Offboarding člena týmu

Nepřicházejte o znalosti těch, kdo odchází z týmu

# O co jde a k čemu to je

Jedná se o zachycení znalostí a vědomostí kolegy či kolegyně, který\*á opouští tým.

Praxe ukazuje, že ne všechny znalosti jsou explicitní – [viz naše vzkazy pro týmy](../doporuceni/teze-o-praci-s-poznatky-tymy.qmd#tacitni). I když přimějete odcházející\*ho kolegu či kolegyni napsat předávací zprávu, ne vše se podaří zachytit a některé znalosti vyplavou až při vzájemné interakci. Proto doporučujeme do procesu zařadi i exit interview, resp. do exit interview zařadit část zaměřenou na zachycení tohoto typu znalostí a informací.

# Sebediagnostika: je to pro mě?

Následující návod je určen především pro ty, kteří zatím s offboardingem nemají příliš zkušeností.

# Jak na to

1. Začněte brzy: co nejdřív po té, co se dovíte, že daný člověk bude odcházet. Pokud možno naplánujte proces spolu se zaměstnancem, který bude nahrazovat odcházejícího člověka.

Tento návod jsme vyvinuli ve spolupráci s Evaluační jednotkou NOK na MMR.

[Číst případovou studii ->](../pripadove-studie/case-mmr.qmd)

1. Určete kolegy, kterým by byly zanechané znalosti k prospěchu a zjistěte jejich zájem.
* Rozlišujte mezi [“explicitními” a “tacitními” znalostmi](https://www.tlu.ee/~sirvir/Information%20and%20Knowledge%20Management/Key_Concepts_of_IKM/tacit_and_explicit_knowledge.html)
* Ujistěte se, že explicitní znalosti jsou zachycené za dobu práce daného člověka jsou zpřístupněny pro ostatní. Zjistěte, zda tam nejsou další věci, které by bylo potřeba ještě podchytit.
* S ohledem na tacit knowledge, projděte s odcházejícím zaměstnancem aktivity a agendy jejich práce. Zjistěte u každých aktivit jak v nich pracoval a jaké dovednosti a znalosti byly potřeba k jejich vykonávání.
* Zeptejte se na “walk-through” jednotlivých aktivit, nebo aspoň těch nejdůležitějších – to vám pomůže zachytit dobré praxe, úspěšné příběhy, jejich faktorů a také problémy.
* Určete zdroje znalostí jako jsou lidé a sítě kontaktů.
* Dobrým úvodem může být cvičení spuštěné větou “řekni nám 10 věcí, které ti nikdo neřekl a dozvěděl\* ses je až při práci”.

Konkrétní možné otázky jsou následující:

* Jak se může zlepšit proces nástupu na vaši roli pro nového člena týmu?
* Jaký typ školení jste chtěl/potřeboval, ale nedostal jste ho - jaký efekt by školení mělo na vaší práci?
* Co víte/umíte vy a nikdo jiný v týmu?
* Jak se může přenést vaše tacit a explicit knowledge do oddělení?
* Můžete představit Vaše klíčové kontakty novému členovi týmu?
* Jak může oddělení shromáždit a lépe využít znalosti jednotlivců?

Vhodnou pomůckou může být zanesení a prioritizace předávaných znalostí např. formou nějaké digitální tabulce (např. Miro) nebo i lístečky na papír.

Můžete si vytvořit jednoduchou matici, kde budete pro každou aktivitu/agendu odcházejícího člena týmu zachytávat jednotlivé kategorie informací/znalostí.



Nejspíš vám to pomůže odhalit také věci, které by bylo vhodné explicitně zachytit (tj. někam sepsat, uložit, předat), ale zatím se to nestalo.

# Na co si dát pozor aneb tipy & triky

* Toto je jen výsek věcí, které by měl zachytit dobrý offboarding proces – jde o ty věci, které se nejvíc týkají práce s poznatky. Manažer týmu např. může chtít využit offboarding jako příležitost pro získání zpětné vazby a reflexe práce v týmu.
* Zeptejte se personalistů ve Vaší organizaci, jestli nemají v tomto směru nějaké tipy, ověřené postupy nebo nástroje.
* Pokud je exit-interview prováděno samostatně v rámci oddělení, je důležité, aby bylo facilitováno neutrálním členem týmu nebo externím článkem. Neutrální postavení umožní účastníkovi rozhovoru být více otevřený a sdílet užitečné informace.
* Je důležité vysvětlit pojmy jako tacitní a explicitní znalosti. Je vhodné připojit konkrétní příklady z praxe daného oddělení.

# Další zdroje

Pokud se chcete do tématu ponořit hlouběji a vypilovat si svůj vlastní postup, nabízíme několik zdrojů, ze kterým jsme tipy a praxe pro testování vybírali. Jde o exit interview postupy zaměřené na knowledge management. Jsou to starší zdroje, ale principy z nich lze snadno adaptovat do digitálních a moderních postupů.

[Knowledge-Based Exit Interview Guide](http://knowledgetransferalliance.pbworks.com/w/page/13792791/Knowledge-Based%20Exit%20Interview%20Guide)
[Capturing and Storing Knowledge: Exit Interviews, ODI](https://cdn.odi.org/media/documents/6443.pdf)

Pokud vás zajímá logika a praxe exit interviews v širším personalistickém smyslu, dobrý přehled nabízí @spainMakingExitInterviews2016.

## Citované zdroje