

Katja Habuš

IZHODNI INTERVJU

»Metoda izhodnega intervjuja je po mojem mnenju zelo uporabna, če je izvedena profesionalno in korektno ter če informacije, pridobljene z metodo, ne obtičijo na listu papirja. Izhodni intervju je lahko v pomoč organizaciji pri izboljšanju njenega odnosa do zaposlenih, spremembi organizacijske kulture in klime ter pri izboljšanju celotne organizacije. Med izvedbo metode izhodnega intervjuja odhajajoči zaposleni namreč veliko bolj odkrito in brez težav povedo, kaj jim na delovnem mestu ni všeč, kje vidijo izzive in kaj je tisto, čemur se mora posvetiti vodstvo organizacije.«

V preteklih letih so mnogi kadrovski strokovnjaki in drugi raziskovalci želeli ugotoviti, kaj pripelje navidezno zadovoljnega zaposlenega do tega, da prostovoljno poda odpoved delovnega razmerja (Johns, 2006). Visoka fluktuacija znotraj organizacije je namreč škodljiva v več pogledih. Zaposlovanje in usposabljanje novih zaposlenih predstavlja visok strošek za organizacijo, poleg tega pa fluktuacija zamaja vzdušje med ostalimi zaposlenimi, ki so priča odhajanju svojih sodelavcev. Najbolj zaskrbljujočo posledico fluktuacije predstavlja dejstvo, da ključno znanje odhajajočega zaposlenega konča v rokah konkurence.

Glede na zgoraj predstavljene posledice fluktuacije ni presenetljivo, da izhodni intervjuji zavzemajo vse večjo pozornost znotraj organizacij. Izhodni intervjuji (angl. *exit interviews*) so eden najbolj razširjenih načinov zbiranja povratnih informacij s strani zaposlenih (Serrat, 2008). So edinstvena priložnost za zbiranje in analizo mnenj odhajajočih zaposlenih, ki so običajno bolj zgovorni in objektivni pri podajanju svojih odgovorov. Izhodni intervju je opredeljen kot

intervju z zaposlenim, ki (prostovoljno ali neprostovoljno) zapušča organizacijo (Grensing-Pophal, 2017). Oblikovan je tako, da nam pomaga pridobiti vpogled v pozitivne in negativne vidike zaposlenega o organizaciji, njenih politikah ter o organizacijski kulturi in klimi. Informacije, ki jih pridobimo med izhodnim intervjujem, običajno spremljajo tudi celostni vtisi in izkušnje odhajajočega zaposlenega, ki si jih je nabral med delovnim časom v organizaciji.

Izhodni intervju je najpogosteje izveden osebno v obliki pogovora, lahko pa ta pogovor poteka tudi po telefonu ali pa se intervju izvede prek kratke spletne ankete. Izhodni intervju izvaja nekdo, ki ga odhajajoči zaposleni dojema kot nevtralnega in je lahko zato odprt in odkrit pri podajanju svojih odgovorov (Giacalone in Duhon, 1991). Psiholog, član kadrovske službe ali kadrovski strokovnjak je navadno boljša izbira kot nadzornik ali vodja odhajajočega zaposlenega. Poleg tega so strokovnjaki na kadrovskem področju tudi bolj usposobljeni za pridobivanje in povezovanje pomembnih informacij, saj izvajajo intervjuje z več odhajajočimi zaposlenimi, kar jim omogoča, da odkrijejo vzorce in trende znotraj posameznega oddelka v organizaciji.

Izhodni intervjuji imajo več funkcij, saj nam lahko pomagajo odkriti resnične razloge za prostovoljni odhod zaposlenega, lahko pa nam pomagajo tudi prepričati zaposlenega, naj ostane, če ima organizacija željo po tem, da bi zaposlenega obdržala. Izhodni intervjuji nam poleg tega pomagajo pridobiti informacije, ki koristijo pri odkrivanju težav znotraj organizacije in izboljšanju teh, s pomočjo intervjujev pa ohranimo dober odnos z zaposlenimi tudi takrat, ko ti postanejo bivši zaposleni (John in Johnson, 2005). Povratne informacije s strani odhajajočega zaposlenega tako za delodajalca predstavljajo koristen gonilnik za izboljšanje uspešnosti organizacije (Serrat, 2008).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Že leta 1920 so bili kadrovski strokovnjaki v Združenih državah Amerike usmerjeni k iskanju povratne informacije odhajajočih sodelavcev (Gordon, 2011). Takrat so se vzpostavili tudi številni programi usposabljanja, ki so želeli izboljšati izhodne intervjuje v vseh predelih današnjega industrializiranega sveta. Izhodni intervju je bil v tistem času ustvarjen zato, da bi zagotovil možnost direktnega izražanja nesoglasja ali nasprotujočega

mnenja o težavah na delovnem mestu, usmerjen pa je bil na tiste posameznike, ki so bili pooblaščen za izvajanje organizacijskih sprememb.

V drugi polovici 20. stoletja so bili izhodni intervjuji predvsem sredstvo zbiranja podatkov s strani zaposlenih, ki so prostovoljno odšli iz organizacije ali pa so bili neprostovoljno odpuščeni (Giacalone, Elig, Ginexi in Brigh, 1995). Začetne raziskave o izhodnem intervjuju so izvajali svetovalci ali organizacijski psihologi, ki so bili povezani z večjimi ameriškimi podjetji (Gordon, 2011). Takrat raziskave niso imele konceptualne podlage, saj so bile večinoma usmerjene le na ugotavljanje uporabnosti izhodnega intervjuja. Izhodni intervju je tako postal redna dolžnost kadrovske strokovnjakov in je ostal predmet strokovne literature, pri čemer je bil skozi leta obogaten z različnimi priporočili in izboljšavami.

Še danes lahko ob prebiranju literature opazimo, da ni povsem jasno, katere podatke je treba zbirati z izhodnimi intervjuji, zato so različne organizacije razvile svoje lastne instrumente. Izhodni intervjuji so tako precej raznoliki in zajemajo vprašanja, ki se dotikajo razlogov za odhod, ocenjevanja delovnega mesta in delovnih pogojev, možnosti za napredovanje, ustreznosti usposabljanja, višine plače ipd. (Giacalone, Knouse in Montagiani, 1997). Samo raziskovanje metode izhodnega intervjuja je sicer od leta 2000 dalje pričelo stagnirati, zato tudi številni avtorji menijo, da je upravičeno preverjati pristnost odgovorov v izhodnih intervjujih.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Uporaba metode izhodnega intervjuja je najbolj razširjena v delovnih okoljih, znotraj različnih organizacij in podjetij, zlasti v zadnjem času pa se je uporaba metode razširila tudi na številna druga področja. V literaturi lahko zasledimo ogromno prispevkov, v katerih so se avtorji osredotočali predvsem na omejitve metode izhodnega intervjuja, le nekaj pa je tistih prvih raziskav, ki so metodi sploh omogočile, da se je razvila, izpopolnjevala in postala tako široko uporabna, kot je danes.

Ena od tovrstnih raziskav je raziskava avtorjev Giacalone in Duhon (1991), v kateri sta s pomočjo izhodnega intervjuja želela oceniti učinke, ki jih imata odnos posameznikov do določenih vidikov poklicnega

življenja in položaj (vodstveni ali ne-vodstveni) na pripravljenost posameznikov za odgovarjanje na vprašanja v izhodnem intervjuju. Udeleženci so sprva na petstopenjski lestvici ocenjevali, kakšen je njihov odnos (pozitiven/negativen) do dvanajstih nanizanih najpogostejših razlogov, ki jih zaposleni navajajo ob odhodu iz organizacije. V drugem delu pa so udeleženci ocenjevali, v kolikšni meri bi bili pripravljene podati svoje mnenje oz. občutja o navedenih razlogih med intervjujem. Med razloge sta avtorja uvrstila npr. delo samo po sebi, neposredni vodja, delovni pogoji, možnosti napredovanja, odnosi na delovnem mestu ipd. Avtorja sta sicer ugotovila, da sam položaj nima vpliva na posameznikovo pripravljenost za diskutiranje o nekem razlogu, da pa je pripravljenost za diskusijo v izhodnem intervjuju negativno povezana s posameznikovim odnosom do nekega razloga. To ima lahko pomemben vpliv tudi na to, kakšne odgovore udeleženci podajajo v intervjuju.

Metoda izhodnega intervjuja se lahko uporablja tudi širše v organizacijah – kot zanimiv primer izpostavljam raziskavo avtoric R. Johns in C. Johnson (2005), ki sta izvedli neke vrste študijo primera znotraj strokovne založniške hiše, ki posluje v petih državah v Azijsko-pacifiški regiji. Intervjuvarji so sprva izvedli izhodni intervju z desetimi zaposlenimi, ki so prostovoljno prekinili pogodbo o zaposlitvi, približno mesec po njihovem odhodu pa so z njimi izvedli tudi telefonski pogovor, saj so želeli preveriti, ali v razlogih za odhod prihaja do neujemanj. Avtorici sta s študijo želeli pokazati uporabnost in koristnost izhodnih intervjujev, pri čemer sta poudarili, da je zbiranje točnih in zanesljivih informacij s strani odhajajočih zaposlenih ključno, če želimo, da je izhodni intervju upravičen vir informacij, ki nam pomagajo pri razumevanju fluktuacije v organizaciji. Avtorici sta tudi izpostavili, da so bili določeni odgovori udeležencev sicer neiskreni in izkrivljeni, a kljub temu poudarjata, da ne smemo podcenjevati koristnosti izhodnih intervjujev pri zaključevanju poslovnega odnosa z zaposlenim in tudi pri izboljšanju organizacije.

Metoda izhodnega intervjuja pa ni uporabna le v delovnih organizacijah, temveč tudi na številnih drugih področjih. Metodo lahko učinkovito uporabimo v akademskih vodah, kjer so zaposleni na fakulteti odgovorni za sistematično in redno ocenjevanje študijskih programov (Kacius, Stone in Bigatti, 2015). S tovrstnim ocenjevanjem lahko namreč neprestano izboljšujejo študijske programe, se odzivajo na potrebe

študentov, povečujejo njihovo zadovoljstvo in vpeljujejo spremembe. V svoji raziskavi so avtorji uporabili metodo izhodnega intervjuja s študenti, ki so diplomirali, da bi ocenili ter izboljšali izkušnje študentov in študijski program na magistrskem študiju javnega zdravja na Univerzi v Indiani. Študenti so bili seznanjeni s tem, da bodo odgovori ostali anonimni in bodo obdelani na skupinski ravni. Rezultati raziskave kažejo, da študentje cenijo možnost podajanja lastnega mnenja, zato so visoko odzivni in pripravljeni podati iskrene odgovore na zastavljena vprašanja (Kacius idr., 2015). Fakulteta tako z njihovo pomočjo pridobi koristne, pravočasne in podrobne informacije, ki omogočajo vpogled v področja, ki potrebujejo ukrepe in spremembe. Med izboljšave, ki jih je prinesla uporaba izhodnega intervjuja v omenjeni raziskavi, sodi npr. vpeljava novih študijskih smeri, ponujanje tečajev na spletu podnevi in ponoči in tudi med poletnimi počitnicami, dodelitev dodatnih sredstev za karierne storitve (svetovanje študentom glede njihove poklicne poti) ipd. Avtorji zaključujejo, da so izhodni intervjuji uporabna metoda, ki lahko zelo koristi pri sprotnem izboljševanju akademskih programov. Pri tem pa je pomembno, da študente obvestimo o vpeljanih spremembah, saj tako razumejo, da je njihov čas in vložek cenjen, in tudi opazijo, kako so bile njihove povratne informacije uporabljene pri izboljšavah.

Poleg uporabnosti metode v akademskih vodah so izhodni intervjuji zelo razširjeni tudi na področju medicine. Za namene preizkusa so avtorji raziskave v Ugandi (Nunn idr., 2016) posameznikom, okuženim z virusom HIV, predpisali določeno mero kotrimoksazola, saj so poskušali ugotoviti, kakšne so koristi in tveganja pri uporabi tega zdravila. Po priporočilih Svetovne zdravstvene organizacije se kotrimoksazol namreč pogosto uporablja kot preventiva proti možnim infekcijam med tovrstnimi posamezniki. V kontrolni skupini so uporabili placebo, a ker je obstajala verjetnost, da bi udeleženci po zdravlilu posegali tudi izven študije, so avtorji želeli ugotoviti, ali se udeleženci držijo predpisane doze in v kolikšni meri so (če so) posegali po zdravlilu prek drugih virov. Slednje so ugotavljali z izhodnimi intervjuji, ki so jih ob koncu raziskave izvajali intervjuvarji, ki niso bili člani raziskovalne skupine. S tem so želeli udeležencem omogočiti, da bi lažje odgovarjali na občutljiva vprašanja o upoštevanju predpisane doze kotrimoksazola. Avtorji so s pomočjo izhodnih intervjujev tako ugotovili, da so nekateri udeleženci zares posegali po večji dozi

kotrimoksazola, kot je bilo predpisano. Na podlagi zbranih ugotovitev so zaključili, da je izhodni intervju dragocen način za ugotavljanje upoštevanja navodil oz. predpisov v različnih medicinskih preizkusih.

V povezavi z metodo izhodnega intervjuja lahko kot zanimivost izpostavim tudi dolgoročni projekt »Študije o zdravju in upokojitvi« (angl. *The Health and Retirement Study*), v katerem raziskovalci že od leta 1992 izvajajo študije z Američani, starejšimi od 50 let. Podatki se med drugim zbirajo tudi s pomočjo metode izhodnega intervjuja, raziskovalci pa jih uporabljajo za reševanje pomembnih vprašanj o izzivih in priložnostih, ki jih prinaša staranje. Groneck (2017) je v svoji kompleksni študiji raziskoval, kako neformalna dolgotrajna oskrba starejših posameznikov s strani njihovih otrok vpliva na porazdelitev zapuščine med otroke oz. člane družine. Glavni vir, s pomočjo katerega je avtor pridobil podatke, je bil izhodni intervju, ki so ga intervjuvarji opravili z najbližjimi sorodniki (najpogosteje otroci) po tem, ko so njihovi svojci že umrli. Z uporabo intervjujev so tako pridobili edinstven vir podatkov o tem, kako so svojci razdelili zapuščino med člane družine, prijatelje in morebitne druge posameznike (Groneck, 2017). Poleg tega so z intervjuji pridobili podrobne informacije o intenzivnosti pomoči otrok pri vsakodnevnih dejavnostih oz. temeljnih nalogah v življenju posameznika. Avtor sam tudi poudarja, da so mu ti podatki, pridobljeni z izhodnimi intervjuji, zares pomagali pri podrobnem preučevanju količine pomoči in posledične razporeditve zapuščine med člane družine.

Metoda izhodnega intervjuja je razširjena celo na področje sojenja in sodišč, zlasti na ameriških sodiščih za droge. Slednja so namenjena odvisnikom od drog in jim pomagajo pri zdravljenju odvisnosti. V eni od raziskav so avtorji pri uspešno ozdravljenih posameznikih ugotavljali, kateri so tisti dejavniki, ki so jih spodbudili k vstopu v proces zdravljenja, vztrajanju v procesu in uspešnemu zaključku zdravljenja (Contrino, Nochajski, Farrell in Logsdon, 2016). Podatke o njihovih izkušnjah, motivaciji, zaznavah so pridobivali s pomočjo izhodnih intervjujev, ki pa so bili v tej študiji zastavljeni kot anketni vprašalnik iz približno 35 postavk Likertovega tipa.

Čeprav velika večina posameznikov metodo izhodnega intervjuja na prvi pogled razume kot razgovor, ki ga opravimo z zaposlenim, ki zapušča neko organizacijo, to ne drži povsem – z vsemi raziskavami,

predstavljenimi v tem poglavju, želim poudariti, da je metoda izhodnega intervjuja zares razširjena v zelo različnih sferah in tudi širše uporabna v številnih kompleksnih študijah.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Kadrovski strokovnjaki so razvili metodo izhodnega intervjuja z namenom, da bi odkrili možne razloge za prostovoljni odhod zaposlenih v njihovi organizaciji in da bi na podlagi pridobljenih informacij odkrili načine, s katerimi bi lahko izboljšali uspešnost organizacije (Johns, 2006). Glavni namen izvajanja izhodnega intervjuja je tako pomoč pri prepoznavanju in odpravljanju težav znotraj organizacije ter odkrivanje razlogov nezadovoljstva zaposlenih (Johns in Johnson, 2005). Na podlagi ugotovljenega bi kadrovski strokovnjaki lahko vpeljali spremembe v organizacijo in zmanjšali fluktuacijo. Poleg tega informacije, pridobljene pri izhodnem intervjuju, kadrovskim strokovnjakom omogočajo tudi, da odkrijejo neprimerno vedenje na delovnem mestu (npr. spolno nadlegovanje, diskriminacija), napačne nadzorne postopke, neučinkovito uvajanje, težave v splošnih delovnih pogojih ipd. (Giacalone idr., 1997).

Izhodni intervju torej uporabljamo takrat, kadar zaposleni naznani, da bo zapustil organizacijo (prostovoljno ali neprostovoljno) ali kadar zaposleni izrazi željo po odhodu. Glede na to, da so zaposleni tisti, ki prinašajo uspeh organizacije, se mora organizacija zavedati, zakaj zaposleni ostajajo, zakaj odhajajo in kaj je treba v organizaciji spremeniti (Spain in Groysberg, 2016). Premišljena izvedba izhodnega intervjuja lahko zagotavlja konstanten pretok povratnih informacij na vseh treh omenjenih področjih.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V splošnem lahko opredelimo, da je metoda izhodnega intervjuja namenjena zaposlenim, ki zapuščajo delovno mesto zaradi lastne želje ali zaradi želje delodajalca. Znotraj organizacij pa se kljub temu pogosto pojavi vprašanje, ali bi morali izhodni intervju opraviti z vsakim

odhajajočim zaposlenim (Hopkins, 2016). To vprašanje se poraja zlasti takrat, ko so zaposleni odpuščeni na željo delodajalca.

Z vsakim zaposlenim, ki poda prostovoljno odpoved, bi morali zagotovo opraviti izhodni intervju, medtem ko pri odpuščenih zaposlenih ni tako enoznačnega odgovora. Pri slednjih lahko namreč izhodni intervju povzroča neprijetno situacijo ali izbruhe jeze. Če odpuščeni izkazuje dovolj zrelosti, da upravičuje izvedbo izhodnega intervjuja, intervju lahko izvedemo, a moramo pri tem ostati profesionalni in kadarkoli prekiniti intervju, če bi situacija spodbudila neprimerno vedenje. Če zaposleni zapušča delovno mesto zaradi hujših kršitev (npr. kraja na delovnem mestu, spolno nadlegovanje, poseganje po prepovedanih substancah), izvedba izhodnega intervjuja ni potrebna (Hopkins, 2016).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Izhodni intervju običajno poteka kot osebni pogovor oz. diskusija med odhajajočim zaposlenim in usposobljenim intervjuvarjem, v nekaterih organizacijah pa je izhodni intervju zastavljen v obliki vprašalnika, ankete oz. kratke raziskave ali pa kombinacije vseh omenjenih metod (Spain in Groysberg, 2016). Kot ugotavljajo v reviji *Human Resource Management International Digest* (2017), so danes vse pogostejši pristopi v organizacijah ankete, saj so stroškovno učinkovite, podatki z njihovo pomočjo pa so tudi hitro zbrani.

Prvi korak pri izvedbi izhodnega intervjuja je tako odločitev, na kakšen način bo intervju potekal. Če se odločimo za osebni pogovor, je treba določiti osebo, ki bo intervju izvajala. Kadrovske strokovnjaki ali drugi člani kadrovske službe so navadno dobra izbira za njihovo izvajanje, saj jim odhajajoči zaposleni bolj zaupajo in med intervjujem tudi povedo več, kot bi zaupali svojemu nadzorniku ali vodji (Grensing-Pophal, 2017). Kadrovske strokovnjaki lahko tudi pomagajo pri oblikovanju vsebine intervjuja in postavljanju vprašanj ter tako zagotovijo, da so vprašanja pri vseh izhodnih intervjujih dosledna in da s strani zaposlenih pridobijo primerljive informacije z različnih področij dela, ki so jih zaposleni opravljali. Vse pogosteje pa se organizacije odločajo tudi za zunanje izvajalce izhodnih intervjujev. Zunanji izvajalci so namreč sposobni ustvariti višjo raven anonimnosti, poleg tega pa so z globokim

razpravljanjem zmožni odkriti resnični razlog, zakaj zaposleni zapušča delovno mesto in kaj bi lahko organizacija storila, da bi izboljšala zadrževanje svojih zaposlenih.

Ko zaposleni naznani svoj odhod iz organizacije, se je treba odločiti, kdaj bo intervjuvar izpeljal izhodni intervju. Mnenja avtorjev se na tem področju precej razhajajo (Spain in Groysberg, 2016); nekateri so namreč mnenja, da je najbolj učinkovito, da se izhodni intervju izpelje nekje na polovici od trenutka, ko zaposleni naznani svoj odhod pa do dejanskega odhoda, spet drugi pa trdijo, da je najbolj učinkovita izvedba intervjuja takrat, ko zaposleni že zapusti organizacijo (npr. mesec po odhodu). Prav tako so mnenja deljena glede časovne omejitve izhodnega intervjuja. Nekateri avtorji zagovarjajo, naj intervju traja do 60 minut, spet drugi pa do 90 minut.

Pred samo izvedbo izhodnega intervjuja je pomembno tudi, da določimo cilje, ki jih z izvedbo intervjuja želimo doseči. Pri tem je treba zagotoviti, da se ti cilji tesno povezujejo s širšimi cilji celotne organizacije (HRMID, 2017). Najpogosteje si kot cilje zastavimo izboljšanje zadovoljstva pri delu, zlasti glede vidikov, kot so plača, delovna obremenitev, nadzor, komunikacija in možnost napredovanja. Poleg tega je eden od ciljev izhodnega intervjuja tudi oceniti prevladujočo organizacijsko kulturo, zlasti v smislu, ali obstoječa organizacijska kultura spodbuja zaposlene, da izrazijo svoje mnenje ali se tega bojijo. Naslednji cilj lahko obsega upravljanje raznolikosti znotraj organizacije, saj mnoge organizacije obsegajo različne podskupine, ki tudi različno zaznavajo določene vidike organizacije. Z izhodnim intervjujem želimo rešiti težave v uspešnosti organizacije, saj lahko s pomočjo intervjujev opredelimo vzroke, ki negativno vplivajo na pripadnost zaposlenih. Kot zadnji cilj pa si lahko postavimo tudi prenos znanja odhajajočega zaposlenega na njegovega naslednika, saj s tem svojemu nasledniku olajša prihod na novo delovno mesto.

Ko opravimo vse zgoraj opisane korake, se lahko osredotočimo na določitev vprašanj, ki jih izvajalec intervjuja postavlja odhajajočemu zaposlenemu. Izhodni intervju je treba pričeti z lahkotno diskusijo, ki pomaga odhajajočemu zaposlenemu, da se sprosti, počuti udobno in sproščeno odgovarja na zastavljena vprašanja (Heathfield, 2017). Sogovorniku je treba tudi zagotoviti in pojasniti, da zaradi iskrenega odgovaranja na vprašanja ne bodo sledile negativne posledice. Zaželeno je, da intervjuvar razloži, da bodo informacije, pridobljene pri izhodnem

intervjuju, uporabljene v namene izboljšanja organizacije in v pomoč pri zadrževanju zaposlenih. Vprašanja morajo biti sicer postavljena tako, da z njimi ugotavljamo, kaj organizacija dela dobro in kaj narobe (Grensing-Pophal, 2017). Poleg tega je pomembno, da postavljamo tako vprašanja odprtega tipa (npr. »Če bi lahko spremenili karkoli pri vašem delu, kaj bi to bilo?«) kot vprašanja, ki zagotovijo vpogled v kvantitativno razmišljanje intervjuvanca (npr. »Kako bi ocenili organizacijsko kulturo na lestvici od 1 do 10?« Če intervjuvanec na vprašanje odgovori z oceno manj kot 10, mu lahko postavimo vprašanje »Kaj bi lahko spremenilo vašo oceno na 10?«).

Med izvedbo izhodnega intervjuja je pomembno, da intervjuvar zavzame vlogo poslušalca in ne izkazuje svoje avtoritete. Intervjuvar mora biti potrpežljiv in prijazen, poleg tega pa mora govoriti le toliko, da svojega sogovornika spodbudi k pogovoru in po potrebi usmerja razpravo k pomembni temi. Četudi odhajajoči zaposleni izpostavi težavo znotraj organizacije, se mora intervjuvar vzdržati diskutiranja o izpostavljeni težavi, lahko pa zaprosi sogovornika, naj priporoči možno rešitev. Intervjuvar poleg tega ne sme postavljati sogovornika v neprijeten položaj ali se vpletati v njegovo osebno življenje. Številni avtorji (npr. Spain in Groysberg, 2016) tudi izpostavljajo, da imajo odhajajoči zaposleni ob odhodu pogostokrat že izbrano novo zaposlitev. Intervjuvar lahko povpraša po novi zaposlitvi, ne pa tudi po pretirani primerjavi trenutne in nove zaposlitve, saj sogovornika ne sme postavljati v položaj, v katerem bi moral zagovarjati svojo odločitev. Intervjuvar lahko sogovornika povpraša po predlogih za izboljšanje dela znotraj organizacije in tudi za izboljšanje organizacije same, poleg tega pa mora dati intervjuvancu možnost, da sam izpostavi, kar bi želel (morebitne težave, kršitve ali predloge). Izhodni intervju mora intervjuvar zaključiti pozitivno in sogovorniku zaželeli uspešno karierno pot v prihodnosti (Heathfield, 2017).

PRIMER UPORABE METODE

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj vprašanj, ki jih organizacije uporabljajo pri izvajanju izhodnega intervjuja. Navadno je prvo vprašanje tisto, ki je podobno v večini organizacij in je hkrati najpomembnejše

vprašanje, ki ga postavimo med izhodnim intervjujem (Heathfield, 2017). Primer takšnih vprašanj so npr. vprašanja: »Opišite, zakaj ste pričeli iskati novo službo.«, »Kako ste prišli do ideje, da podajate odpoved?«, »Opišite, zakaj ste se odločili zapustiti organizacijo.« ipd. Nadaljnja vprašanja, ki jih intervjuvar postavlja svojemu sogovorniku, pa se od organizacije do organizacije močno razlikujejo, zato izpostavljam nekaj takšnih vprašanj, ki so skupna veliki večini organizacij:

- Ste morda delili svoje skrbi s komerkoli znotraj organizacije, preden ste se odločili zapustiti delovno mesto? Kakšen je bil njihov odziv?
- Je bil za vašo odločitev odgovoren specifičen dogodek?
- Kaj je tisto, kar ponuja vaša nova organizacija, zaradi česar ste se odločili, da sprejmete ponudbo in zapustite to podjetje?
- Kaj cenite v trenutni organizaciji?
- Kaj vam ni všeč v trenutni organizaciji?
- Kakovost odnosa z vodjo je pomembna za večino zaposlenih. Kakšen pa je bil vaš odnos z vašo vodjo?
- Kaj bi lahko vaš vodja storil za izboljšanje svojega sloga vodenja?
- Kakšno je vaše mnenje na splošno o vodenju znotraj organizacije?
- Kaj vam je bilo najbolj všeč na vašem delovnem mestu?
- Kaj vam ni bilo všeč pri vašem delu? Kaj bi pri svojem delu spremenili?
- Ali menite, da ste imeli ustrezna sredstva in podporo, ki so potrebna za opravljanje vašega dela? Če ne, česa vam je primanjkovalo?
- Trudimo se, da zaposleni v naši organizaciji doživljajo pozitivno vzdušje in motivacijo. Kakšno je, po vašem mnenju, vzdušje med zaposlenimi in njihova motivacija?
- Ste znotraj organizacije doživeli kakršnokoli vrsto diskriminacije, nadlegovanja ali sovražnosti?
- Ali ste imeli postavljene jasne cilje in ste vedeli, kaj se od vas pričakuje pri vašem delu?
- Ali ste redno prejemali povratne informacije o vaši uspešnosti?

- Ali ste jasno razumeli poslanstvo in cilje organizacije ter se čutili kot del organizacije, ki pripomore k uresničevanju njenega poslanstva in ciljev?
- Opišite svoje izkušnje z zavezanostjo organizacije h kakovostnim storitvam.
- Ali je vodstvo organizacije skrbelo za vas in vam pomagalo pri doseganju osebnega in poklicnega razvoja ter kariernih ciljev?
- Kaj bi nam priporočali, da nam pomagate ustvariti boljše delovne razmere?
- Ali politike in postopki v organizaciji spodbujajo doslednost in poštenost na delovnem mestu?
- Opišite lastnosti in značilnosti osebe, ki bo najverjetneje uspela v naši organizaciji.
- Katere ključne lastnosti in spretnosti bi morali iskati pri zaposlencu, ki bo vaš naslednik?
- Imate kakšna priporočila glede našega sistema nagrajevanja in podeljevanja priznanj?
- Kaj bi vas v prihodnosti prepričalo, da bi pričeli razmišljati o tem, da bi se ponovno vrnili v našo organizacijo?
- Bi našo organizacijo priporočali svojim prijateljem ali družini kot dobro okolje za delo?
- Nam lahko podate še druge vaše pomisleke, ki nam bodo omogočili razumevanje vašega odhoda, kako se lahko izboljšamo in kaj lahko storimo, da bi postali boljše organizacija?

Poleg zgoraj predstavljenega seznama vprašanj pa v nekaterih organizacijah uporabljajo tudi vprašanja, na katera odhajajoči zaposleni odgovarjajo na večstopenjski lestvici (tabela 1).

Tabela 1: Pregled vprašanj, pogosto uporabljenih v izhodnem intervjuju.

	1– sploh se ne strinjam	2– ne strinjam se	3– strinjam se	4– popolnoma se strinjam
Moje delo je bilo zanimivo.	1	2	3	4
Cilji in pričakovanja so bila jasno določena.	1	2	3	4
Razumel sem, kako je bilo moje delo vključeno v delo celotne organizacije.	1	2	3	4
Razumel sem, kako naj uspešno opravi svoje delovne naloge.	1	2	3	4
Zmožen sem bil zadovoljivo usklajevati poklicno in privatno življenje.	1	2	3	4
Na voljo sem imel vsa potrebna sredstva za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4
Med sodelavci je vladalo pozitivno vzdušje.	1	2	3	4
Organizacija izkazuje visoko integriteto.	1	2	3	4
Moj vodja je določil realna pričakovanja glede moje delovne uspešnosti.	1	2	3	4
Moj vodja je z menoj delil informacije, ki so bile relevantne zame.	1	2	3	4
Moj vodja mi je pomagal poiskati rešitve za morebitne težave.	1	2	3	4
Moj vodja je do mene izkazoval spoštovanje.	1	2	3	4

	1– sploh se ne strinjam	2– ne strinjam se	3– strinjam se	4– popolnoma se strinjam
Moj vodja je prepoznal moje prispevke in dosežke.	1	2	3	4
O napredovanju mojega dela sem prejemal pravočasne in podrobne povratne informacije s strani mojega vodje.	1	2	3	4
Če bi se vrnil v organizacijo, bi želel delati za istega vodjo.	1	2	3	4
Možnosti za napredovanje sem imel na voljo.	1	2	3	4
Na delovnem mestu me je vsaj nekdo spodbujal k rasti in razvoju.	1	2	3	4

VLOGA PSIHologa

Pri uporabi metode izhodnega intervjuja je vloga psihologa izredno pomembna. Psiholog ima ključno vlogo še pred samo uporabo metode, saj lahko s svojim znanjem in izkušnjami zelo pomaga vodji zaposlenega pri oblikovanju vprašanj in poteka izhodnega intervjuja. Nadalje lahko psiholog pomaga vodji pri izvedbi intervjuja ali pa v določenih primerih opravi izhodni intervju tudi sam, če zaposleni ne želi prisotnosti svojega vodje pri uporabi metode. Psiholog ima pomembno vlogo tudi po izvedbi izhodnega intervjuja, saj lahko na podlagi odgovorov, pridobljenih med intervjujem, izlušči informacije, ki bi pomagale odkriti, katere spretnosti in veščine še primanjkujejo vodji ter katere izboljšave bi lahko vpeljali v organizacijo. Psiholog lahko z izpeljavo več izhodnih intervjujev oblikuje tudi širšo sliko o celotni organizaciji ter ugotovi, ali se je organizacija izboljšala in uspešno vpeljala spremembe, ki so jih izpostavili bivši zaposleni.

Vloga psihologa je izjemno pomembna tudi z vidika raziskovanja in preučevanja metode v prihodnosti. Glede na to, da veliko raziskav poroča o nizki zanesljivosti in veljavnosti metode, je vloga psihologa tudi odkrivanje

možnosti, kako bi lahko odhajajoče zaposlene spodbudili k podajanju iskrenih odgovorov. Izkrivljeni odgovori lahko namreč škodujejo organizaciji, saj se organizacija tako osredotoči na izboljševanje vidikov, ki sploh ne potrebujejo izboljšav in lahko stanje v organizaciji celo poslabšajo.

Vloga psihologa je izrazita tudi pri uvajanju treningov za intervjuvarje znotraj organizacij in njihovem opolnomočenju za izvedbo intervjuja, da bi se bili sposobni približati odhajajočim zaposlenim in pridobiti informacije, ki bi bile resnične in posledično uporabne pri izboljšavi celotne organizacije. Poleg tega je ključni del psihologovega dela pri uporabi metode tudi ozaveščanje, da se izhodnih intervjujev ne sme izvajati le zaradi tega, ker je to proces, ki ga je treba opraviti in ker je zaželeno zbiranje informacij, v primeru, da bi jih nekoč potrebovali. Treba je imeti oblikovan jasen cilj, kaj želimo izvedeti in kako bomo informacije uporabili. Poleg tega bi morali psihologi vodjem na ustrezen način predati informacije, pridobljene pri izhodnem intervjuju, in jih tudi pripraviti, da slišane informacije sprejmejo brez obsojanj in negativnih posledic.

Vlogo psihologa je nenazadnje moč opaziti tudi pri vpeljavi takšne organizacijske kulture, v kateri bi veljalo, da intervjuvarji izhodni intervju izvedejo z vsakim zaposlenim, ki odhaja, saj lahko le na ta način pridobimo koristne informacije za izboljšanje organizacije. Glede na to, da je metoda uporabna v najrazličnejših, majhnih in velikih, organizacijah ter celo na področju medicine, sodstva in akademskih vod, je ena od nalog psihologov tudi ozaveščanje posameznikov, da metoda izhodnega intervjuja ni omejena le na delo v organizacijah, temveč lahko prinese zelo koristne in uporabne informacije na številnih drugih področjih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kot že večkrat omenjeno, je pomembno, kdo je izvajalec izhodnega intervjuja. Slednjega morajo izvajati usposobljeni intervjuvarji, med katerimi so najbolj učinkoviti psihologi, kadrovske strokovnjaki oz. člani kadrovske službe. Ti predstavljajo razmeroma nevtralnega spraševalca, zato tudi pridobijo bolj iskrene in odprte odgovore s strani sogovornikov, kot to uspe vodjem ali drugim nadzornikom zaposlenega. Če želimo, da izhodni intervju res doseže svoj namen in pomaga pri izboljšavah znotraj organizacije, se je treba na izvedbo intervjuja temeljito

pripraviti. Četudi upoštevamo vse omenjeno in pripravi na intervju namenimo dovolj časa, pa lahko prihaja do izkrivljanja odgovorov s strani odhajajočih zaposlenih, kar je tudi glavna omejitev uporabe te metode. Že leta 1996 so avtorji (npr. Knouse, Beard, Greyser Pollard in Giacalone, 1996) ugotavljali, da se izhodni intervjuji v praksi ne izkažejo tako zanesljivi in veljavni, kot so predstavljeni v teoriji. Težava se pojavi že pri sami stopnji resničnosti oz. iskrenosti pri odgovarjanju odhajajočih zaposlenih na zastavljena vprašanja. Izhodni intervju je namreč zasnovan na iskrenih odgovorih intervjuvancev, zato lahko neresnične informacije povzročijo dvom o veljavnosti odgovorov in sami uporabnosti izhodnega intervjuja. Tak dvom bi tudi zmanjšal možnost uporabe pridobljenih informacij pri zaposlovanju, razvoju organizacije in vpeljevanju sprememb.

Pri uporabi izhodnega intervjuja lahko torej naletimo na prirejanje odgovorov. Udeleženci velikokrat izkrivljajo odgovore zato, ker prednostno gledajo na svoje koristi in se tako odločijo zadržati tiste informacije, ki bi povzročile konflikt ali pa vsaj ublažijo resničnost teh informacij (Knouse idr., 1996).

Po drugi strani pa se moramo zavedati, da lahko odpuščeni zaposleni zamerijo organizaciji in se ji maščujejo na ta način, da pri intervjuju podajajo lažne informacije ali pa informacije zadržijo zase. Intervjuvanci imajo pogosto tudi občutek, da bodo informacije, ki jih bodo delili z intervjuvarjem, vplivale na ostale zaposlene znotraj organizacije, zato zaradi zaščite svojih sodelavcev informacij raje ne razkrivajo. Poleg tega želijo odhajajoči zaposleni, čeprav zapuščajo organizacijo, zaščititi svoje dolgoročne interese (npr. možnost vrnitve v organizacijo), zato tudi ne razkrivajo informacij, za katere menijo, da bi ogrožale njihove interese. Nenazadnje pa lahko intervjuvanci podajajo neresnične informacije zato, ker nimajo časa ali motivacije za razmišljanje o tem, kako se počutijo. Ker je intervju pogostokrat izpeljan zadnji dan ali po odhodu, imajo lahko odhajajoči zaposleni občutek, da intervju ni pomemben. Če smo pri izvedbi izhodnega intervjuja pozorni na vse naštetе razloge, zaradi katerih lahko prihaja do izkrivljanja odgovorov, lahko rezultate interpretiramo z dovoljšno mero pazljivosti.

Veliko raziskav (npr. Kulik, Treuren, Bordia, 2012) izpostavlja, da so razlogi za odhod, ki jih zaposleni navedejo, bistveno drugačni od razlogov, ki jih posredujejo zunanji izvajalcem nekaj mesecev pozneje.

Zato se organizacijam svetuje, naj intervjuje izvajajo izkušeni intervjuvarji, ki niso v neposrednem odnosu z odhajajočim zaposlenim, in naj organizacije razvijejo standardizirane intervjuje, v katerih odhajajoči zaposleni zares poroča tako o pozitivnih kot negativnih vidikih svojega dela in organizacije. Kljub temu pa raziskave ugotavljajo, da so odhajajoči zaposleni veliko bolj iskreni pri podajanju odgovorov, če so bili tudi sami obravnavani spoštljivo in iskreno v času, ki so ga preživeli v organizaciji in če zaznavajo, da organizacija deluje v dobrobit zaposlenih (Giacalone idr., 1997).

Na podlagi ugotovljenega je priporočljivo, da organizacije, v katerih vlada negativna klima, uporabijo zunanje izvajalce intervjujev, saj so lahko bolj učinkoviti pri pridobivanju iskrenih odgovorov. Poleg tega lahko organizacije uvedejo dolgoročni projekt, v katerem izvajajo izhodne intervjuje z bivšimi zaposlenimi in primerjajo razloge za odhod tik ob odhodu in več mesecev po njem.

Kot omejitve metode se izpostavlja tudi, da so odgovori v izhodnem intervjuju večinoma na dveh polih kontinuuma (Grensing-Pophal, 2017). Na eni strani namreč obstajajo zaposleni, ki so nagnjeni k pritoževanju, so preveč negativni in med intervjujem tudi izrazijo svoje nezadovoljstvo, na drugi strani pa obstajajo zaposleni, ki so zaskrbljeni, da bi zaradi odgovorov negativno vplivali na svoje karijerne priložnosti v prihodnosti in zato odgovore podajajo v preveč pozitivni luči.

Danes vemo, da izhodne intervjuje izvaja velika večina organizacij, a že leta 1996 je avtorica P. Brotherton izpostavila, da veliko organizacij izvaja izhodne intervjuje brez jasnega namena in tudi brez načrta, kaj storiti s pridobljenimi informacijami. Poleg tega avtorica izpostavlja, da so lahko izhodni intervjuji nekoliko zamudni, saj je treba na informacije gledati z dolgoročnega vidika (npr. nezadovoljstvo enega zaposlenega z višino plače še ne zahteva nujno preoblikovanja plačnega sistema znotraj organizacije). Pomembno je torej, da ne vpeljujemo sprememb in posplošujemo na podlagi le nekaj izvedenih izhodnih intervjujev.

Ob tem je ključno zavedanje, da cenjeni in spoštovani zaposleni prispevajo in vlagajo v organizacijo v večji meri ter se manj verjetno odločajo za zapustitev svojega delovnega mesta (Spain in Groysberg, 2016). Poleg tega bodo zaposleni, ki se čutijo cenjene in imajo iskren odnos s svojimi nadrejenimi, veliko bolj verjetno iskreno odgovarjali na zastavljena

vprašanja v izhodnem intervjuju. Zato je, kljub opisanim omejitvam uporabe izhodnega intervjuja, izjemno pomembno, da si vzamemo čas in izhodne intervjuje izpeljemo na visokem strokovnem nivoju, premišljeno in spoštljivo do tistih, ki zapuščajo našo organizacijo.

L I T E R A T U R A

- Brotherton, P. (1996). Exit interviews can provide a reality check. *HR Magazine*, 41(8), 45–50.
- Contrino, K. M., Nochajski, T., Farrell, M. G. in Logsdon, E. (2016). Factors of success: Drug court graduate exit interviews. *American Journal of Criminal Justice*, 41(1), 136–150.
- Giacalone, R. A. in Duhon, D. (1991). Assessing intended employee behavior in exit interviews. *The Journal of Psychology*, 125(1), 83–90.
- Giacalone, R. A., Knouse, S. B. in Montagliani, A. (1997). Motivation for and prevention of honest responding in exit interviews and surveys. *The Journal of Psychology*, 131(4), 438–448.
- Giacalone, R. A., Elig, T. W., Ginexi, E. M. in Bright, A. J. (1995). The impact of identification and type of separation on measures of satisfaction and missing data in the exit survey process. *Military Psychology*, 7(4), 235–252.
- Gordon, M. E. (2011). The dialectics of the exit interview: A fresh look at conversations about organizational disengagement. *Management Communication Quarterly*, 25(1), 59–86.
- Gresing-Pophal, L. (2017). Don't dread exit interviews: Why you should gather feedback from departing employees and what you can do with it. *Credit Union Management*, 40(1), 38–40.
- Groneck, M. (2017). Bequests and informal long-term care. *Journal of Human Resources*, 52(2), 531–572.
- Heathfield, S. (2017). Perform exit interviews. Dostopno na <https://www.thebalance.com/perform-exit-interviews-1919341>
- Hopkins, C. (2016). Exit interviews: The ultimate guide. Dostopno na <https://fit-smallbusiness.com/exit-interviews/>
- Human Resource Management International Digest (2017). Why did they leave?: How exit interviews can boost employee retention. *Human Resource Management International Digest*, 25(5), 21–24.
- Johns, R. (2006). Exit interviews: strategic tool or deceptive process?. Proceedings of the 20th ANZAM (Australian New Zealand Academy of Management), Conference on Management: Pragmatism, Philosophy, Priorities, 6-9 December 2006, Central Queensland University, Rockhampton.

- Johns, R. in Johnson, C. (2005). The usefulness of exit interviews in understanding voluntary labour turnover in a professional publishing firm. V Z. Radnor, H. Thomas in S. Cartwright (ur.), *Conference Proceedings 2007 British Academy of Management - Management Research, Education and Business Success: is the future as clear as the past?* (str. 1–12). London: British Academy of Management.
- Kacius, C., Stone, C. L. in Bigatti, S. (2015). Exit interviews: A decade of data to improve student learning experiences. *Assessment Update*, 27(5), 8–12.
- Knouse, S. B., Beard, J. W., Pollard, H. G. in Giacalone, R. A. (1996). Willingness to discuss exit interview topics: The impact of attitudes toward supervisor and authority. *The Journal of Psychology*, 130(3), 249–261.
- Kulik, C. T., Treuren, G. in Prashant, B. (2012). Shocks and final straws: Using exit-interview data to examine the unfolding model's decision paths. *Human Resource Management*, 51(1), 25–46.
- Nunn, A., Anywaine, Z., Seeley, J., Munderi, P., Levin, J., Kasirye, R., ... Groskurth, H. (2016). Exit interviews administered to patients participating in the COSTOP placebo controlled randomised trial in Uganda. *Contemporary Clinical Trials Communications*, 3, 142–146.
- Serrat, O. (2017). Conducting exit interviews. V O. Serrat (ur.), *Knowledge solutions* (str. 1023–1028). Singapore: Springer.
- Spain, E. in Groysberg, B. (2016). Making exit interviews count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88–95.

EXIT INTERVIEW

Exit interviews are one of the most widely used methods of receiving feedback from employees. They are a unique opportunity to gather and analyse the opinions of leaving employees, who are usually more open and objective when expressing these. An exit interview is thus an interview with an employee who is (either voluntarily or involuntarily) leaving the organization. It is designed to help gain insights into the positive and negative aspects that an employee perceives about the organization, its policies, and about the organizational culture and climate. The exit interview is most often conducted in person as an open dialog, over the phone or through a short online survey. It is executed by someone who is perceived as neutral by the leaving employee, who can therefore be open and honest in giving their answers. A psychologist or HR professional is thus usually a better choice than a supervisor or manager of a leaving employee. In addition, HR professionals are also more qualified to gain and consolidate all relevant information, as they interview more leaving employees, enabling them to discover patterns and trends within a specific department in an organization. They can therefore help

an organization to obtain information through which managers can identify problems and solve them. Through such interviews, the organization also maintains a good relationship with its employees even when they become former employees. Feedback from a leaving employee is thus a useful driver for the employer to improve the organization's performance.