć opiekuna, który chętnie odpowiada na pytania, ale nie mieć czasu tego opiekuna wpisanego w plan pracy. Może dostać materiały szkoleniowe, a jednocześnie bać się przyznać, że bez dodatkowego wsparcia nie potrafi wykorzystać ich w praktyce.

Badania nad socjalizacją nowych pracowników pomagają odróżnić aktywności onboardingowe od rezultatów adaptacji. W metaanalizie przeprowadzonej przez Talyę Bauer i współautorów, opartej na 70 próbach, centralne znaczenie miały jasność roli, poczucie skuteczności i akceptacja społeczna. Autorzy analizowali ich związki z wynikami takimi jak satysfakcja, zaangażowanie organizacyjne, wykonanie pracy, zamiar pozostania i rotacja. To nie jest dowód na magiczną skuteczność konkretnego programu onboardingowego. Jest to wskazówka, czego w ogóle szukać po jego zakończeniu. [4]

Z tej perspektywy pytanie „czy onboarding został zrealizowany?” jest zbyt łatwe. Ważniejsze brzmi: czy człowiek potrafi wykonać pracę, rozumie oczekiwania i ma z kim uzgodnić niepewność? Lista odhaczonych modułów może być kompletna, podczas gdy doświadczenie nowego pracownika nadal pozostaje chaotyczne.

Pierwszy rok: nie pomyłmy licznika z ryzykiem

Work Institute w raporcie za 2025 rok wskazuje, że w analizowanych danych około 40% odejść przypadało na pierwszy rok zatrudnienia. Nie oznacza to, że 40% wszystkich nowo zatrudnionych odchodzi. To udział krótkiego stażu wśród odejść, a nie ryzyko odejścia osoby zatrudnionej w danym roku. Baza raportu obejmuje także różne rodzaje rozstań, więc nie należy traktować tej liczby jako odsetka dobrowolnych rezygnacji nowych pracowników w Polsce. [5]

Ta różnica jest praktyczna. Firma intensywnie rosnąca ma wielu nowych ludzi, więc duży udział krótkiego stażu w odejściach może częściowo wynikać ze struktury zatrudnienia. Żeby ocenić onboarding, należy porównać grupy osób zatrudnionych w podobnym okresie i zapewnić im ten sam czas obserwacji. Pracownika zatrudnionego dwa tygodnie temu nie można uznać za dowód skutecznego utrzymania przez pierwsze 90 dni.

W modelowej historii z początku rozdziału naprawa nie polegałaby na lepszym pakiecie powitalnym. Trzeba uzgodnić mandat roli, powiedzieć, czego firma rzeczywiście oczekuje, i ustalić, które decyzje pracownik podejmuje bez dodatkowej zgody. Być może okaże się, że nie tego szukał. Lepiej odkryć to uczciwie niż przez kolejne miesiące nakłaniać go do identyfikowania się z obietnicą, której nikt nie zamierza spełnić.

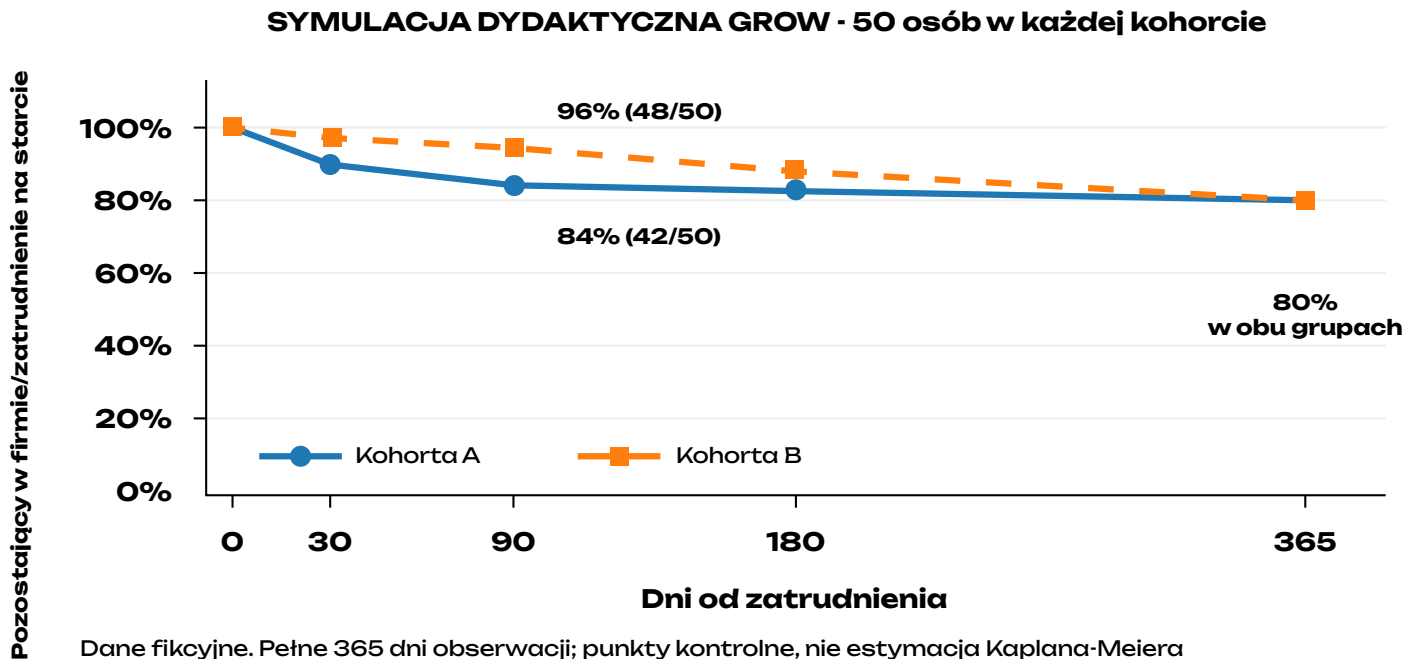
Retencja zaczyna się tu nie od zatrzymywania. Zaczyna się od poprawnego dopasowania. Sukcesem rekrutacji nie jest bowiem sam moment, w którym człowiek mówi „tak”. Jest nim również możliwość powiedzenia po kilku miesiącach: wiedziałem, na co się decyduję.



Ta sama roczna retencja. Dwa różne problemy.

W obu modelowych grupach po roku zostaje 80% osób. Zarząd może uznać wyniki za identyczne. W pierwszej większość odejść następuje jednak przed końcem trzeciego miesiąca. W drugiej problem pojawia się później.

WYKRES 01 / Kiedy ubywa ludzi, a nie tylko ilu ubyło



Opracowanie własne Grow; dane fikcyjne. Po 50 zatrudnionych, pełny rok obserwacji, bez utraty kontaktu z badanymi. Linie łączą punkty kontrolne; nie odtwarzają dziennych dat odejść.

TABELA 03 / Roczny wynik zaciera moment problemu

Miara	Kohorta A	Kohorta B
Odejścia do 90. dnia	8 / 50 = 16%	2 / 50 = 4%
Dalsze odejścia, dni 91–365	2 osoby	8 osób
Pozostający po roku	40 / 50 = 80%	40 / 50 = 80%

W A zaczęlibyśmy od obietnicy i wdrożenia, w B również od warunków dalszej pracy i rozwoju. To kierunki diagnozy, nie ustalone przyczyny. Do porównania potrzebne są podobne role, terminy naboru i sytuacja rynkowa.

Cisza nie oznacza, że wszystko działa

Wyobraźmy sobie pracownika, który trzykrotnie zgłasza ten sam problem z podziałem obowiązków. Za pierwszym razem słyszy, że trzeba przejść przez intensywny okres. Za drugim - że zespół powinien być elastyczny. Za trzecim - że inni również mają dużo pracy. Potem przestaje wracać do tematu. Przełożony interpretuje to jako adaptację. Problem został oswojony, człowiek się wdrożył, emocje opadły.

Możliwa jest jednak inna interpretacja. Pracownik nie zaakceptował sytuacji. Zrewidował ocenę sensowności kolejnej rozmowy. Nie milczy dlatego, że niczego nie potrzebuje. Milczy dlatego, że nie spodziewa się użytecznej odpowiedzi. To scena modelowa, nie metoda rozpoznawania zamiaru odejścia po zachowaniu pojedynczej osoby. Jej znaczenie polega na pokazaniu, że brak zgłoszeń nie jest automatycznie dowodem braku problemów.

Elizabeth Morrison w przeglądzie badań nad głosem pracowników i milczeniem opisuje, jak organizacje tracą potencjalnie użyteczne informacje, kiedy ludzie nie przekazują w górę sugestii, obaw czy wiedzy o problemach. Samo istnienie kanału komunikacji nie rozstrzyga, czy pracownik z niego skorzysta. Istotne są również warunki, w których podejmuje taką decyzję. [6]

Z perspektywy retencji otwarte drzwi są więc słabym standardem, jeżeli po drugiej stronie człowiek spodziewa się pouczenia, bagatelizowania albo kłopotów. Nie chodzi o to, żeby każdą uwagę nagradzać zgodą. Chodzi o to, żeby rozmowa prowadziła do zrozumiałego rezultatu. „Nie możemy tego zmienić, ponieważ...” może być lepszą odpowiedzią niż piąte „wrócimy do tematu”.

Pracownik nie ma obowiązku dostarczyć ultimatum

Jedno z najbardziej mylących oczekiwań menedżerskich brzmi: gdyby było naprawdę źle, powiedziałyby, że zamierza odejść. Takie założenie przerzuca na pracownika odpowiedzialność za uruchomienie systemu reakcji. Organizacja zachowuje się tak, jakby problem stawał się wystarczająco ważny dopiero po pojawieniu się groźby utraty człowieka.

W badaniu Gallupa opisanym w 2024 roku uczestniczyło 717 osób w USA, które dobrowolnie odeszły od pracodawcy w poprzednich 12 miesiącach. 42% uznało, że menedżer lub organizacja mogli zrobić coś, co zapobiegłoby ich odejściu. 45% deklarowało, że w ostatnich trzech miesiącach nikt z kierownictwa nie inicjował rozmowy o ich satysfakcji, wynikach albo przyszłości. Są to relacje byłych pracowników, a nie eksperymentalny dowód, że rozmowy obniżyłyby rotację o 42%. [7]

Ten wynik nie powinien uruchamiać automatycznie obowiązku odbycia dodatkowego spotkania z każdym pracownikiem. Spotkanie można zrealizować równie mechanicznie jak szkolenie. Warto raczej sprawdzić, czy rozmowy, które już odbywają się w organizacji, dają przestrzeń na sprawy inne niż bieżące wykonanie planu. Osoba, która co tydzień raportuje wyniki, może przez rok ani razu nie zostać zapytana, czy warunki ich osiągnięcia są możliwe do utrzymania.

Zamiast „wszystko w porządku?” można zapytać: „Która część tej pracy kosztuje cię dzisiaj więcej, niż powinna?”. To pytanie nie wymaga ujawniania planów zawodowych. Otwiera rozmowę o doświadczeniu pracy. Kolejne brzmi: „Co już próbowaliśmy z tym zrobić i czego nie doprowadziliśmy do końca?”. Wtedy rozmowa przestaje być badaniem nastroju, a zaczyna dotyczyć historii decyzji.

Słuchanie ma swój termin ważności

Najtrudniejsza część słuchania zaczyna się po rozmowie. Menedżer może nie mieć kompetencji do zmiany stawki, ale powinien umieć powiedzieć, kto taką decyzję podejmuje i kiedy wróci z odpowiedziami. Może nie móc zmniejszyć całego zakresu projektu, ale powinien umieć ustalić priorytety. Jeżeli nie ma żadnego wpływu, problem nie jest już wyłącznie jego umiejętnością komunikowania się. Jest problemem sposobu zarządzania organizacją.

Proponujemy prostą dyscyplinę: ważny sygnał powinien otrzymać odpowiedź, właściciela i datę następnego sprawdzenia. Odpowiedź nie musi oznaczać spełnienia prośby. Może oznaczać odmowę, propozycję alternatywy albo decyzję o eskalacji. Nie może natomiast polegać na bezterminowym przechowywaniu sprawy w pamięci przełożonego.

Pracownik również nie musi być gotowy do rozmowy z bezpośrednim szefem. W sytuacjach konfliktowych potrzebna może być inna, bezpieczna ścieżka. Nie wolno jednak obiecywać anonimowości, której organizacja nie jest w stanie zapewnić. W niewielkim zespole opis konkretnego wydarzenia może jednoznacznie identyfikować rozmówcę. Uczciwa informacja o poufności jest lepsza niż szeroka deklaracja, którą obali pierwsza próba wyjaśnienia sprawy.

Nie proponujemy tworzenia list osób „podejrzanych o odejście”. Proponujemy skracanie czasu między zauważeniem problemu a decyzją o tym, co z nim zrobić. To zupełnie inna logika. Pierwsza koncentruje uwagę na lojalności człowieka. Druga - na jakości warunków, za które firma odpowiada.

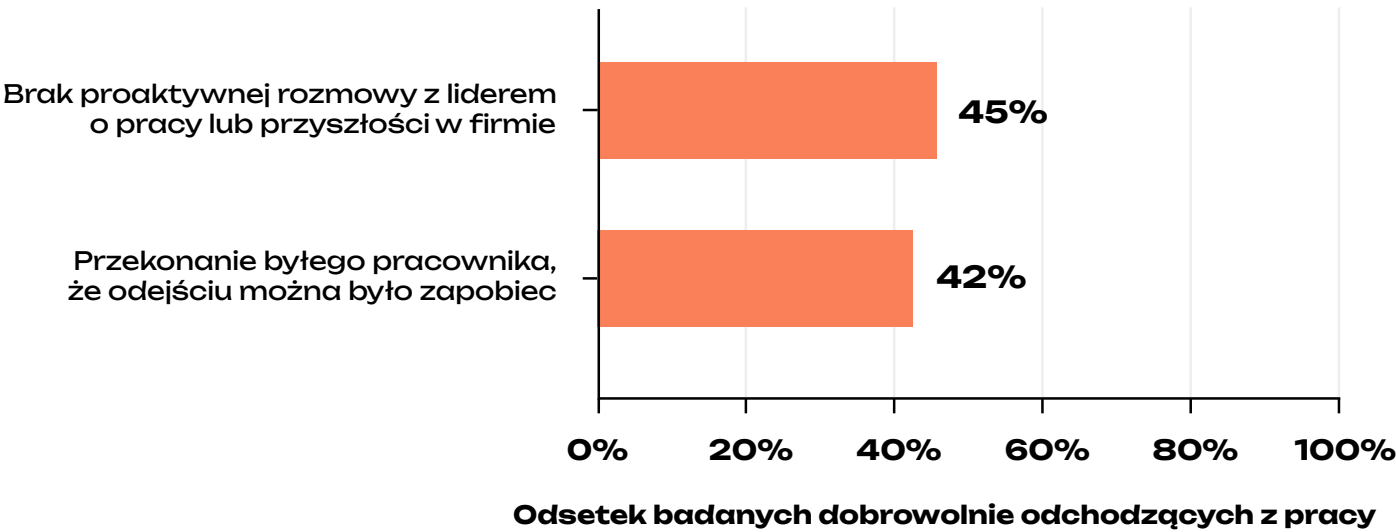
W modelowej scenie z początku rozdziału najważniejszym zdarzeniem nie jest trzecia skarga. Jest nim pierwsza odpowiedź, po której pracownik mógł zobaczyć, że rozmowa prowadzi do działania. Jeżeli takiego doświadczenia zabrakło, późniejsze zdziwienie menedżera bywa szczere. Nie jest jednak równoznaczne z tym, że organizacja nie miała szansy zareagować.

Brak ultimatum nie jest dowodem, że nic się nie działo.

Badanie Gallupa pozwala zobaczyć dwie luki: w rozmowach przed rozstaniem oraz w przekonaniu pracownika o możliwości zmiany. Nie pokazuje natomiast, o ile spadłaby rotacja po wdrożeniu programu rozmów.

WYKRES 02 / Dwie luki widziane z perspektywy odchodzących

OPRACOWANIE GROW - Gallup 2024, USA, n = 717



*O satysfakcji, wynikach lub przyszłości; ostatnie 3 miesiące przed odejściem. Dwa odrębne pytania.

Gallup, 2024, USA, 717 osób dobrowolnie odchodzących w poprzednich 12 miesiącach. Opracowanie graficzne Grow. Dwa osobne pytania; grupy mogą się nakładać. 42% nie jest gwarancją redukcji rotacji. [7]

TABELA 04 / Sygnał uruchamia pytanie, nie etykietę

Obserwacja	Zbyt szybki wniosek	Właściwy następny krok
Wraca ta sama prośba o zmianę.	„To osoba wiecznie niezadowolona”.	Sprawdź historię odpowiedzi i możliwość wykonania zmiany.
Zgłoszenia problemu ustały.	„Wreszcie się uspokoiło”.	Zapytaj, czy problem zniknął, czy zabrakło wiary w reakcję.
W raporcie brak sygnałów.	„Odejście było nieprzewidywalne”.	Sprawdź, kto miał bezpieczną możliwość zgłoszenia trudności.

Interpretacja i narzędzie Grow. Nie służy do indywidualnego profilowania ryzyka odejścia.

Rozmowa jest narzędziem diagnozy.
Zmiana warunków - możliwą interwencją.

„Nie chodzi tylko o pensję” bywa zbyt wygodnym zdaniem

W dyskusjach o retencji istnieje szczególny rodzaj eleganckiego uniku. Kiedy pracownik mówi, że zarabia za mało, organizacja odpowiada opowieścią o sensie pracy, atmosferze, rozwoju i benefitach. Wszystkie te elementy mogą być ważne. Żaden nie unieważnia jednak rachunków, które trzeba zapłacić po zakończeniu dnia pracy.

Nie powinniśmy psychologizować problemu ekonomicznego tylko dlatego, że problem ekonomiczny jest drogi do rozwiązania. Osoba, która wybiera lepiej płatną pracę, nie musi mieć ukrytej potrzeby docenienia ani deficytu identyfikacji z marką pracodawcy. Może po prostu potrzebować wyższego dochodu. Uczciwa diagnoza zaczyna się od gotowości do potraktowania tej odpowiedzi serio.

W polskim Randstad Employer Brand Research 2026 zbyt niskie wynagrodzenie wskazało 58% respondentów odpowiadających na pytanie, z jakich powodów odeszli lub odeszliby od pracodawcy. Dalej pojawiały się negatywne środowisko pracy -33% -i brak możliwości rozwoju kariery -30%. Konstrukcja pytania łączy doświadczenie z hipotetyczną decyzją. Nie wolno więc napisać, że 58% wszystkich odejść w Polsce zostało spowodowanych płacą. To badanie deklarowanych powodów, a nie rejestr przyczyn krajowej rotacji. [8]

Wniosek dla praktyki jest mimo to wyraźny: wynagrodzenia nie można traktować jako niewygodnego dodatku do „prawdziwych” motywacji. Jednocześnie pojedyncza etykieta „płaca” nie mówi, którą decyzję firma powinna zmienić. Zbyt niska kwota, niestabilność premii, brak przewidywalności i poczucie nierównego traktowania mogą prowadzić do podobnej odpowiedzi w ankiecie, lecz wymagają różnych działań.

Nie tylko ile. Również w porównaniu z kim i za co.

Rozważmy modelowy przypadek dwóch specjalistów. Pierwszy otrzymuje ofertę zewnętrzną o wyrażnie wyższej wartości. Drugi odkrywa, że nowo zatrudniona osoba na podobnym stanowisku zarabia więcej, chociaż to on będzie ją wdrażał. Obaj mówią o pieniądzach. U pierwszego głównym problemem może być konkurencyjność rynkowa. U drugiego -logika wewnętrznej wymiany. Nie wystarczy odpowiedzieć obu: „nasze wynagrodzenia są zgodne z medianą”. Mediana rynkowa nie wyjaśnia zasad obowiązujących między ludźmi w tym samym zespole.

Arindrajit Dube, Laura Giuliano i Jonathan Leonard badali skutki nierównych podwyżek u dużego amerykańskiego detalisty. Wykorzystali nieciągłości w zasadach wynagradzania, co pozwoliło analizować wpływ różnic płacowych silniej niż w zwykłej ankiecie. Wyniki wskazywały, że porównania z wynagrodzeniem współpracowników miały istotne znaczenie dla rezygnacji. To badanie jednego kontekstu organizacyjnego, nie uniwersalny przelicznik każdej nierówności na odejścia. [9]

Nasza interpretacja jest następująca: rozmowa o pieniądzach powinna obejmować zarówno kwotę, jak i regułę. Pracownik może zrozumieć, że firma nie jest liderem płacowym. Znacznie trudniej przyjąć, że wartość jego pracy rośnie dopiero wtedy, kiedy pojawia się ryzyko odejścia. W takim systemie lojalność nie jest nagradzana. Jest traktowana jako rabat, którego pracownik udziela organizacji.

To zdanie nie usprawiedliwia każdej podwyżki wymuszonej ofertą konkurencji. Firma musi utrzymywać spójność zasad i zdolność finansowania działalności. Ale jeżeli rynkowe korekty trafiają niemal wyłącznie do nowych pracowników i osób z wypowiedzeniem, warto nazwać problem precyzyjnie. To nie jest wyłącznie agresywność rynku. To również opóźniony system aktualizowania wynagrodzeń.

Płaca za jaką pracę?

W analizie warto jeszcze sprawdzić, czy porównujemy tę samą pracę. Formalnie niezmienione stanowisko może przez rok otrzymać nowe zadania, większą odpowiedzialność albo trudniejszych klientów. Pracownik słyszy, że jego stawka pozostaje konkurencyjna „na tym poziomie”. Tymczasem rzeczywisty zakres roli od dawna wykracza poza ten poziom. W takim przypadku konflikt nie dotyczy wyłącznie wysokości płacy. Dotyczy tego, że organizacja inaczej opisuje wkład człowieka, niż go wykorzystuje.

Praktycznym początkiem rozmowy jest więc odtworzenie zmiany zakresu pracy: jakie zadania doszły, co ubyło, kto przejął odpowiedzialność po innych osobach i jak to uwzględniono w decyzjach. To trudniejsze niż porównanie dwóch liczb w arkuszu. Ale bez tego można proponować podwyżkę do roli, która istnieje już tylko w dokumentacji.

Podobny problem pojawia się przy zmiennym wynagrodzeniu. Pracownik może nie kwestionować wysokości możliwej premii, lecz to, czy ma realny wpływ na warunki jej uzyskania. Obietnica atrakcyjnego dochodu traci znaczenie, kiedy cel zależy od niedostępnego towaru, decyzji innego działu albo wskaźnika zmienianego w trakcie okresu. Rozmowa retencyjna bez rozmowy o przewidywalności takiej wypłaty jest niepełna.

Dojrzała odpowiedź bywa mniej efektowna niż kontroferta: uporządkowanie poziomów stanowisk, termin korekty, wyjaśnienie różnicy albo przyznanie, że nie jesteśmy dziś w stanie zaoferować oczekiwanej kwoty. To ostatnie również jest uczciwą decyzją. Nie trzeba dodawać, że człowiek „wybrał pieniądze zamiast wartości”. Jego decyzja nie jest egzaminem z moralności.

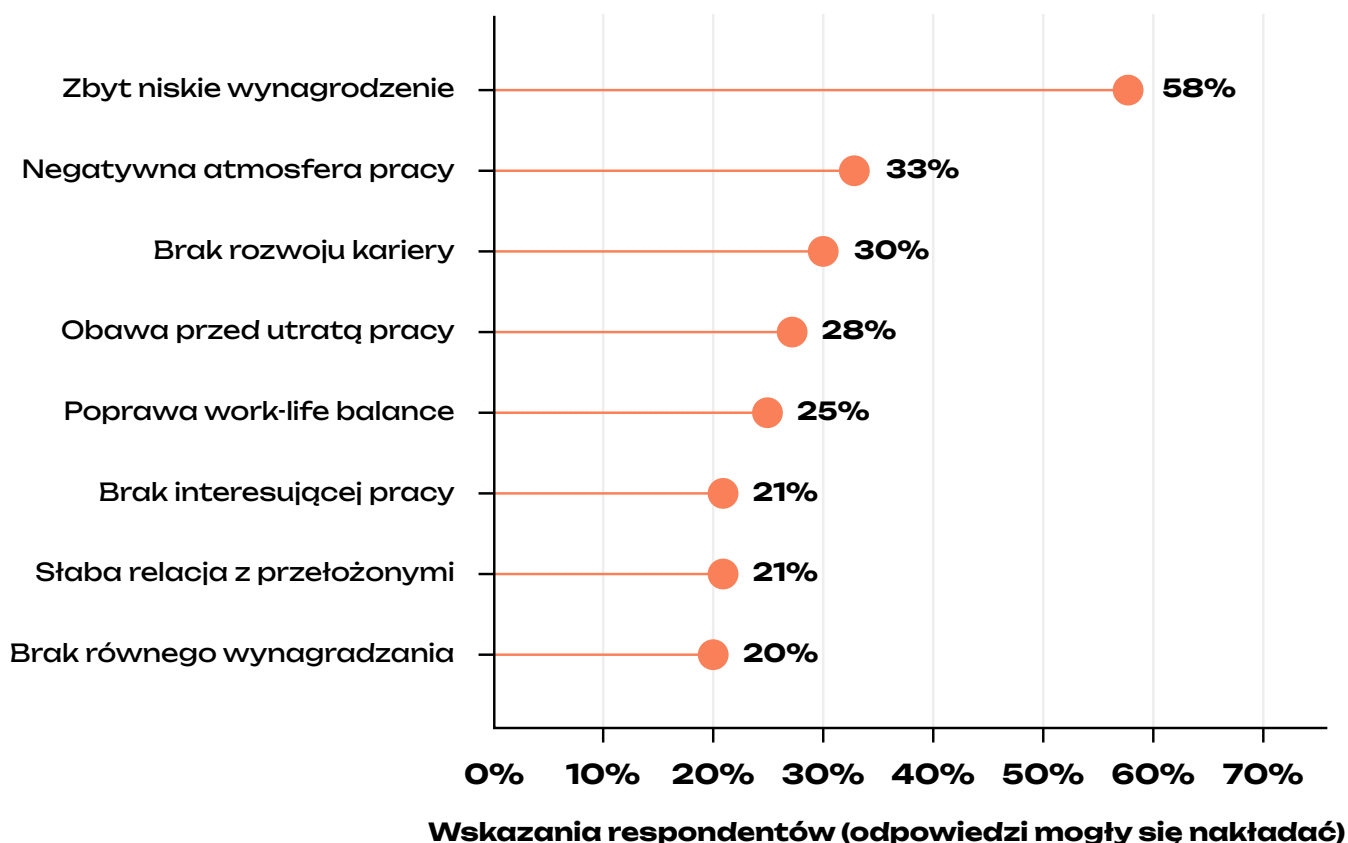
Wynagrodzenie nie wyjaśnia każdego odejścia. Ale organizacja, która chce rozmawiać o wszystkich innych powodach, zanim rzetelnie sprawdzi pieniądze, nie uprawia głębokiego HR. Być może tylko omija najbardziej kosztowne pytanie.

Płaca jest pierwsza. Nie znaczy to, że jest jedyna.

W polskim badaniu Randstad wynagrodzenie wyróżnia się jako powód dokonanego lub rozważanego odejścia. To poważny sygnał dla diagnozy. Nie dowód, że jedną podwyżką można usunąć pozostałe problemy. [8]

WYKRES 03 / Co respondenci wskazują jako powody odejścia

OPRACOWANIE GROW - Randstad Employer Brand Research 2026, Polska



Wybrane 8 kategorii, s. 21 raportu. Pytanie dotyczyło dokonanego LUB hipotetycznego odejścia.

Randstad Employer Brand Research 2026, Polska, s. 21. Autorska prezentacja Grow wybranych ośmiu kategorii. Pytanie łączy odejścia dokonane i hipotetyczne; odpowiedzi nie tworzą rozłącznego podziału do 100%. [8]

Ranking służy do ustalenia, o co pytać. Nie zastępuje rekonstrukcji pojedynczego odejścia. Kwota może być jednocześnie problemem materialnym, sygnałem nierównego traktowania i potwierdzeniem, że firma nie widzi przyszłości pracownika.

Nie używaj pozapłacowych powodów odejścia jako alibi dla złej płacy. Nie używaj płacy jako alibi dla złej organizacji pracy.

Praktyczny test Grow: oddziel kwotę, regułę jej ustalenia, porównanie z innymi oraz zakres pracy kupowany za tę kwotę. Inaczej ten sam kod „wynagrodzenie” uruchomi identyczną reakcję na cztery różne problemy.

Firma zatrzymuje człowieka w zespole. Traci go z organizacji.

Wróćmy do specjalistki z otwarcia. Tym razem zanim pojawi się oferta zewnętrzna. Dowiaduje się o wakacie w innym dziale. To rola odpowiadająca jej doświadczeniu, ale również dająca możliwość nauczenia się czegoś nowego. Mówi o zainteresowaniu przełożonemu. On nie neguje jej aspiracji. Przeciwnie: deklaruje wsparcie. Prosi tylko o cierpliwość do końca ważnego projektu.

Projekt się kończy. Zaczyna się następny. Zespół nadal jest niedoobsadzony. Menedżer mówi prawdę: odejście tej osoby utrudni mu realizację celów. Pracownica również mówi prawdę: nie chce czekać bez terminu. W tym modelowym przypadku nie mamy konfliktu między rozwojem a jego przeciwnikiem. Mamy konflikt między wynikiem jednego zespołu a zdolnością całej organizacji do utrzymania kompetencji.

Praca Ingrid Haegle „Talent Hoarding in Organizations”, opublikowana w „American Economic Review” w 2026 roku, pokazuje ten mechanizm w dużej firmie. Badaczka łączyła dane personalne z ankietami i wykorzystywała quasi-losowe zróżnicowanie ekspozycji na blokowanie talentów. W analizowanym środowisku takie zachowania ograniczały aplikowanie na stanowiska wewnętrzne. Około trzech czwartych badanych menedżerów przyznawało się do zatrzymywania talentów w swoich zespołach. To opis konkretnej organizacji, nie odsetek wszystkich menedżerów na świecie. [10]

Najciekawsze jest nie samo nazwanie zjawiska, lecz konflikt bodźców. Jeżeli kierownik odpowiada za bieżący wynik i obsadę, a nie ma zapewnionego zastępstwa, oddanie świetnego pracownika może być lokalnie nieracjonalne. Organizacja nie naprawi tego samą kampanią promującą mobilność. Musi rozwiązać problem kosztu, który ponosi zespół oddający człowieka.

Portal z ofertami to jeszcze nie mobilność

Program mobilności może wyglądać bardzo dobrze z perspektywy centrali. Oferty są dostępne, proces opisany, komunikacja uruchomiona. A mimo to pracownik zastanawia się, czy samo zgłoszenie kandydatury nie zostanie odczytane jako nielojalność. Czy przełożony nie dowie się wcześniej, niż on będzie gotowy o tym rozmawiać. Czy po nieudanej rekrutacji będzie mógł normalnie wrócić do pracy.

Warto projektować mobilność nie jako przywilej udzielany przez aktualnego szefa, lecz jako proces organizacyjny z jasnymi warunkami. Menedżer może potrzebować rozsądnego czasu na przekazanie zadań. Nie powinien jednak otrzymywać nieograniczonego prawa do weta. Firma może ustalić termin transferu, wsparcie zastępstwa i sposób rozstrzygania sporu. To nie musi oznaczać chaosu kadrowego. Oznacza ograniczenie sytuacji, w której jedyną drogą rozwoju staje się wyjście poza organizację.

Równie ważny jest sposób oceniania menedżerów. Gdy wewnętrzny transfer pogarsza ich wynik retencyjny tak samo jak odejście do konkurencji, system wysyła sprzeczny komunikat. Na slajdzie firma promuje rozwój. W ocenie kierownika nagradza brak ruchu. Trudno oczekiwać, że kampania komunikacyjna unieważni regułę, od której zależy premia.

Rozwój nie zawsze oznacza awans

Drugim błędem jest zbyt wąskie rozumienie ambicji. Pracownik może nie chcieć zarządzać zespołem. Może chcieć pracować nad bardziej złożonym problemem, wejść w nową technologię, zobaczyć inny fragment biznesu albo odzyskać czas na pracę ekspercką. Organizacja odpowiada mu planem szkoleniowym, chociaż jego problemem nie jest brak dostępu do wiedzy. Jest nim brak możliwości jej wykorzystania.

W praktyce warto pytać o pracę, którą człowiek chce umieć wykonywać za rok, i o doświadczenie potrzebne, żeby do tego dojść. Taka rozmowa może prowadzić do projektu międzydziałowego, krótkiego zastępstwa, mentoringu, zmiany udziału zadań albo transferu. Nie każda organizacja dysponuje każdą z tych możliwości. Ważne, żeby nie nazywała „ścieżką rozwoju” obietnicy, dla której nie istnieją ani rola, ani zasoby, ani decycent.

Trzeba też dopuścić odpowiedź, że kolejny krok będzie możliwy poza firmą. Dla przedsiębiorstwa zatrudniającego kilkadziesiąt osób utrzymanie wszystkich ambicji wewnątrz może być nierealne. Uczciwa relacja nie polega na blokowaniu człowieka do chwili, gdy przestanie rosnąć. Może polegać na dobrej współpracy przez określony etap, przygotowaniu następcy i rozstaniu bez odwetu.

To wymaga bardziej dojrzałej definicji sukcesu menedżera. Dobry przełożony nie musi być osobą, od której nikt nie odchodzi. Może być osobą, przy której ludzie stają się gotowi do większej odpowiedzialności - również w innych częściach firmy. Jeżeli organizacja chce zachować efekty tej pracy, musi umożliwić ludziom przemieszczanie się, zamiast utożsamiać rozwój z posłusznym czekaniem.

W modelowej historii specjalistki kluczowe pytanie brzmi więc nie „czy mogliśmy ją jeszcze przekonać?”. Brzmi: „dlaczego rozsądna droga do następnej roli prowadziła przez zmianę pracodawcy?”. Dopóki firma tego nie rozwiąże, każda skuteczna kontroferta będzie tylko kolejną przerwą w tej samej historii.

Firma ma ścieżki rozwoju. Pytanie, kto może na nie wejść.

W historii ze wstępu organizacja potrzebowała pracownicy tak bardzo, że nie chciała pozwolić jej zmienić roli. To nie paradoks językowy. To konflikt między interesem zespołu i interesem całej firmy.

TABELA 05 / Obietnica rozwoju kontra dostęp do rozwoju

Etap	Jak powstaje blokada	Co powinno się zmienić
Informacja o wakacie	Oferta istnieje, ale pracownik nie zna wymagań lub możliwości zgłoszenia.	Publikacja kryteriów i sposobu aplikacji, nie tylko nazwy stanowiska.
Zgłoszenie kandydatury	Zainteresowanie inną rolą jest odczytywane jako brak lojalności.	Jawna zasada, że aplikowanie nie jest karane pogorszeniem warunków.
Decyzja o przejściu	Lokalny menedżer może blokować transfer bez granicy czasu.	Uzgodniony termin, tryb eskalacji i decydent spoza konfliktu interesów.
Zastąpienie pracownika	Oddanie dobrego człowieka obniża wynik zespołu i obciąża szefa.	Plan zastępstwa i uwzględnienie rozwoju ludzi w ocenie menedżera.
Pierwsze miesiące nowej roli	Pracownik formalnie awansuje, ale nadal wykonuje stare obowiązki.	Realne przekazanie zadań, mandatu i czasu na naukę nowej pracy.

Autorska analiza Grow; inspiracja problemem blokowania talentów omawianym przez Haegele [10]. Tabela nie przedstawia wyników tego badania.

Nie wystarczy dodać menedżerowi celu „rozwijaj ludzi”, jeżeli wszystkie pozostałe cele zachęcają go do zatrzymywania najlepszych pracowników u siebie.

W rozmowie trzeba uwzględnić jego koszt: czas zastępstwa, wdrożenie następcy i odpowiedzialność za bieżący wynik.

Mobilność wewnętrzna działa wtedy, gdy organizacja potrafi wygrać z lokalnym interesem bez pozostawienia lokalnego menedżera z całym rachunkiem.

Menedżer odpowiada za doświadczenie pracy. Nie produkuje jednak budżetu, czasu i etatów.

Zdanie „ludzie odchodzą od szefów, nie od firm” ma wiele zalet komunikacyjnych. Jest krótkie, łatwe do zapamiętania i pozwala szybko wskazać właściciela problemu. Ma też poważną wadę: potrafi zakończyć diagnozę dokładnie w momencie, w którym należałoby ją rozpocząć.

Sabine Hommelhoff, Ferdinand Keller i Mark Stemmler połączyli przegląd 78 badań, ankietę 197 niemieckojęzycznych pracowników i analizę 312 wywiadów końcowych w firmie programistycznej. Wyniki pokazały znaczenie przeciążenia, relacji z przełożonym oraz możliwości rozwoju, ale także częste współwystępowanie powodów wypychających i przyciągających. Problemy z szefem rzadko wyjaśniały wszystko samodzielnie. Autorzy podkreślili również, że sposób zbierania danych wpływa na rodzaj ujawnianych powodów. [11]

Nie jest to argument obronny dla złego zarządzania. Upokarzanie, arbitralność, odwet czy przywłaszczanie zasług nie stają się akceptowalne dlatego, że organizacja ma trudny kwartał. To jednak argument przeciwko wygodnej praktyce, w której firma zleca szkolenie menedżerów, aby nie musieć zmieniać warunków, w jakich ci menedżerowie pracują.

Rozważmy modelową sytuację: zespół traci dwie osoby, a pozostałym przybywa obowiązków. Kierownik nie otrzymuje zgody na zastępstwa, terminy projektów pozostają bez zmian, klient dostaje kolejne obietnice. Menedżer może lepiej ustalać priorytety i komunikować trudności. Nie może jednak rozmową rozwojową wytworzyć dodatkowych godzin pracy. Wysyłanie go na warsztat empatii bez decyzji o zakresie jest przenoszeniem problemu operacyjnego do sali szkoleniowej.

Trzy pytania zamiast jednego winnego

W analizie warto rozdzielić zachowanie przełożonego, warunki narzucone przez organizację i sposób reagowania na ograniczenia. Czy kierownik traktował ludzi z szacunkiem? Czy miał realne możliwości ustalania obciążenia? Czy wykorzystywał dostępny wpływ, czy tylko przekazywał presję dalej? Te pytania prowadzą do innych działań niż ogólna kategoria „management”.

Bywa, że ten sam menedżer potrafi zbudować zaufanie, a jednocześnie utrzymuje zespół w chronicznym przeciążeniu, ponieważ bierze na siebie zbyt wiele zobowiązań. Bywa również, że pracownicy krytykują sposób komunikowania decyzji, na których treść kierownik nie miał wpływu. To nie zwalnia go z odpowiedzialności za komunikację. Pozwala jednak nie pomylić warstwy, którą trzeba poprawić, z całą przyczyną problemu.

Warto spojrzeć także na to, co organizacja nazywa elastycznością. Z perspektywy firmy może to oznaczać gotowość do reagowania na zmiany popytu. Z perspektywy pracownika -informację o grafiku z wyprzedzeniem pozwalającym zorganizować życie. Te potrzeby nie muszą się wykluczać. Ale jeżeli firma widzi tylko własną elastyczność, kosztem dopasowania staje się prywatny czas ludzi.

Przypadek Trip.com: zmienić warunki, nie tylko o nich rozmawiać

W badaniu Nicholasa Blooma, Ruobing Han i Jamesa Lianga 1612 pracowników Trip.com objęto sześciomiesięcznym eksperymentem. Część mogła pracować z domu dwa dni w tygodniu, grupa kontrolna pracowała w biurze. Odsetek odejść wyniósł odpowiednio 4,8% i 7,2%: różnica 2,4 punktu procentowego, czyli około jednej trzeciej względnie. Nie stwierdzono pogorszenia ocen pracy ani awansów w analizowanym horyzoncie. Byli to wykształceni pracownicy określonych działów chińskiej firmy; wynik nie jest receptą dla każdej roli i zakładu. [12]

Dla nas najcenniejsza lekcja nie brzmi „każda firma powinna wprowadzić dwa dni pracy z domu”. Brzmi: można przetestować konkretną zmianę warunków i sprawdzić jej konsekwencje, zamiast rozstrzygać spór o retencję wyłącznie deklaracjami. W magazynie odpowiednikiem pytania o elastyczność może być przewidywalność grafiku, w serwisie -czas dojazdów, w zespole projektowym -stabilność priorytetów. Są to hipotezy do sprawdzenia, nie gotowe przeniesienie efektu z Trip.com.

Przeciążenie wymaga podobnej konkretności. Zanim kupimy program dobrostanu, warto sprawdzić, jakie zadania można usunąć, które decyzje skrócić i gdzie organizacja konsekwentnie planuje więcej pracy, niż ma zdolności wykonać. Dodatkowy dzień regeneracji może być wartościowy. Nie naprawi jednak systemu, w którym po powrocie czeka dokładnie ta sama liczba pilnych spraw oraz zaległość z dnia nieobecności.

Menedżer nie powinien być ani kozłem ofiarnym, ani człowiekiem poza oceną. Potrzebuje odpowiedzialności za zachowania i możliwości wpływania na pracę. Gdy dostaje tylko pierwszą część, organizacja tworzy stanowisko do absorbowania presji. Gdy dostaje tylko drugą, ale nie ponosi konsekwencji sposobu traktowania ludzi, tworzy lokalną strefę bezkarności.

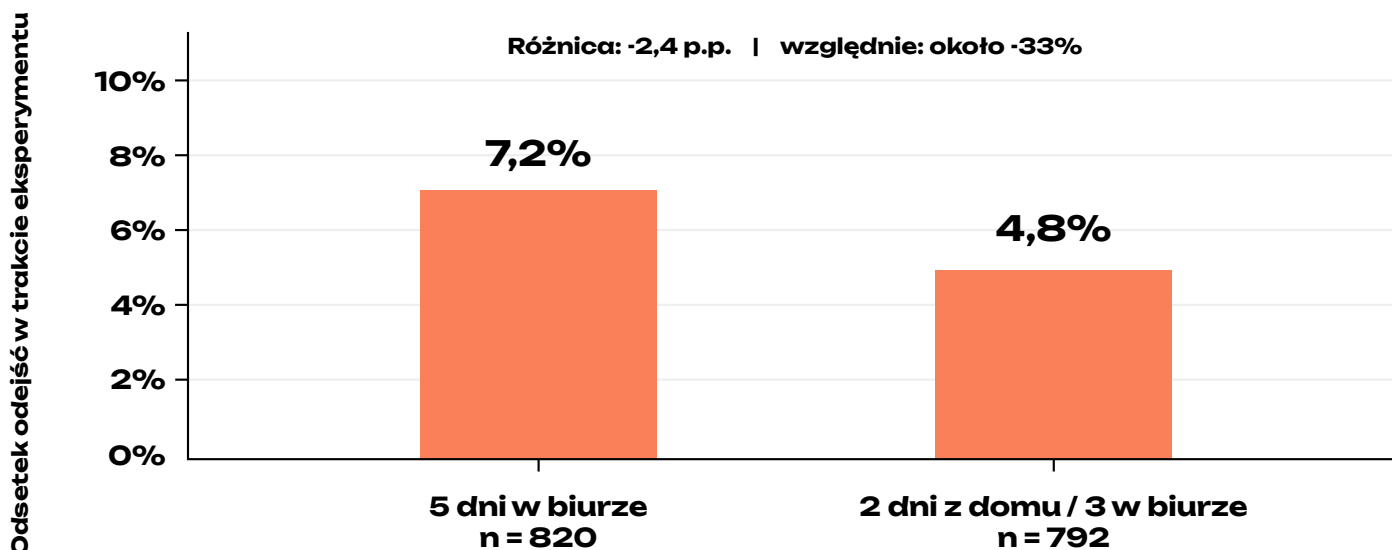
Dobre pytanie retencyjne dla zarządu brzmi zatem: jakiej decyzji oczekujemy dziś od kierownika i jakich uprawnień potrzebuje, żeby rzeczywiście ją podjąć? Bez tego rozmowa o „jakości menedżerów” może stać się kolejnym sposobem, w jaki firma unika rozmowy o jakości własnego systemu.

Zmiana warunków może zrobić więcej niż rozmowa o warunkach.

Trip.com pozwala przejść od deklaracji do eksperymentu. Losowy podział pracowników umożliwił ocenę konkretnej zmiany modelu pracy, zamiast porównywania osób, które same wybrały różne rozwiązania. [12]

WYKRES 04 / Ten sam eksperyment, dwa sposoby opisanie efektu

OPRACOWANIE GROW - Bloom, Han, Liang (2024), Nature, rys. 2



Trip.com: eksperyment losowy, 1612 pracowników, 6 miesięcy w latach 2021 - 2022.

Bloom, Han i Liang, Nature (2024), rys. 2. 1612 pracowników Trip.com; sześć miesięcy obserwacji, 2021-2022. Opracowanie Grow na podstawie opublikowanych wartości zaokrąglonych. [12]

Różnica wynosi 2,4 punktu procentowego: z 7,2% do 4,8%. Względem wyniku grupy kontrolnej jest to około jedna trzecia mniej odejść. Oba zdania opisują ten sam wynik. „O 33 punkty procentowe” byłoby błędem.

Autorzy raportują dla różnicy 95-procentowy przedział ufności około 0,07-4,72 p.p. Warto więc pokazywać nie tylko kierunek efektu, ale także jego niepewność. Eksperyment obejmował konkretne role biurowe; nie jest instrukcją wdrożenia hybrydy na każdym stanowisku. [12]

Nie kopiuj rozwiązania. Skopiuj pytanie: którą zmienną warunków pracy potrafimy rzeczywiście przetestować?

Odpowiednikiem takiego testu w pracy zmianowej może być pilotaż przewidywalności grafiku, nie przenoszenie pracy do domu. To propozycja Grow do sprawdzenia, nie wynik badania Trip.com.

Nie trzeba nienawidzić swojej pracy, żeby wybrać inną

W kolejnej modelowej historii pracownik ma dobrego szefa, rozsądną płacę i zespół, który lubi. Nie wysyła CV. Dostaje telefon od dawnego współpracownika z propozycją udziału w nowym projekcie. Po raz pierwszy od dawna widzi szansę zbudowania czegoś od początku. Zaczyna rozmawiać. Ostatecznie odchodzi.

Organizacja próbuje odnaleźć błąd. Przegląda ocenę zaangażowania, ostatnią rozmowę rozwojową i wysokość podwyżki. Wszystko wygląda przyzwoicie. Wniosek: badania pracowników są bezużyteczne, bo nie przewidziały odejścia. Tymczasem błąd może leżeć w oczekiwaniu, że satysfakcja z aktualnej pracy musi oznaczać brak zainteresowania lepszą lub po prostu inną przyszłością.

Przeglądy teorii odejść opisują wiele ścieżek decyzji, w tym znaczenie zdarzeń uruchamiających zmianę, a nie wyłącznie stopniowego narastania niezadowolenia. Takie zdarzenie może dotyczyć pracy, ale może też wynikać z życia poza nią. Modele uwzględniają również więzi, dopasowanie i to, co człowiek straciłby, odchodząc. Te elementy pomagają rozumieć, dlaczego podobny poziom satysfakcji nie prowadzi wszystkich do tej samej decyzji. [1][2]

Dla praktyki ważne jest odróżnienie problemu, który wypycha, od możliwości, która przyciąga. Kiedy pracownik mówi o interesującym projekcie na zewnątrz, nie trzeba automatycznie szukać ukrytej krzywdy. Kiedy mówi o złym traktowaniu, nie należy redukować tego do „rynku, który daje więcej możliwości”. Każdy z tych mechanizmów wymaga innej odpowiedzi.

Oferta konkurencji nie jest jeszcze wyjaśnieniem

Warto odtworzyć, co konkretnie zmieniła alternatywa. Wyższy dochód? Przewidywalny czas? Inny zakres odpowiedzialności? Krótszy dojazd? Możliwość pracy w dziedzinie, na której człowiekowi zależy? Określenie „lepsza oferta” jest punktem rozpoczęcia rozmowy, nie jej końcem. Dopiero porównanie pomaga zobaczyć, czy organizacja w ogóle ma warunki, żeby zaproponować coś adekwatnego.

Nie trzeba jednak żądać pełnej wiedzy o ofercie konkurencji. Pracownik ma prawo nie ujawniać przyszłego pracodawcy ani szczegółów umowy. Celem rozmowy nie jest zdobycie dokumentacji negocjacyjnej. Jest nim zrozumienie, jakie warunki naszej pracy mają znaczenie i gdzie kończy się możliwość sensownej odpowiedzi.

Czasami nowa propozycja nie tworzy potrzeby, lecz ją uwiarygodnia. Człowiek wcześniej chciał innej roli, ale uważał, że powinien jeszcze poczekać. Oferta pokazuje mu, że jego gotowość można ocenić inaczej. Wtedy pytanie o pieniądze jest zbyt wąskie. Organizacja powinna sprawdzić, dlaczego własny system rozpoznawania kompetencji tak długo nie dopuszczał takiej możliwości.

Innym razem przyczyna leży przede wszystkim poza pracą. Zmiana sytuacji rodzinnej, przeprowadzka, potrzeba innego rytmu życia. Nie należy wymuszać szczegółów. Warto natomiast sprawdzić, czy firma ma do zaoferowania realną elastyczność, którą pracownik mógł uznać za niedostępną. Odpowiedź może brzmieć „nie”. Uczciwe „nie” jest lepsze niż traktowanie prywatnej decyzji jako deficytu lojalności.

Gdy możliwość staje się decyzją

W naszym ujęciu diagnostycznym warto odróżnić warunki, wydarzenie i próg decyzji. Warunki to tło: co od pewnego czasu działało lub nie działało. Wydarzenie to coś, co uruchomiło rozważanie zmiany. Próg decyzji to moment, w którym alternatywa stała się wystarczająco wiarygodna, a pozostanie przestało wymagać najmniej ryzyka. To autorski porządek rekonstrukcji, nie psychologiczny algorytm i nie etapy, które każdy musi przejść.

Wyobraźmy sobie doświadczonego technika, który lubi pracę, ale dojeżdża daleko. W pobliskiej miejscowości powstaje zakład. Rekruter kontaktuje się z nim w tygodniu, w którym po raz kolejny zmieniono grafik. Sam dojazd istniał od dawna. Sam grafik też nie musiał wystarczyć do rezygnacji. Dopiero dostępna alternatywa zmieniła rachunek całej sytuacji. Wpis „lokalizacja” nie jest fałszywy. Nie pokaże jednak, czy organizacja mogła wcześniej zmniejszyć koszt nieprzewidywalności.

Dojrzała retencja nie daje prawa do kontrolowania wszystkich tych czynników. Daje obowiązek lepszego rozumienia własnego wpływu. Firma nie powinna obiecywać, że przewidzi każdy telefon od rekrutera i każdą zmianę życiową. Może natomiast wiedzieć, które warunki pracy sprawiają, że oferta zewnętrzna natychmiast staje się atrakcyjna.

Czasem najlepszą odpowiedzią jest pożegnanie człowieka z szacunkiem i zabezpieczenie ciągłości pracy. To nie unieważnia znaczenia relacji. Przeciwnie: pokazuje, że dobre doświadczenie zawodowe nie musi kończyć się oskarżeniem, kiedy ktoś wybiera kolejny etap gdzie indziej.

Nie każde odejście trzeba zatrzymać, ale każde trzeba potraktować uczciwie.

Ocena konsekwencji odejścia i ocena wpływu firmy na jego przyczynę to dwa odrębne pytania. Połączenie ich pozwala rozdzielić retencję, przygotowanie zastępstwa i profesjonalne rozstanie.

TABELA 06 / Macierz decyzji: znaczenie straty x możliwość wpływu

Wpływ na mechanizm odejścia	Duże znaczenie dla ciągłości pracy	Mniejsze znaczenie dla ciągłości pracy
Duży / potwierdzony	NAPRAW I ZABEZPIECZ Usuń zidentyfikowany problem. Równolegle zadбай o przekazanie wiedzy i zastępowalność. Sama nadzieja na pozostanie nie jest planem.	NAPRAW STANDARD Skoryguj niesprawiedliwą regułę lub złe warunki, nawet gdy pojedyncze odejście nie zagrazi wynikom. Nie każda korekta wymaga indywidualnej kontroferty.
Mały / poza możliwościami firmy	ZABEZPIECZ CIĄGŁOŚĆ Uzgodnij możliwy termin, przekazanie kluczowych spraw i następcę. Nie kupuj obietnicy pozostania, jeżeli firma nie potrafi spełnić zasadniczej potrzeby.	POŻEGNAJ PROFESJONALNIE Nie traktuj każdej zmiany pracy jak przegranej. Zadбай o rzetelne zamknięcie współpracy, relacje i ograniczenie dodatkowego obciążenia zespołu.

Autorski model roboczy Grow. Nie jest scoringiem wartości ludzi, predykcją odejść ani uzasadnieniem nierównego traktowania.

„Mniejsze znaczenie” odnosi się do skutków operacyjnych w danym momencie, nie do godności czy wartości człowieka. „Duży wpływ” trzeba uzasadnić danymi: przyznanym mandatem, dostępną zmianą warunków, realną rolą. Nie wystarczy przekonanie, że pracownika da się namówić.

Jeżeli problemem jest nieuczciwa zasada, popraw ją również wtedy, gdy odejście jednej osoby nie boli wyniku kwartalnego.

Pieniądze znajdują się nagle. Wiarygodność niekoniecznie.

W modelowym zespole przełożony od kilku miesięcy tłumaczy, że nie ma możliwości zwiększenia wynagrodzenia specjalisty. Kiedy dostaje wypowiedzenie, jeszcze tego samego dnia rozmawia z dyrektorem. Budżet się znajduje. Propozycja jest konkretna i wyższa niż wcześniejsze oczekiwanie pracownika.

Menedżer uważa to za dowód zaangażowania. Pracownik może odczytać inaczej: firma była gotowa płacić więcej, ale dopiero wtedy, kiedy straciła wygodę. Obie interpretacje mogą współistnieć. Przełożony rzeczywiście wykonał trudną pracę, a organizacja rzeczywiście ujawniła zasadę, której wcześniej nie nazywała.

Dlatego kontroferta nie jest ani z definicji błędem, ani z definicji rozwiązaniem. Jest decyzją o ponownym ułożeniu warunków współpracy w sytuacji, w której jedna strona ma już gotową alternatywę. Warto rozmawiać nie tylko o tym, czy człowiek zostanie, ale o tym, co zostanie zmienione i dlaczego ta zmiana nie była możliwa wcześniej.

W brytyjskim badaniu CIPD z 2023 roku jedynie 22% pracodawców stosujących kontroferty deklarowało posiadanie formalnych zasad ich przyznawania. 45% oceniało je jako skuteczne w zatrzymywaniu ludzi przez co najmniej 12 miesięcy, a 29% jako nieskuteczne. Są to oceny pracodawców, nie obserwowany wskaźnik odejść wszystkich osób, które przyjęły kontrofertę. Nie uzasadniają popularnych, kategoriycznych twierdzeń, że określony odsetek takich pracowników „i tak odejdzie”. [13]

Trzy różne decyzje ukryte pod jednym słowem

Kontroferta może korygować realne niedopłacenie. Może być próbą zatrzymania pracownika w roli, która nie odpowiada już jego aspiracjom. Może wreszcie kupować czas potrzebny organizacji na przekazanie wiedzy. Każdy z tych celów wymaga innych warunków. Największe nieporozumienie pojawia się wtedy, kiedy firma mówi o długofalowej przyszłości, a w praktyce próbuje zabezpieczyć najbliższy kwartał.

Jeżeli celem jest naprawa warunków, trzeba pokazać, co rzeczywiście się zmieni: zakres pracy, stawka, mandat, skład zespołu, możliwość transferu. Sama obietnica lepszej rozmowy nie wystarczy, gdy problemem był brak decyzji. Jeżeli celem jest czasowe zabezpieczenie projektu, należy to nazwać i uzgodnić w odpowiedniej formie. Nie trzeba udawać odnowionej miłości do organizacji, żeby profesjonalnie dokończyć współpracę.

Przed złożeniem propozycji potrzebna jest też zgoda na to, że pracownik może odmówić. Nie każda rezygnacja jest otwarciem negocjacji. Ktoś może mieć podpisaną umowę, uzgodnioną zmianę życia albo po prostu nie chce wracać do rozmowy. Próba wzbudzania poczucia winy nie zwiększa jakości decyzji. Zwiększa koszt rozstania.

Kogo chcemy zatrzymać - i kto o tym rozstrzyga?

Organizacja powinna ustalić kryteria, zanim pojawi się najbardziej emocjonalny przypadek. Znaczenie mogą mieć wyniki, rzadkość kompetencji, czas zastąpienia, rola w zespole i krytyczność aktualnych zobowiązań. Nie powinny decydować wyłącznie siła negocjacyjna pracownika ani głośność reakcji menedżera. W przeciwnym razie firma finansuje zdolność wywoływania alarmu, nie rzeczywistą wartość.

Trzeba także ocenić konsekwencje dla innych osób. Podwyżka może być uzasadniona, ale ujawnić podobny problem w całej grupie. Awans może odpowiadać kompetencjom, ale ominąć zasady, na których opierali swoje decyzje pozostali kandydaci. Nie oznacza to automatycznego zakazu wyjątków. Oznacza obowiązek sprawdzenia, czy wyjątek da się obronić również bez nazwiska osoby, której dotyczy.

Równie niebezpieczna jest zmiana oceny człowieka po przyjęciu kontroferty. Najpierw organizacja przekonuje, że chce z nim budować przyszłość. Potem przestaje inwestować w jego rozwój, bo „wiemy już, że rozgląda się po rynku”. W takim scenariuszu sama interwencja może współtworzyć kolejne odejście. Nie wolno przedstawiać tego jako dowodu na wrodzoną nieskuteczność kontrofert, skoro firma po ich przyjęciu zmieniła sposób traktowania pracownika.

Dobra decyzja retencyjna zawiera więc nie tylko nową kwotę. Zawiera realne warunki, ich właściciela, terminy oraz moment sprawdzenia, czy problem rzeczywiście ustąpił. Po trzech i sześciu miesiącach warto badać nie tylko obecność człowieka na liście płac, ale także wykonanie ustaleń. Sama obecność nie mówi, czy organizacja naprawiła współpracę, czy tylko odroczyła rozstanie.

Najważniejsza lekcja brzmi jednak wcześniej: firma, która najszybciej reaguje na wypowiedzenie, niekoniecznie ma dobry system retencji. Może po prostu mieć dobry system obsługi sytuacji, które sama zbyt długo ignorowała.

Kontroferta: co właściwie kupujemy?

Decyzja o dodatkowych pieniądzach bywa szybka, bo ma jasnego adresata i natychmiastowy efekt. Trudniej ustalić, czy kupujemy zmianę warunków, czas na zastępstwo, czy jedynie odroczenie tej samej rozmowy.

TABELA 07 / Sześć mechanizmów, sześć różnych decyzji

Mechanizm	Co może być adekwatne	Kiedy sama kwota nie wystarczy
Płaca wyraźnie poniżej ustalonej zasady	Korekta zgodna z kryteriami; sprawdzenie sytuacji podobnych ról.	Gdy wyjątek nie naprawia reguły i prowokuje kolejne negocjacje pod groźbą odejścia.
Zablokowany rozwój	Rzeczywista nowa rola, mandat i data przejścia.	Gdy firma oferuje wyższy przelew za pozostanie w tej samej pułapce.
Chroniczne przeciążenie	Ograniczenie zakresu lub dodatkowa obsada z terminem.	Gdy podwyżka oznacza wyłącznie zgodę na dalszą pracę ponad możliwości.
Naruszona relacja lub zaufanie	Wyjaśnienie, ochrona pracownika i zmiana warunków współpracy.	Gdy propozycja ucisza problem bez usunięcia jego źródła.
Potrzeba, której firma nie może spełnić	Uczciwa informacja o granicach i dobre rozstanie.	Gdy obietnica jest sprzeczna z modelem pracy lub realną strategią.
Potrzeba czasu na przekazanie	Jawne porozumienie o okresie przejściowym.	Gdy odroczenie odejścia raportuje się jako trwały sukces retencji.

Narzędzie decyzyjne Grow. Przykłady, nie procentowe prognozy skuteczności kontrofert.

Przed propozycją warto przeprowadzić podwójny test: czy pracownik rzeczywiście chce rozważyć pozostanie oraz czy warunki da się uczciwie uzasadnić wobec osób w podobnej sytuacji. Zespół nie musi znać indywidualnej kwoty, żeby dostrzec, że ultimatum działa lepiej niż dobra praca.

Kontroferta może naprawić problem. Nie powinna stać się firmowym systemem przyznawania podwyżek.

Exit interview: między diagnozą a uprzejmym zamknięciem sprawy

W scenie modelowej pracownik siada do rozmowy z HR w ostatnim tygodniu pracy. Chce zakończyć współpracę spokojnie. Zależy mu na relacjach i nie wie dokładnie, kto przeczyta notatkę. Osoba prowadząca zapewnia, że firma ceni szczerłość. Następnie prosi o wskazanie głównego powodu odejścia z gotowej listy.

Wybiera „rozwój”. To odpowiedź prawdziwa, bezpieczna i łatwa do zaakceptowania. Nie wymaga opisywania konfliktu, w którym strony mogłyby się nie zgodzić. Nie wymaga przyznania, że przestał wierzyć w obietnice. Nie wymaga kolejnej rozmowy wyjaśniającej. Pozwala wszystkim zakończyć spotkanie z poczuciem, że odbyło się profesjonalnie.

Czy z takiej rozmowy wynika, że firma wie, dlaczego odszedł? Wie coś. Nie wie wszystkiego. Exit interview jest sytuacją społeczną, a nie bezpośrednim dostępem do prywatnej przyczyny decyzji. Człowiek wybiera, co powiedzieć, jak to sformułować i jaki koszt ujawnienia informacji jest gotów ponieść. Nie trzeba zakładać nieszczerości. Wystarczy zrozumieć kontekst.

W badaniu Hommelhoff i współautorów powody związane z możliwościami rozwoju były mocniej widoczne w wywiadach końcowych, natomiast problemy z przełożonym częściej pojawiały się w anonimowych ocenach byłych pracodawców. Nie oznacza to, że anonimowa opinia zawsze jest prawdziwsza. Oznacza, że różne źródła mają różne filtry. [11]

Co nazywamy exit-washingiem

W tej publikacji używamy określenia „exit-washing” na praktykę, w której zbieranie opinii o odejściach daje organizacji pozór uczenia się, ale nie prowadzi do badania jej decyzji. Jest ankieta, raport, prezentacja i procent odpowiedzi. Nie ma natomiast konsekwencji dla tego, jak firma ustala wynagrodzenia, przydziela pracę lub rozstrzyga wewnętrzne transfery. To nasze określenie redakcyjne, nie termin diagnostyczny ani zwalidowana skala.

Exit-washing może wyglądać bardzo nowocześnie. Otwarte odpowiedzi są analizowane przez AI, tematy wizualizowane, kierownicy otrzymują zestawienia. Jeżeli jednak jedyną informacją zwrotną do organizacji jest „należy poprawić komunikację i rozwój”, to technologia jedynie szybciej wyprodukowała ogólnik. Dane mają znaczenie dopiero wtedy, kiedy można przełożyć je na konkretną decyzję i sprawdzić jej wykonanie.

Dobra rozmowa powinna rozdzielić kilka elementów historii. Kiedy pojawiła się pierwsza poważna myśl o zmianie? Co ją poprzedzało? Co pracownik próbował uzgodnić? Co oferowała alternatywa? Kiedy decyzja stała się ostateczna? Co mogło mieć znaczenie wcześniej, a co nie zmieniłoby już niczego? Nie chodzi o prowadzenie śledztwa. Chodzi o chronologię, bez której wszystkie przyczyny trafiają do jednej chwili.

Nie warto rozpoczynać od pytania sugerującego odpowiedź: „Czy podwyżka by cię zatrzymała?”. Lepiej najpierw zapytać: „Co w nowej sytuacji będzie inaczej?”. Dopiero później można wrócić do tego, na które z tych warunków poprzednia organizacja miała wpływ. Odpowiedź „nie wiem” jest pełnoprawnym wynikiem. Człowiek nie ma obowiązku dostarczyć gotowego modelu przyczynowego własnej biografii.

Poufność jest częścią jakości danych

Przed rozmową trzeba jasno powiedzieć, kto zobaczy notatkę, jak zostanie użyta i czego nie można obiecać. Dobrowolność udziału nie oznacza automatycznie istnienia właściwej podstawy do każdego późniejszego przetwarzania danych. Zasady minimalizacji, ograniczenia celu i czasu przechowywania oraz odpowiedniego zabezpieczenia wynikają z RODO. Podstawę, zakres dostępu i sposób obsługi informacji wrażliwych należy uzgodnić z osobą odpowiedzialną za ochronę danych. [14]

To szczególnie ważne przy zarzutach poważnych naruszeń. Informacja o dyskryminacji, nękanii lub zagrożeniu bezpieczeństwa nie powinna zostać zamieniona w zbiorczy procent pod hasłem „relacje”. Może wymagać odrębnej procedury wyjaśniającej i ograniczenia dostępu. Wywiad końcowy nie zastępuje takiej procedury, a prowadzący nie powinien obiecywać bezwzględnej tajemnicy niezależnie od treści zgłoszenia.

Jednocześnie nie należy karać braku udziału. Osoba, która odmawia rozmowy, nie daje dowodu, że „nie zależy jej na firmie”. Może nie chce wracać do doświadczenia albo po prostu nie mieć czasu. Odmowa powinna być widoczna w ocenie kompletności danych, nie w moralnej ocenie pracownika.

Druga rozmowa nie jest automatem do prawdy

Kontakt po kilku tygodniach może być wartościowy, o ile został uzgodniony. Zmienia się dystans do doświadczenia i poziom zależności od firmy. Ale zmienia się również pamięć i perspektywa. Nowa praca może sprawić, że poprzednia zostanie oceniona lepiej lub gorzej. Nie należy więc przyjmować zasady, że późniejsza wersja zastępuje wcześniejszą. Rozbieżność jest informacją do interpretacji.

Najważniejsze jest łączenie źródeł: relacji osoby odchodzącej, danych o warunkach pracy, wcześniejszych zgłoszeń, rozmowy z przełożonym i informacji od ludzi, którzy nadal pracują. Zespół nie ma rozstrzygać, kto „ma rację”. Powinien określić, co jest potwierdzone, co prawdopodobne i czego jeszcze nie wiemy. Dzięki temu firma nie zastępuje jednej wygodnej historii drugą, tylko dlatego, że ta druga została opowiedziana bardziej przekonująco.

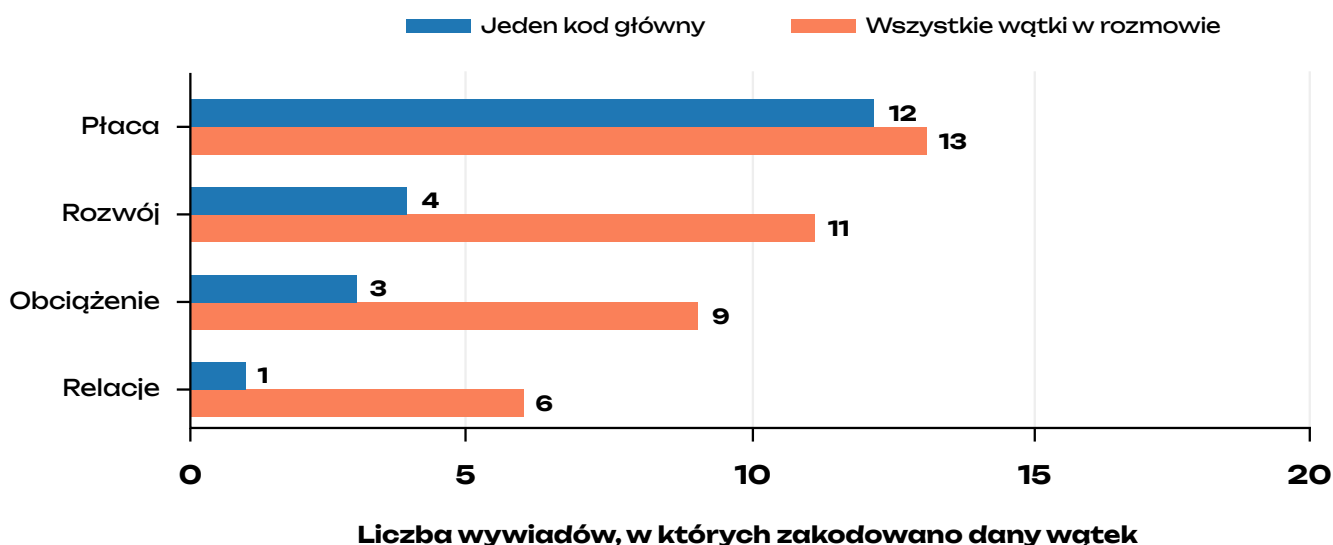
Najlepsze exit interview nie kończy się pełną listą odpowiedzi. Kończy się informacją, którą organizacja potrafi odpowiedzialnie wykorzystać. Bez tego można przez lata doskonalić kwestionariusz i ani trochę nie poprawić wiedzy o odejściach.

Ten sam materiał. Inny wykres. Inna decyzja.

W modelowym zbiorze 20 rozmów każda ma jeden powód główny, ale część zawiera również inne istotne wątki. Gdy system dopuszcza jeden kod, rozwój, obciążenie i relacje łatwo znikają za etykietą „płaca”.

WYKRES 05 / Co tracimy, wymagając jednego powodu odejścia

SYMULACJA DYDAKTYCZNA GROW - te same 20 rozmów, dwie reguły kodowania



Dane fikcyjne. Wiele kodów nie oznacza wielu odejść: 39 wątków pochodzi z 20 wywiadów

Symulacja Grow: 20 fikcyjnych rozmów, ten sam materiał kodowany na dwa sposoby. Jeden kod daje łącznie 20 wskazań; kodowanie wszystkich obecnych wątków - 39. Nie są to wyniki badania pracowników.

W pojedynczym kodowaniu rozwój występuje w 4 rozmowach, w wielokrotnym - w 11. Nie pojawiło się siedmiu nowych pracowników ani siedem nowych informacji. Zmieniła się reguła zapisu tego, co było już w materiale.

Więcej kodów nie znaczy automatycznie lepszej diagnozy. Potrzebny jest słownik, przykłady graniczne i sprawdzenie zgodności między osobami kodującymi. Inaczej nowy wykres będzie bogatszy wizualnie, lecz nadal zależny od intuicji analityka.

Kontroferta może naprawić problem. Nie powinna stać się firmowym systemem przyznawania podwyżek.

W raporcie zawsze pokazuj podstawę: ilu ludzi odeszło, z iloma przeprowadzono rozmowę i czy pytanie pozwalało podać więcej niż jeden powód. Te trzy informacje są ważniejsze niż dekoracyjny wykres kołowy.

Człowiek odchodzi sam. Sposób pożegnania ogląda cały zespół.

Wypowiedzenie zostaje przyjęte poprawnie. Ustalono datę, przekazanie sprzętu i listę zadań. Potem pracownik przestaje być zapraszany na spotkania, chociaż nadal odpowiada za część projektów. Informacje docierają do niego przez kolegów. Menedżer rzuca w zespole: „Jak komuś nie pasuje, to droga wolna”. Formalnie proces przebiega bez zakłóceń. Relacyjnie organizacja właśnie dopisuje zupełnie inne zakończenie.

To kolejna scena modelowa. Jej najważniejszym odbiorcą nie jest osoba odchodząca. Są nim ci, którzy zostają. Widzą, czy deklarowany szacunek obowiązuje również wtedy, kiedy pracownik podejmuje decyzję niewygodną dla firmy. Widzą, czy wcześniejszy wkład zachowuje znaczenie po zakończeniu współpracy. Widzą też, czy odejście można przeprowadzić bez publicznego egzaminu z lojalności.

W badaniu Gallupa dotyczącym doświadczenia rozstania 24% badanych dobrowolnie odchodzących pracowników relacjonowało nieuprzejmą, wrogą lub ogólnie negatywną reakcję przełożonego. Autorzy opisali również związek pozytywnego doświadczenia odejścia z gotowością do rekomendowania byłego pracodawcy i deklarowaną otwartością na powrót. To dane ankietowe: nie dowodzą, że samo zorganizowanie dobrego pożegnania spowoduje przyszły powrót. [15]

Offboarding

Z perspektywy employer brandingu ostatnie tygodnie są próbą spójności. Nie potrzeba widowiskowego pożegnania każdej osoby. Potrzebne są jasne zasady, szacunek i brak odwetu. Firma może zabezpieczać dostęp do systemów i poufnych danych. Powinna jednak robić to proporcjonalnie do roli i ryzyka, a nie używać procedur bezpieczeństwa jako języka upokorzenia.

Komunikat do zespołu nie powinien ujawniać prywatnych powodów odejścia. Powinien natomiast usuwać niepewność operacyjną: kiedy zmiana nastąpi, kto przejmuje odpowiedzialność, które zadania zostają ograniczone i kiedy wrócimy do tematu obsady. Ludzie nie potrzebują znać całej rozmowy z HR. Potrzebują wiedzieć, czy za chwilę ta sama praca nie zostanie bezterminowo rozdzielona między mniejszą liczbę osób.

To właśnie tutaj może powstać następna historia odejścia. Nie przez sam fakt, że ktoś zmienił pracę. Przez sposób, w jaki organizacja przerzuciła koszt tej zmiany na pozostałych. Jeżeli obowiązki przechodzą na zespół bez terminu, priorytetów i wsparcia, kierownik może nieświadomie uruchomić warunki, które wcześniej wypchnęły pierwszą osobę. Jest to mechanizm do sprawdzenia, nie automatyczny dowód „zaraźliwości” każdego wypowiedzenia.

Przekazanie wiedzy

Wiedza operacyjna nie składa się wyłącznie z dokumentów. Obejmuje również wyjątki, relacje, uzasadnienia dawnych decyzji i sygnały pozwalające rozpoznać, że standardowa procedura nie wystarczy. Dlatego dobre przekazanie powinno obejmować nie tylko „gdzie jest plik”, ale również „kiedy ta instrukcja przestaje działać” i „kogo trzeba wówczas włączyć”.

W praktyce proponujemy odwrócić typowy proces. Zamiast prosić odchodzącą osobę, żeby „spisała wszystko”, wybrać kilka krytycznych sytuacji i przejść przez nie z następcą. Następca odtwarza rozwiązanie, zadaje pytania, a luki stają się widoczne. To nie gwarantuje pełnego transferu doświadczenia. Pozwala jednak sprawdzić, czy organizacja potrafi użyć informacji, które właśnie otrzymała.

Trzeba również uznać ograniczenie czasu. W ostatnich tygodniach nie da się naprawić wieloletniej zależności od jednej osoby. Jeżeli ekspert ma jednocześnie zamknąć projekty, wdrożyć następcę i opisać całą historię procesów, lista oczekiwań może być nierealna. Właściwą odpowiedzią jest priorytetyzacja wiedzy krytycznej, nie oskarżenie, że pracownik „nie przekazał wszystkiego”.

Powrót nie kasuje powodu pierwszego odejścia

Dobra relacja z byłymi pracownikami może być cenna, ale nie powinna automatycznie prowadzić do zatrudniania każdej osoby, która chce wrócić. John Arnold i współautorzy porównali 1318 powracających menedżerów z osobami zatrudnionymi z zewnątrz i awansowanymi wewnątrz. Powracający nie byli bezwarunkowo lepsi: w badanej organizacji częściej odchodzili ponownie, a powody kolejnego odejścia byłyby podobne do pierwszych. To badanie podłuzne jednego kontekstu, nie zakaz zatrudniania byłych pracowników. [16]

Nasza rekomendacja jest prosta: przed powrotem zapytać, co zmieniło się po obu stronach. Nowe doświadczenie pracownika może zwiększać jego wartość. Zmienione warunki organizacji mogą usunąć dawny problem. Ale sympatia i znajomość systemów nie naprawiają automatycznie relacji, w której nadal nie ma miejsca na oczekiwany rozwój.

Firma może więc cieszyć się z dobrego pożegnania, nie planując od razu programu powrotów. Pierwszym zobowiązaniem nie jest stworzenie nowego kanału rekrutacji. Jest nim zachowanie standardu relacji z człowiekiem, który właśnie przestaje być od nas zależny. To jeden z najbardziej wiarygodnych momentów całej marki pracodawcy.

Folder przekazany. Wiedza niekoniecznie.

Pracownik ze sceny rozstania może odhaczyć wszystkie formalności, a zespół nadal nie potrafi przejąć jego decyzji. Dlatego dowodem offboardingu nie jest liczba dokumentów. Jest nim zdolność następcy do działania.

TABELA 08 / Co ma pozostać po człowieku - i jak to sprawdzić

Obszar	Pozorny dowód przekazania	Dowód użyteczny operacyjnie
Proces	Instrukcja leży na dysku.	Odbiorca samodzielnie wykonuje próbny przypadek i wie, gdzie zatrzymać pracę.
Wyjątki	Lista „trudnych sytuacji” została wystana.	Odbiorca rozpoznaje wyjątek, zna granicę decyzji i osobę do eskalacji.
Klienci i relacje	Przekazano listę kontaktów.	Nowy opiekun został przedstawiony; partner wie, z kim uzgadniać dalszą pracę.
Zobowiązania	Zadania mają nowych właścicieli w systemie.	Właściciele potwierdzili priorytety, terminy, ryzyka i dostępne zasoby.
Niejawne uzgodnienia	„Wszystko jest w mailach”.	Odtworzono kluczowe decyzje, ich uzasadnienie i warunki, przy których trzeba je zmienić.
Obciążenie zespołu	Obowiązki podzielono między pozostałych.	Zapadła decyzja, co odłożyć, ograniczyć lub obsadzić dodatkowo.

Autorski standard rozmowy Grow. Nie zastępuje procedur bezpieczeństwa, dostępu i formalnego zakończenia zatrudnienia.

Odbiór wiedzy powinien mieć właściciela po stronie przejmującej, nie tylko podpis osoby odchodzącej. W przeciwnym razie organizacja potwierdzi wykonanie obowiązku, ale nie potwierdzi zdolności do dalszej pracy.

Odejście jednej osoby nie może być milczącym awansem całego zespołu do pracy za dwie.

Najdroższy błąd: wiedzieć więcej i nadal decydować tak samo

Wyobraźmy sobie kwartalne spotkanie o rotacji. Na ekranie widać najczęstsze powody odejść. Rozwój, płaca, relacje, obciążenie. Lista wygląda znajomo, bo wyglądała podobnie kwartał wcześniej. Zarząd zgadza się, że trzeba wzmocnić komunikację. HR zapowiada dodatkowe rozmowy z menedżerami. Spotkanie kończy się bez wskazania decyzji, którą ktokolwiek podejmie inaczej.

W tej modelowej scenie nie brakuje danych. Brakuje przejścia od opisu do odpowiedzialności. Firma raportuje problem, ale nie zmienia reguł, które go wytwarzają.

Metaanaliza Alexa Rubensteina i współautorów pokazuje wiele czynników poprzedzających dobrowolną rotację i znaczenie ich kontekstu. To ostrzeżenie przed jedną receptą: powiązanie cechy z odejściami nie dowodzi, że jej zmiana w naszej firmie wywoła oczekiwany efekt. [2]

Najpierw ustalmy, co porównujemy

Rotacja całej organizacji może wyglądać stabilnie, podczas gdy pogarsza się sytuacja w jednej roli krytycznej. Może też rosnąć, ponieważ firma kończy planowy projekt sezonowy, a nie dlatego, że relacje z pracownikami się pogorszyły. Dlatego podstawowa dyscyplina polega na rozdzieleniu dobrowolnych rezygnacji, decyzji pracodawcy, końca kontraktów oraz transferów wewnętrznych. W przeciwnym razie analizujemy zjawiska, które mają różne mechanizmy i różnych właścicieli decyzji.

Potem trzeba sprawdzić mianownik. Liczba odejść podzielona przez średni stan zatrudnienia mówi coś innego niż odsetek konkretnej grupy nowo zatrudnionych, która odeszła przed upływem 90 dni. Udział nowicjuszy wśród wszystkich odchodzących jest jeszcze inną miarą. Wszystkie mogą być poprawne. Nie można używać ich zamiennie tylko dlatego, że na wykresie każda ma znak procenta.

Równie ostrożnie należy porównywać menedżerów. Kierownik przejmujący trudny zespół może mieć początkowo wyższą rotację właśnie dlatego, że naprawia sytuację. Lider zespołu z krótkim stażem pracowników działa w innych warunkach niż przełożony doświadczonych ekspertów. Porównanie powinno uwzględniać rolę, lokalizację, staż, zmianowość, reorganizację i ekspozycję na lokalny rynek. Nie po to, żeby unieważnić odpowiedzialność, lecz żeby ją przypisać uczciwie.

Dane jakościowe nie są dodatkiem do prawdziwych danych

Wywiad potrafi pokazać mechanizm, którego nie widać w tabeli. Dane liczbowe potrafią z kolei sprawdzić, czy historia opisana w wywiadzie jest lokalna czy szersza. Te źródła powinny się korygować. Jedna mocna wypowiedź nie dowodzi powszechności problemu. Niski udział danego powodu w ankiecie nie dowodzi, że problem jest nieistotny -szczególnie przy słabej odpowiedzi lub niskim zaufaniu.

Trzeba też podać stopień pewności. „Potwierdziliśmy zmianę grafiku przed odejściami” to inna informacja niż „trzy osoby wskazały grafik”. Chronologia, dane o warunkach i relacje pracowników powinny razem uzasadniać hipotezę.

W praktyce proponujemy zastąpić ogólny wniosek „brak rozwoju” zdaniem decyzyjnym. Na przykład: w badanej grupie pracownicy zgłaszali zainteresowanie transferami, ale nie otrzymywali terminu odpowiedzi; sprawdzimy, czy określenie czasu rozstrzygnięcia i ścieżki odwołania poprawi dostęp do mobilności. To nadal hipoteza. Jest jednak hipotezą, wobec której można zaplanować działanie, właściciela i kryterium oceny.

Pilotaż nie jest dowodem przez sam fakt, że się odbył

Jeżeli wprowadzimy zmianę w zespole, który właśnie miał wyjątkowo zły kwartał, późniejsza poprawa może częściowo wynikać z naturalnego powrotu do bardziej typowego poziomu. Jeżeli równolegle wzrosną płace i poprawi się dostępność kandydatów, nie przypiszemy uczciwie całego spadku odejść jednej rozmowie retencyjnej. Dlatego przed interwencją trzeba zapisać, co zmieniamy, z czym porównamy wynik i jakie inne czynniki mogą mieć znaczenie.

Nie każda firma przeprowadzi eksperyment z losowym przydziałem. Może jednak porównać podobne grupy, obserwować kilka okresów przed zmianą i po niej oraz opisać ograniczenia. Wynik po 30 dniach może pokazywać, że rozmowy się odbyły i decyzje zostały wykonane. Nie musi jeszcze mówić o trwałej retencji. Czas pomiaru powinien odpowiadać temu, co chcemy ocenić.

Najważniejszą jednostką uczenia się nie jest kolejny dashboard. Jest nią zamknięta pętla: zauważyliśmy problem, odtworzyliśmy możliwy mechanizm, podjęliśmy decyzję, sprawdziliśmy wykonanie i oceniliśmy rezultat. Jeżeli hipoteza się nie potwierdziła, aktualizujemy diagnozę. Nie zamieniamy nieudanego pilotażu w sukces komunikacyjny tylko dlatego, że kosztował dużo pracy.

Retencja wymaga właściciela decyzji, nie właściciela prezentacji

HR pilnuje jakości diagnozy, ale nie zmieni samodzielnie płac, obsady czy mobilności. Menedżer ustala priorytety, lecz nie rozstrzyga każdego sporu budżetowego. Zarząd zatwierdza środki, ale potrzebuje wiedzy operacyjnej. Odpowiedzialność musi odpowiadać realnemu wpływowi.

To nie jest apel o kolejny komitet. Czasami wystarczy, żeby na spotkaniu dotyczącym odejść obecna była osoba uprawniona do podjęcia konkretnej decyzji, a nie wyłącznie osoby uprawnione do komentowania raportu. Najważniejszym rezultatem takiego spotkania powinno być kilka wykonanych zmian, nie kilkanaście rekomendacji dla wszystkich.

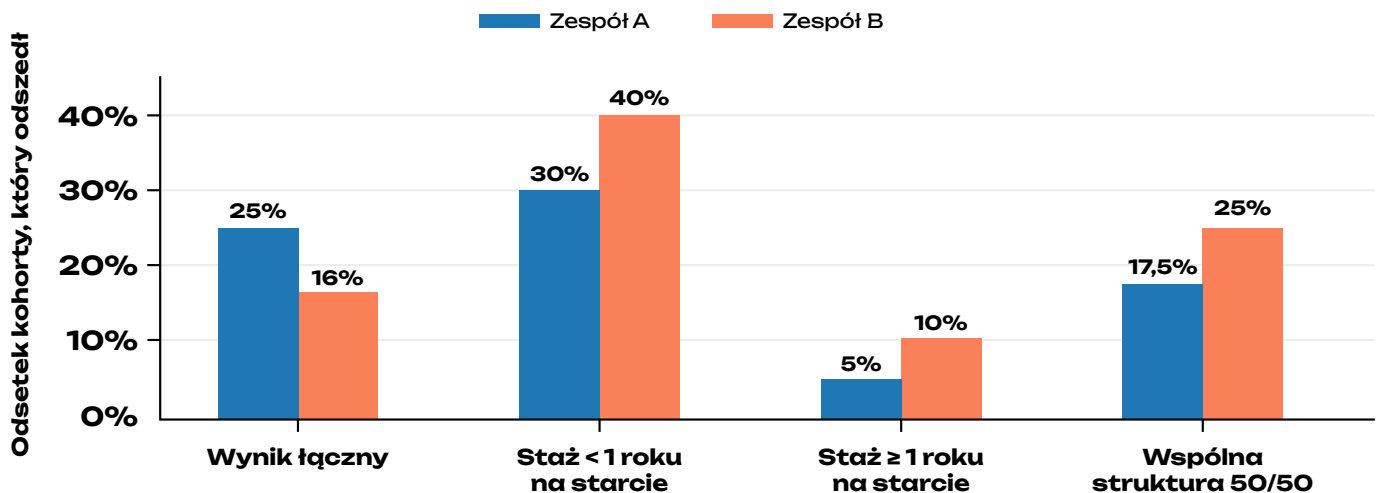
Po 90 dniach od odejścia specjalistki z naszego wstępu firma może mieć już nową osobę. To nie zamyka historii. Warto sprawdzić, czy następca otrzymał tę samą niejasną obietnicę, ten sam blokowany rozwój i ten sam zakres odpowiedzialności bez decyzji. Jeżeli tak, organizacja nie rozwiązała problemu retencji. Zresetowała licznik stażu.

Ranking menedżerów może odwrócić się po jednym pytaniu.

W modelu A ma 25% odejść, a B tylko 16%. Łatwo nagrodzić B. Tyle że A prowadzi przede wszystkim osoby z krótkim stażem, a B -doświadczony zespół. W obu grupach stażu wynik A jest niższy.

WYKRES O6 / Ta sama różnica, przed i po uwzględnieniu stażu

SYMULACJA DYDAKTYCZNA GROW - po 100 osób, pełne 12 miesięcy obserwacji



Dane fikcyjne. Mianownik = stan kohorty na starcie; nie średnie zatrudnienie w okresie.

Symulacja Grow, dwie początkowe kohorty po 100 osób, rok obserwacji. Odsetki odnoszą się do stanu na starcie. Wspólna struktura to średnia dwóch stóp z wagami 50%/50%, nie wynik nowego badania.

TABELA O9 / Pełne liczniki i mianowniki do wykresu

Staż na początku obserwacji	Zespół A: odejścia / osoby	Zespół B: odejścia / osoby
Poniżej roku	24 / 80 = 30%	8 / 20 = 40%
Rok lub więcej	1 / 20 = 5%	8 / 80 = 10%
Łącznie	25 / 100 = 25%	16 / 100 = 16%

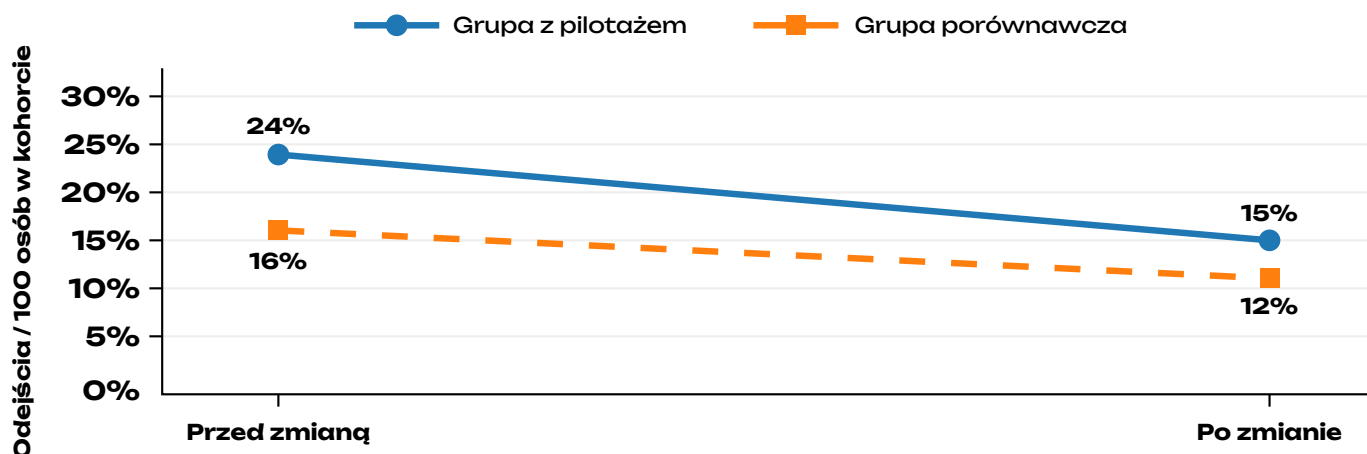
To ilustracja paradoksu Simpsona: skład grup może odwrócić wniosek z agregatu. Korekta stażu nie udowadnia jednak jakości kierowania. Nadal trzeba sprawdzić role, lokalizację, warunki pracy i dobór ludzi. Przed rankingiem potrzebna jest porównywalność.

Wynik spadł. Czy to znaczy, że program zadziałał?

Po interwencji odejścia w modelowej grupie spadają z 24% do 15%. W prezentacji łatwo wpisać sukces: minus 9 punktów procentowych. W tym samym czasie bez programu wynik drugiej grupy poprawia się jednak o 4 punkty.

WYKRES 07 / Dlaczego samo „przed i po” nie wystarcza

SYMULACJA DYDAKTYCZNA GROW - porównywalne półroczne okna



Dane fikcyjne. W każdym oknie i każdej grupie; w pełni obserwowana kohorta 100 osób.

Symulacja Grow. W każdym z dwóch półrocznych okien analizowane są w pełni obserwowane kohorty po 100 osób na grupę. Wartości nie są empiryczną oceną programu retencji.

Zmiana w pilotażu: -9 p.p.

Zmiana w porównaniu: -4 p.p.

Różnica zmian: -5 p.p. -nie automatyczny dowód przyczynowy.

Tych 5 punktów również nie wolno bezwarunkowo przypisać programowi. Trzeba ocenić, czy wcześniej grupy miały podobne trendy, czy nie zmienił się ich skład oraz czy równolegle nie wprowadzono innej polityki płacowej, organizacyjnej lub rekrutacyjnej.

Brak dobrego porównania nie przekreśla pilotażu. Zmienia się wniosek: „zaobserwowaliśmy poprawę po zmianie” to uczciwe zdanie. „Udowodniliśmy skuteczność” wymaga mocniejszych podstaw. Niska liczba zdarzeń dodatkowo zwiększa niepewność.

Nie potrzebujemy lepszej opowieści o odejściach.

Na początku tej publikacji firma dowiedziała się o rezygnacji we wtorek o dziewiątej. Pracownica przyszła z decyzją. Organizacja przyszła z pytaniem o pieniądze. Obie strony opowiadały o tym samym zdarzeniu, ale nie o tej samej historii.

Po przejściu przez dziesięć momentów możemy zobaczyć więcej. Niejasną obietnicę rozwoju. Sygnały, które nie otrzymały odpowiedzi. Rynkową ofertę, która pokazała inną możliwość. Menedżera próbującego utrzymać wynik własnego zespołu. Kontrofertę uruchomioną dopiero po pojawieniu się realnego zagrożenia. Wywiad, który pozwolił zamknąć sprawę, ale niekoniecznie ją zrozumieć.

Nie oznacza to, że odejściu na pewno dałoby się zapobiec. Nie mamy prawa dopisać takiego zakończenia. Możemy natomiast powiedzieć, że firma miała kilka wcześniejszych punktów, w których mogła uzgodnić przyszłość, usunąć niepewność albo uczciwie wyjaśnić ograniczenia. Każdy z nich był lepszym miejscem do podjęcia decyzji niż chwila, w której człowiek przestał już na nią czekać.

Dla Grow właśnie tutaj leży sens „Bez zgadywania”. Nie w obietnicy, że organizacja pozna wszystkie motywy swoich pracowników. Nie w produkowaniu coraz dokładniejszych rankingów ludzi, którzy być może odejdą. W umiejętności powiązania doświadczenia pracy z decyzjami, za które ktoś rzeczywiście odpowiada.

Employer branding ma w tym zadaniu ważną rolę, ale nie powinien stawać się alibi. Nie naprawi komunikacją warunków, których firma nie chce zmienić. Może pomóc uczciwie opisać pracę, rozpoznać rozbieżność między obietnicą a doświadczeniem i pokazać, czy organizacja potrafi dotrzymać własnych deklaracji. Czasem najlepszą rekomendacją dla marki pracodawcy będzie odłożenie kampanii do chwili, kiedy istnieje coś wiarygodnego do zakomunikowania.

HR również nie potrzebuje kolejnego dowodu, że „ludzie są ważni”. Potrzebuje możliwości wpływania na decyzje, które kształtują ich pracę. Analiza odejść może być jednym z najbardziej konkretnych sposobów wejścia do tej rozmowy. Nie jako dostawca smutnych statystyk, lecz jako partner pokazujący, gdzie organizacja traci zdolność realizowania własnych celów.

W dojrzałej firmie nie każdy zostanie. Nie każdy powinien. Ważne, żeby ludzie mogli podjąć decyzję na podstawie rzeczywistych warunków, a nie kolejnej niezweryfikowanej obietnicy. I żeby po ich odejściu firma nie ograniczała się do znalezienia nowej osoby, która przez kilka miesięcy jeszcze w tę obietnicę uwierzy.

Najdroższe odejście nie zawsze jest tym, po którym najdłużej szukamy następcy. Czasem jest nim to, po którym nie zmieniliśmy niczego -poza nazwiskiem w strukturze.

Jak zbadać odejście, nie przesłuchując człowieka

Ta część przekłada argumenty z dziesięciu rozdziałów na pracę z pojedynczą historią i z powtarzającymi się problemami. Zamiast jednej punktowej oceny dojrzałości organizacji proponujemy pytania, rozróżnienia i sposób dokumentowania decyzji. Ich zadaniem jest ograniczenie błędów diagnozy, nie nadanie intuicji pozoru naukowej precyzji.

Przed rozmową o pozostaniu

Nie rozpoczynaj od żądania deklaracji lojalności. Wyjaśnij cel: „Chcę lepiej zrozumieć, co w tej pracy działa, co utrudnia ci normalne wykonywanie zadań i co powinniśmy uzgodnić na kolejne miesiące. Nie proszę o obietnicę pozostania ani o ujawnianie rozmów z innymi pracodawcami”. To przykładowe otwarcie, które należy dopasować do realnej relacji i uprawnień prowadzącego.

Potem zapytaj o konkretne doświadczenie: „Który fragment ostatnich tygodni najlepiej pokazuje, co jest dziś trudne?”. Przykład pozwala odejść od ogólnej oceny nastroju. Dopytaj, jak często taka sytuacja występuje, jakie ma konsekwencje i co już próbowano z nią zrobić. Nie oceniaj reakcji pracownika, zanim nie zrozumiesz warunków.

Dopiero wtedy rozmawiaj o przyszłości: „Co musiałoby działać inaczej, żebyś mógł sensownie planować tu kolejny etap?”. Zakończ rozróżnieniem między tym, co możesz ustalić sam, co wymaga zgody i czego nie jesteś w stanie obiecać. Po spotkaniu prześlij krótkie uzgodnienie, bez tworzenia rozbudowanego dossier prywatnych motywacji człowieka.

Przed rozmową końcową

Udział powinien być dobrowolny, a zasady znane wcześniej. Wyjaśnij, czy powstanie notatka, kto będzie miał do niej dostęp, które wnioski zostaną przekazane zbiorczo i jak potraktujecie zgłoszenia wymagające osobnego postępowania. Nie zapewnij, że „nikt się nie dowie”, jeżeli treść może identyfikować osobę albo rodzić obowiązek reakcji.

Przykładowe otwarcie: „Decyzję o odejściu przyjmujemy. Ta rozmowa nie służy jej podważaniu. Chcemy zrozumieć twoje doświadczenie i sprawdzić, czy są warunki pracy, które powinniśmy zmienić dla innych osób. Możesz nie odpowiadać na pytania i w dowolnym momencie zakończyć rozmowę”.

Pytania, które odtwarzają historię

Początek. „Kiedy po raz pierwszy poważnie pomyślałeś o zmianie i co wtedy się wydarzyło?”. Dopytaj, czy chodziło o nagłe zdarzenie, dłuższy proces czy niespodziewaną ofertę. Nie zakładaj z góry narastającego konfliktu.

Warunki. „Co w obecnej pracy miało największe znaczenie dla decyzji?”. Oddziel treść pracy, sposób zarządzania, wynagrodzenie, możliwości rozwoju, organizację czasu i czynniki prywatne. Pozostaw możliwość opisanie powodu, którego lista nie przewidywała.

Wcześniejsze próby. „Czy próbowałeś coś uzgodnić lub zmienić? Jaką otrzymałeś odpowiedź?”. Szukaj chronologii i decyzji, nie dowodu winy. Brak wcześniejszego zgłoszenia nie unieważnia problemu; warto zrozumieć, dlaczego rozmowa się nie odbyła.

Alternatywa. „Co w nowym rozwiązaniu jest dla ciebie szczególnie ważne?”. Nie wymagaj nazwy nowego pracodawcy, kopii oferty ani informacji prywatnych. Interesuje nas różnica warunków, którą możemy zrozumieć bez tych danych.

Wpływ firmy. „Czy coś, co mogliśmy realnie zmienić wcześniej, miałoby znaczenie? W którym momencie?”. Podkreśl, że odpowiedź może brzmieć „nie” albo „nie wiem”. Nie koduj automatycznie wskazanej możliwości jako odejścia, któremu z pewnością zapobieglibyśmy.

Zakończenie. „Co powinniśmy wiedzieć, żeby dobrze przekazać pracę i nie obciążyć niepotrzebnie zespołu?”. Na końcu sprawdź własne rozumienie: „Słyszę trzy rzeczy. Która jest najważniejsza, a którą zrozumiałem niewłaściwie?”.

Notatka, która nie udaje wyroku

Proponujemy trzy odrębne warstwy zapisu. Pierwsza to relacja pracownika -możliwie bliska jego słowom, bez diagnozowania intencji. Druga to ustalone fakty, na przykład data zmiany grafiku, wniosku o transfer czy decyzji płacowej. Trzecia to interpretacja zespołu analizującego wraz ze stopniem pewności i pytaniem, co należałoby jeszcze sprawdzić. Warstw nie należy mieszać.

Dla każdej historii można zapisać kilka współwystępujących powodów, ich znaczenie według rozmówcy oraz moment pojawienia się. Jeżeli system wymaga jednego kodu, zachowaj również opis kontekstu. Kod jest narzędziem agregacji. Nie powinien zastępować rekonstrukcji.

Przy większej liczbie rozmów warto opracować wspólny słownik kategorii, niezależnie zakodować część materiału przez dwie osoby i omówić rozbieżności. Jeżeli „rozwój” dla jednej oznacza wyłącznie awans, a dla drugiej również zmianę technologii i zakresu pracy, wspólny wykres da pozór porównywalności. Potrzebne są definicje, przykłady graniczne i możliwość aktualizacji słownika.

Rozmowa z menedżerem i zespołem

Nie przekazuj kierownikowi zadania odgadnięcia „prawdziwego powodu”. Zapytaj, jakie sygnały widział, jakie decyzje podjął, jakie możliwości miał i gdzie napotkał ograniczenie. Następnie porównaj chronologię z innymi źródłami. Sprzeczność relacji nie jest jeszcze dowodem kłamstwa. Może wskazywać różne znaczenia tej samej rozmowy.

Rozmowa z zespołem nie powinna służyć zbieraniu opinii o osobie odchodzącej. Powinna dotyczyć ciągłości pracy, obciążenia i warunków, które mogą dotyczyć innych. Przykładowo: „Co zmieni się w waszej pracy po tym odejściu? Które zadania wymagają decyzji o ograniczeniu? Gdzie potrzebujemy zastępstwa, a gdzie przekazania wiedzy?”.



Najpierw koszt. Potem obietnica oszczędności.

Koszt odejścia nie powinien być automatycznie równy kilkukrotności pensji. Taki mnożnik może pomagać w bardzo ogólnej dyskusji, ale nie zastąpi kalkulacji dla konkretnej roli. W małej firmie utrata osoby obsługującej kluczowego klienta może mieć inne konsekwencje niż odejście z dużej, wzajemnie zastępowalnej grupy stanowisk. Jednocześnie wysoki koszt nie dowodzi, że każda cena zatrzymania będzie uzasadniona.

Do obliczenia potrzebujemy dwóch perspektyw. Pierwsza to dodatkowe wydatki gotówkowe, które rzeczywiście wystąpią. Druga to czas i utracona zdolność operacyjna. Tych kategorii nie wolno bezrefleksyjnie sumować, jeżeli opisują tę samą stratę. Nie należy też liczyć całego wynagrodzenia nowego pracownika jako kosztu odejścia - firma płaciłaby za pracę również osobie, która została.

Przykład obliczeniowy, nie benchmark rynkowy

Przyjmijmy czysto ilustracyjny przypadek jednej roli. Założenia nie pochodzą z klienta Grow ani z badania rynku. Rekrutacja zewnętrzna kosztuje 7000 zł. Rozmowy i koordynacja zajmują 25 godzin po 140 zł, czyli 3500 zł. Dodatkowy koszt zastępstw wynosi 5500 zł. Wdrożenie wymaga 35 godzin opiekuna po 140 zł, czyli 4900 zł. Utracona marża z pracy niewykonanej i niepokrytej zastępstwem wynosi 9000 zł. Suma to 29 900 zł. Odejmujemy 6000 zł oszczędzonego zwykłego kosztu płacy podczas wakatu: koszt różnicowy netto wynosi 23 900 zł.

Dodatkowe wydatki na rekrutację i zastępstwa to 12 500 zł. Po odjęciu oszczędzonego kosztu płacy wpływ gotówkowy netto wynosi 6500 zł. Kolejne 8400 zł to wycena czasu wewnętrznego, a 9000 zł - oszacowanie utraconej marży. To trzy różne jakości dowodu. Wydatki można potwierdzić fakturą lub listą płac. Czas wymaga ewidencji. Utracona marża wymaga wykazania, że pracy nie wykonano, a nie tylko przesunięto bez straty na później.

Jeżeli ten sam brak zdolności został już ujęty w zastępstwach, nie należy ponownie liczyć go w utraconej marży. Jeżeli zaoszczędzono część zwykłego kosztu wynagrodzenia podczas wakatu, trzeba uwzględnić to w rachunku różnicowym. Nie dodajemy arbitralnej kwoty „utruty wiedzy”, jeżeli ta strata jest już odzwierciedlona w wydłużonym wdrożeniu. Dodatkowe ryzyka opisujemy osobno, zamiast poprawiać nimi wynik kalkulatora.

Założmy program kosztujący 60 000 zł rocznie. Przy 23 900 zł na jedno odejście próg ekonomiczny wynosi około 2,51 unikniętego odejścia, a więc co najmniej trzy pełne przypadki. W samym rachunku dodatkowej gotówki netto, po 6500 zł na przypadek, potrzeba już dziesięciu. To dwa różne progi, nie prognoza skuteczności. Należy jeszcze wykazać, że odejściom zapobiegła interwencja, a odzyskany czas i zdolność do pracy rzeczywiście wykorzystano.

Pięć miar, których nie należy mylić

Rotacja dobrowolna w okresie to liczba dobrowolnych odejść podzielona przez średni stan zatrudnienia w tym samym okresie. Przy dużych zmianach obsady lepiej użyć średniej z częstszych pomiarów niż tylko stanów na początku i końcu. Okres i sposób liczenia muszą być stałe. Transfer wewnętrzny nie jest odejściem z firmy.

Retencja nowo zatrudnionej grupy po 90 dniach to udział osób pozostających w firmie po 90 dniach wśród osób mających pełne 90 dni obserwacji. Jeżeli analizujemy 50 takich pracowników i 8 odeszło wcześniej, odpływ wynosi 16%, a retencja 84%. Nie włączamy jako „utrzymanych” osób, które pracują dopiero miesiąc. Przy zróżnicowanym czasie obserwacji można wykorzystać analizę przeżycia, ale wymaga ona właściwego przygotowania danych.

Odejścia istotne dla działalności powinny być oceniane według wcześniej określonych kryteriów: kompetencji, wyników, zastępowalności, czasu i znaczenia dla ciągłości. Nie wystarczy dopisać etykiety „nie żałujemy” po każdym niewygodnym przypadku. Wskaźnik bez jasnej definicji można poprawić samą zmianą klasyfikacji.

Kompletność diagnozy oznacza udział odejść, dla których mamy wystarczającą rekonstrukcję oraz jawnie określone luki. Należy pokazywać również udział osób, które odmówiły udziału lub nie odpowiedziały. Dziesięć szczegółowych wywiadów ze stu odejść może dać wartościowe hipotezy, ale nie stanowi automatycznie reprezentatywnej mapy całej organizacji.

Wykonanie decyzji naprawczych to liczba uzgodnionych zmian rzeczywiście zrealizowanych w terminie oraz ocena ich konsekwencji. Nie mylić z liczbą rekomendacji. Zrealizowany transfer, poprawiony termin publikacji grafiku albo uzgodniony mandat roli są mocniejszym dowodem działania niż kolejny slajd o potrzebie rozwoju.

Jak przeczytać małe liczby bez wielkich złudzeń

W dziesięcioosobowym zespole jedno odejście to 10% obsady. Dwa -20%. Dwukrotny wzrost wskaźnika może więc oznaczać jedną dodatkową decyzję człowieka. Taki wynik zasługuje na uwagę, ale nie na automatyczną diagnozę jakości kierownika. Obok procentu należy pokazywać liczby bezwzględne, okres obserwacji i kontekst.

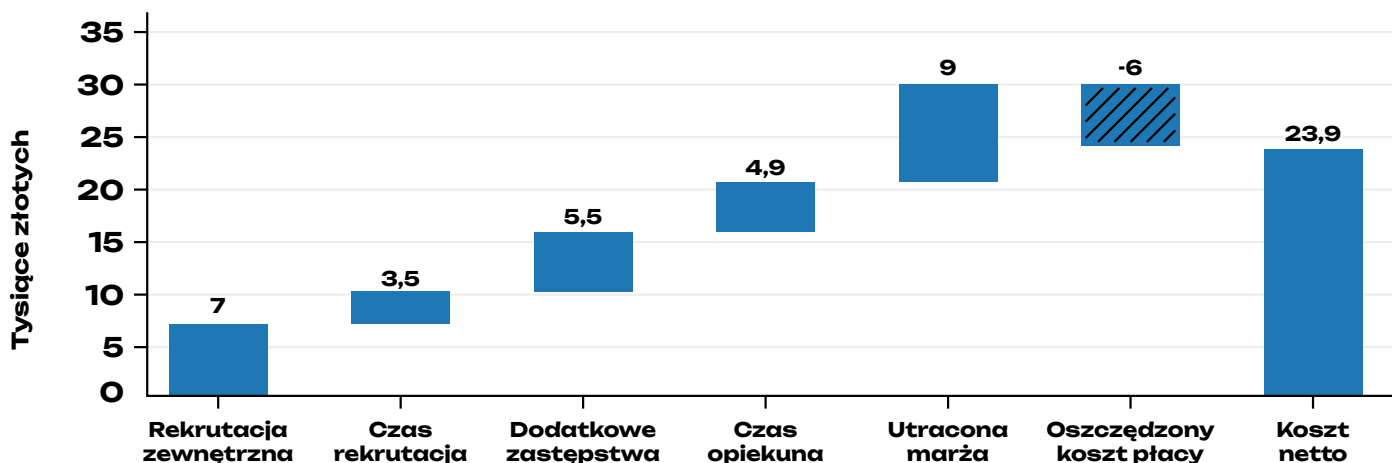
Nie ma też jednego progu liczebności zapewniającego poufność każdej analizy. Nawet większa grupa może ujawniać tożsamość, jeżeli opis dotyczy unikalnego zdarzenia lub roli. Małe grupy warto agregować, ale nie łączyć w sposób zacierający istotny problem. Zasady publikacji należy ustalić przed zobaczeniem wyników.

Koszt odejścia nie jest jednym rachunkiem z agencji rekrutacyjnej.

Model z poprzednich stron rozdziela wydatki, czas i utraconą marżę. Pokazuje też pozycję, którą łatwo pominąć w efektywnym wyliczeniu: oszczędzony zwykły koszt płacy podczas wakatu.

WYKRES 08 / Od kosztów składowych do kosztu netto

SYMULACJA DYDAKTYCZNA GROW - jedna rola, rozłączne pozycje kosztowe



Dane fikcyjne. 29 900 zł kosztów i strat - 6000 zł oszczędzonego kosztu płacy = 23 900 zł netto.

Symulacja Grow. 29 900 zł sumy kosztów i strat pomniejszono o 6000 zł oszczędzonego kosztu płacy. Zakładamy brak podwójnego naliczenia tej samej straty i brak innych różnic.

TABELA 10 / Trzy jakości pieniądza w jednym wyniku

Kategoria	Kwota netto	Jak potwierdzić
Dodatkowa gotówka	6500 zł	7000 + 5500 – 6000; faktury i koszty płacowe.
Czas wewnętrzny	8400 zł	25 h × 140 zł + 35 h × 140 zł; ewidencja i uzgodniona stawka.
Utracona marża	9000 zł	Praca nie została wykonana ani nadrobiona i nie jest ujęta w zastępstwach.
Łączny koszt różnicowy	23 900 zł	Suma rozłącznych kategorii. Nie całość jest wydatkiem gotówkowym.

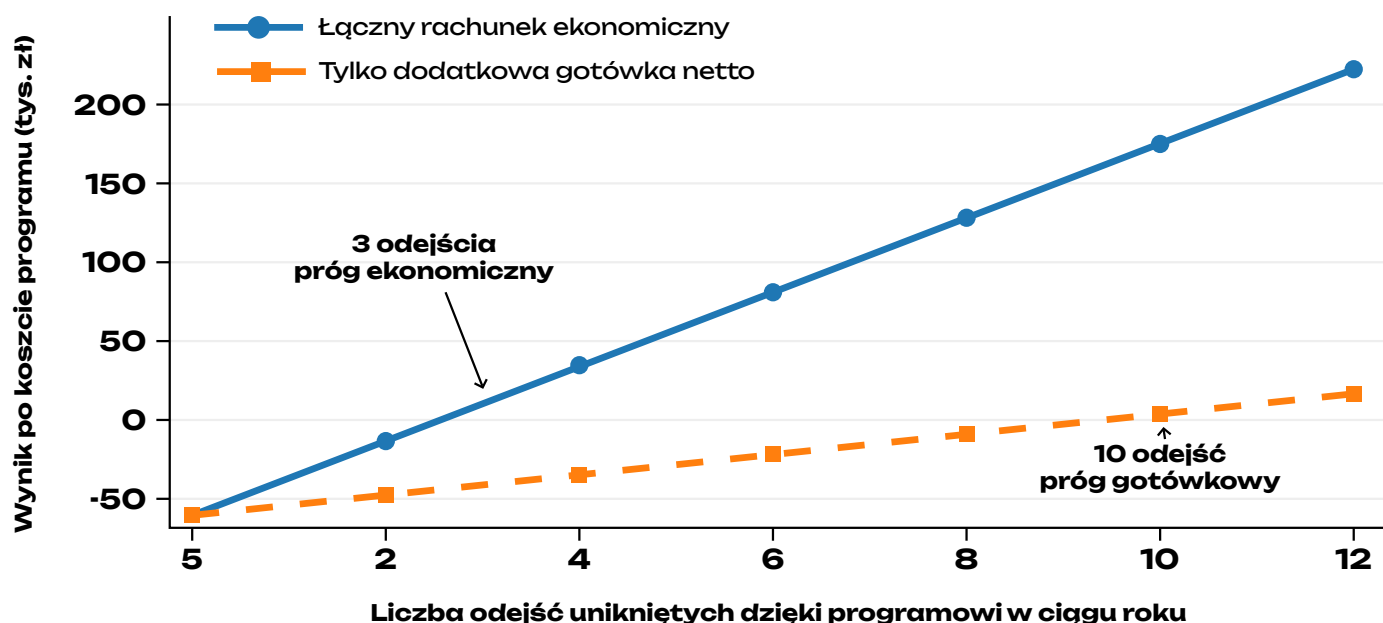
Nie dopisujemy automatycznie „kosztu utraty wiedzy”, jeżeli już zawiera się w dłuższym wdrożeniu. Nie liczymy całej pensji następcy jako straty. Rachunek ma służyć decyzji, nie produkcji możliwie dużej liczby.

Program może opłacać się ekonomicznie i nie zwracać się gotówkowo.

Koszt programu to 60 tys. zł rocznie. Przy stałych założeniach modelu każdy uniknięty przypadek daje 23,9 tys. zł korzyści ekonomicznej, lecz tylko 6,5 tys. zł dodatkowej gotówki netto. To zmienia rozmowę z CFO.

WYKRES 09 / Dwa progi pokrycia kosztu tego samego programu

SYMULACJA DYDAKTYCZNA GROW - koszt programu: 60 000 zł rocznie



Stałe koszty jednostkowe z WO8. Korzyści warunkowe: liczba unikniętych odejść nie jest prognozą.

Symulacja Grow, horyzont roczny. Linie są rachunkiem warunkowym przy stałym koszcie unikniętego odejścia. Nie przewidują liczby odejść ani skuteczności programu.

TABELA 11 / Co oznacza próg -i czego nie oznacza

Perspektywa	Próg w pełnych przypadkach	Warunek korzyści
Ekonomiczna: 60 000 / 23 900	3 uniknięte odejścia	Czas i utracona zdolność operacyjna mają realną wartość oraz nie dublują kosztów.
Gotówkowa: 60 000 / 6500	10 unikniętych odejść	Dodatkowe wydatki netto rzeczywiście nie wystąpiły dzięki programowi.

Nie obiecuj zwrotu z inwestycji, zanim ustalisz, co nazywasz zwrotem -i co naprawdę wywołało poprawę.

Co można zrobić w 30 dni - i czego nie wolno po nich obiecać

Pierwszy miesiąc powinien służyć uporządkowaniu sposobu uczenia się, a nie ogłoszeniu sukcesu retencji. Jeżeli firma nie ma wspólnych definicji, dostępnych danych i właścicieli decyzji, nie naprawi tego kolejnym badaniem nastroju. Zaczynamy od zakresu, w którym istnieje realna możliwość działania.

Tydzień pierwszy: wybór problemu i zasad

Wybierz jedną grupę ról lub zespołów, nie całą organizację naraz. Ustal, co budzi niepokój: wczesne odejścia, utrata określonych kompetencji, brak transferów czy przeciążenie po wakatach. Zdefiniuj miary, okres odniesienia, dostęp do danych i zasady poufności. Zaproś do pracy osobę, która może zmienić warunki, nie tylko osoby prowadzące analizę.

Wynikiem tygodnia powinno być jedno zdanie problemowe oraz lista decyzji, na które firma ma wpływ. Na przykład: „Chcemy ustalić, dlaczego osoby zatrudnione do tej roli odchodzą przed uzyskaniem samodzielności i czy problem leży w obietnicy, wdrożeniu czy organizacji pracy”. To znacznie lepszy początek niż „chcemy zmniejszyć rotację o 20%”, zanim wiemy, co mierzymy.

Tydzień drugi: rekonstrukcja, nie polowanie na winnego

Przeanalizuj dostępne historie odejść i porozmawiaj również z osobami, które zostały, z różnym stażem oraz w różnych warunkach. Nie dobieraj wyłącznie najbardziej dostępnych lub zadowolonych rozmówców. Sprawdź wcześniejsze zgłoszenia, zmiany zakresu pracy, obsadę i decyzje dotyczące płac oraz rozwoju. Wyraźnie rozdziel fakty, relacje i interpretacje.

Rezultatem nie powinien być ranking winnych. Powinny nim być dwie lub trzy konkurencyjne hipotezy. Być może odchodzący otrzymali nierealistyczną obietnicę. Być może obietnica była uczciwa, ale warunki się zmieniły. Być może główny problem leży w dostępności innych ofert. Hipotezy mogą współistnieć; trzeba określić, co przemawia za każdą z nich.

Tydzień trzeci: jedna interwencja, realny właściciel

Wybierz zmianę odpowiadającą najlepiej udokumentowanemu mechanizmowi. Gdy problemem jest rozbieżność ról, aktualizuj obietnicę i mandat. Gdy problemem jest blokowanie mobilności, uporządkuj warunki transferu. Gdy problemem jest obciążenie, zdecyduj, co znika z zakresu albo jakie zasoby zostają dodane. Nie wybieraj szkolenia wyłącznie dlatego, że najłatwiej je kupić.

Zapisz koszt, uprawnienie decydenta, termin wykonania i sposób oceny. Określ również, jaki wynik podważy hipotezę. To ważny element rzetelności: jeżeli każdą możliwą zmianę wyniku interpretujemy jako potwierdzenie programu, nie prowadzimy pilotażu. Produkujemy uzasadnienie wcześniej podjętej decyzji.

Tydzień czwarty: informacja zwrotna i plan obserwacji

Powiedz pracownikom, co usłyszano, co zostanie zmienione i czego firma nie zrobi. Nie ujawniaj autorów wrażliwych relacji. Nie przedstawiaj wdrożonej poprawki jako dowodu, że problem został definitywnie rozwiązany. Wyjaśnij, kiedy sprawdzicie efekt i w jaki sposób ludzie będą mogli zgłosić, że zmiana nie działa zgodnie z założeniem.

Po miesiącu można ocenić kompletność diagnozy i wykonanie pierwszych decyzji. Po dłuższym czasie -zmianę warunków oraz wyniki dotyczące pozostawania, jakości pracy i kosztów. Horyzont zależy od roli i liczby zdarzeń. Nie należy tworzyć presji, która zachęca do kosmetycznego poprawiania wskaźników, na przykład przesuwania dat lub zmiany kategorii odejść.

AI w analizie odejść: narzędzie pomocnicze, nie wykrywacz nielojalności

Model językowy może pomagać w porządkowaniu zanonimizowanych wypowiedzi, wyszukiwaniu tematów albo przygotowaniu roboczych kategorii. To propozycja zastosowania, nie gwarancja jakości. Materiał wejściowy musi być odpowiednio chroniony, a wynik sprawdzany przez ludzi znających kontekst. Zmiana sformułowania może łatwo zmienić sens: „nie było roli, do której chciałem przejść” nie jest tym samym co „firma nie oferuje rozwoju”.

Nie rekomendujemy rozpoczynania od tajnego rankingu ryzyka odejścia poszczególnych osób, analizy ich prywatnych profili czy interpretowania tonu wiadomości jako sygnału nielojalności. Taki projekt może przenieść uwagę z naprawy warunków na kontrolowanie ludzi. Sam wynik predykcji nie mówi, jaka interwencja będzie skuteczna, ani czy firma ma prawo przetwarzać dane w zaplanowany sposób.

W zastosowaniach dotyczących osób trzeba uwzględnić zasady RODO, a przy decyzjach opartych wyłącznie na automatycznym przetwarzaniu -również warunki i ograniczenia wynikające z art. 22. Ocena obowiązków zależy od konkretnego systemu, danych i skutków decyzji; wymaga analizy prawnej oraz ochrony danych. Samo dodanie człowieka klikającego „zatwierdź” nie powinno zastępować rzeczywistego rozumienia wyniku. [14]

Lepszym początkiem jest pytanie zbiorcze: jakie warunki powtarzają się w naszych historiach i czego jeszcze nie rozumiemy? Technologia ma zmniejszać koszt porządkowania materiału, nie przejmować prawo do orzekania, co człowiek „naprawdę miał na myśli”.

Właściciel, decyzja, dowód. Bez tych trzech rzeczy raport nie działa.

Na spotkaniu o retencji nie potrzebujemy kolejnego katalogu możliwych inicjatyw. Potrzebujemy zapisu, który pokazuje, jak hipoteza ma zostać sprawdzona i kto jest w stanie zmienić warunki pracy.

TABELA 12 / Przykładowa karta jednej interwencji

Element	Przykład wypełnienia	Kryterium sprawdzenia
Problem	Powtarzają się odejścia przed samodzielnym objęciem roli.	Pełne kohorty 90-dniowe; liczba osób i daty, nie sam procent.
Hipoteza	Obietnica samodzielności jest szersza niż realny mandat.	Porównanie ogłoszenia, rozmów, zakresu roli i relacji nowo zatrudnionych.
Decyzja i właściciel	Dyrektor funkcji uzgadnia mandat; HR aktualizuje komunikację.	Nie samo nowe ogłoszenie: zatwierdzony zakres decyzji w codziennej pracy.
Dzień 30	Wdrożono uzgodniony mandat i rozmowę o oczekiwaniach.	Pracownicy umieją podać, co robią samodzielnie, a co wymaga zgody.
Dzień 90	Sprawdzenie adaptacji i pierwszej pełnej kohorty.	Jasność roli, samodzielność, odejścia oraz jakość wykonywanej pracy.
Dzień 180	Ocena powtarzalności wyników i decyzja o skali.	Porównanie kilku kohort i innych zmian; koszty oraz skutki uboczne.
Co podważy hipotezę?	Mandat stał się jasny, lecz mechanizm odejść się nie zmienił.	Nie „więcej komunikacji”. Powrót do obciążenia, płac, alternatyw i jakości wdrożenia.

Autorski przykład Grow. Daty są punktami przeglądu, nie gwarancją wykrycia efektu. Horyzont należy dopasować do skali i częstości zdarzeń.

Karta nie wymaga wpisywania wrażliwych relacji konkretnych osób do prezentacji zarządu. Materiał źródłowy powinien pozostać dostępny tylko uprawnionym osobom; decyzję można opisać na poziomie warunków pracy. [14]

Dojrzałość diagnozy poznasz po tym, że organizacja umie powiedzieć również: „nasza hipoteza się nie potwierdziła”.

Bibliografia

Numery odpowiadają odwołaniom w tekście. Przy każdej pozycji wskazano rodzaj dowodu i najważniejsze ograniczenie jego wykorzystania. Linki prowadzą do publikacji, raportu lub oficjalnego rejestru. Stan opracowania: 13 października 2026 r.

[1] Hom, P. W.; Lee, T. W.; Shaw, J. D.; Hausknecht, J. P. (2017).

One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

Przegląd teorii i badań. Podstawa rozróżnienia motywów pozostania, odejścia, dostępnych alternatyw i różnych ścieżek rozstania. Nie jest jedną metaanalizą skuteczności interwencji.

<https://doi.org/10.1037/apl0000103>

[2] Rubenstein, A. L.; Eberly, M. B.; Lee, T. W.; Mitchell, T. R. (2018).

Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23–65.

Metaanaliza. Porządkuje czynniki związane z dobrowolną rotacją i znaczenie kontekstu. Zależności między zmiennymi nie są gotową receptą na skuteczność lokalnego programu retencji.

<https://doi.org/10.1111/peps.12226>

[3] Earnest, D. R.; Allen, D. G.; Landis, R. S. (2011).

Mechanisms Linking Realistic Job Previews With Turnover: A Meta-Analytic Path Analysis. *Personnel Psychology*, 64(4), 865–897.

Metaanaliza 52 badań, około 17 tys. uczestników. Wykorzystana do omówienia realistycznego przedstawienia pracy i postrzeganej uczciwości organizacji.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01230.x>

[4] Bauer, T. N.; Bodner, T.; Erdogan, B.; Truxillo, D. M.; Tucker, J. S. (2007).

Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707–721.

Metaanaliza 70 prób. Rozróżnienie aktywności onboardingowych i rezultatów adaptacji: jasności roli, poczucia skuteczności i akceptacji społecznej.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>

[5] Work Institute (2025).

2025 Retention Report: Employee Retention Truths in Today's Workplace. Raport branżowy; część „First-Year Turnover”, dane dotyczące 2024 roku.

Analiza danych o odejściach. Udział osób o krótkim stażu wśród odejść nie jest wskaźnikiem ryzyka odejścia każdego nowego pracownika. Dane nie są reprezentatywną próbą polskich pracodawców.

[Work Institute -raport źródłowy \(PDF\)](#)

[7] Tatel, C.; Wigert, B. / Gallup (2024).

42% of Employee Turnover Is Preventable but Often Ignored. Publikacja z 9 lipca 2024 r.; badanie 717 osób dobrowolnie odchodzących z pracy w USA.

Badanie deklaracji 717 byłych pracowników w USA. 42% dotyczy oceny możliwości zapobieżenia odejściu, a 45% braku proaktywnej rozmowy z liderem. Dwa pytania nie tworzą jednego rozkładu ani dowodu skuteczności interwencji. Wykres O2: opracowanie Grow.

[Gallup -publikacja źródłowa](#)

[8] Randstad (2026).

Employer Brand Research 2026 -Country Report Poland. Raport krajowy, część dotycząca powodów zmiany pracodawcy.

Badanie deklaracji respondentów. Pytanie łączy powody dokonanego i hipotetycznego odejścia („did you or would you”). Nie jest rejestrem przyczyn wszystkich faktycznych odejść w Polsce. Wykres O3: wybrane kategorie ze s. 21 raportu; własna prezentacja Grow.

[Randstad -raport Polska \(PDF\)](#)

[9] Dube, A.; Giuliano, L.; Leonard, J. (2019).

Fairness and Frictions: The Impact of Unequal Raises on Quit Behavior. American Economic Review, 109(2), 620–663.

Badanie wykorzystujące nieciągłości w regułach wynagradzania. Analiza jednego dużego amerykańskiego detalisty. Wykorzystana do omówienia znaczenia własnej płacy i porównań z wynagrodzeniami współpracowników.

<https://doi.org/10.1257/aer.20160232>

[10] Haegele, I. (2026).

Talent Hoarding in Organizations. American Economic Review, 116(8), 3110–3151.

Dane kadrowe, ankiety i analiza quasi-losowej ekspozycji w jednej dużej firmie. Dotyczy zachowań ograniczających mobilność wewnętrzną. Wyniku o trzech czwartych menedżerów nie wolno uogólniać na wszystkich przełożonych.

<https://doi.org/10.1257/aer.20220264>

[11] Hommelhoff, S.; Keller, F.; Stemmler, M. (2025).

Turnover reasons are more complex than “people quit bosses”: An approach-avoidance perspective. Journal of Vocational Behavior, 158, 104099.

Przegląd literatury oraz badania ankietowe i analiza wywiadów końcowych. Praca wykorzystana do omówienia współwystępujących motywów oraz różnic między sposobami zbierania informacji. Analiza wywiadów dotyczy jednej firmy software'owej.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104099>

[12] Bloom, N.; Han, R.; Liang, J. (2024).

Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature, 630, 920–925.

Randomizowany eksperyment w Trip.com: 1612 pracowników, sześć miesięcy, dwa dni pracy z domu. Wykres O4: wartości z rys. 2 (7,2% i 4,8%, n = 820 i 792). Wynik dotyczy badanych ról; nie dowodzi identycznego efektu w każdej organizacji.

<https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

[13] CIPD (2023).

Employers turn to counteroffers to keep key staff as skills shortages persist. Publikacja oparta na Labour Market Outlook, lato 2023; badanie około 2000 pracodawców w Wielkiej Brytanii.

Badanie opinii i praktyk pracodawców. Oceny skuteczności kontrofert nie są pomiarem rzeczywistego pozostawania pracowników po ich przyjęciu.

[CIPD -publikacja źródłowa](#)

[14] Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej (2016).

Rozporządzenie (UE) 2016/679 -ogólne rozporządzenie o ochronie danych (RODO). W szczególności art. 5, 6, 9 i 22. Wskazania w e-booku mają charakter ogólny i nie zastępują analizy konkretnego procesu przetwarzania.

Akt prawny. Podstawa uwag o zakresie i celu danych oraz ograniczeniach stosowania decyzji zautomatyzowanych. Projekt badań i wykorzystania AI należy uzgodnić z osobą odpowiedzialną za ochronę danych i prawnikiem.

[EUR-Lex -RODO, tekst aktu](#)

[15] Tatel, C.; Wigert, B. / Gallup (2024).

Enhancing the Employee Exit Experience Is Worth It. Publikacja z 15 lipca 2024 r.; badanie 716 osób dobrowolnie odchodzących z pracy w USA.

Badanie deklaracji i zależności między ocenami. Dotyczy doświadczenia rozstania i późniejszych postaw wobec pracodawcy. Nie jest eksperymentem dowodzącym skuteczności jednego standardu offboardingu.

[Gallup -publikacja źródłowa](#)

[16] Arnold, J. D.; Van Iddekinge, C. H.; Campion, M. C.; Bauer, T. N.; Campion, M. A. (2021).

Enhancing the Employee Exit Experience Is Worth It. Publikacja z 15 lipca 2024 r.; badanie 716 osób dobrowolnie odchodzących z pracy w USA.

Badanie podłużne powracających menedżerów oraz dwóch grup porównawczych. 1318 powracających menedżerów, 20 850 zatrudnionych z zewnątrz i 8546 awansowanych wewnętrznie. Wyniki nie uzasadniają ani zakazu powrotów, ani założenia, że powracający pracownik zawsze będzie lepszym wyborem.

<https://doi.org/10.1177/0149206320936335>