

PERSPEKTIVNI POGOVOR

»Perspektivni pogovor temelji na dvosmerni komunikaciji, zaupanju in aktivnem sodelovanju zaposlenih. Vse od naštetega pozitivno pripomore k uspešnosti organizacije in pozitivnim odnosom znotraj nje ter večji pripadnosti posameznika. Kljub temu metoda zahteva za uspešno izvedbo precej specifično okolje, predvsem pa kulturo, ki jo je precej težko doseči. Če je vzpostavljena pozitivna kultura, ki temelji na jasni, iskreni in odprti komunikaciji, je po vsej verjetnosti visoko tudi zadovoljstvo in zaupanje zaposlenih – perspektivni pogovor zato nima tako visokega učinka, kot bi si morda predstavljali.«

Perspektivni pogovor (angl. *stay interview*) je relativno nova metoda, ki jo organizacije uporabljajo za ohranjanje pomembnih in kakovostnih uslužbencev. Je način preprečevanja finančne in časovne izgube, ki pride s pogosto fluktuacijo zaposlenih. Perspektivni pogovor definiramo kot strukturirano diskusijo, ki jo vodja izvede z vsakim posameznim uslužbencem, da izve, katere specifične ukrepe mora izvesti, da okrepi posameznikovo pripadnost organizaciji in zagotovi njegov obstanek v njej (Finnengan, 2012).

Potek pogovora je strukturiran in usmerjen predvsem v dvosmerno komunikacijo med direktnim nadrejenim, običajno je to manager, in izbranim uslužbencem. Poteka enkrat letno, ločeno od letnega razgovora, in je usmerjen v odkrivanje dejavnikov, ki so zaposlenim pri njihovem delu všeč, in dejavnikov, ki bi jih želeli spremeniti. Perspektivni pogovor je časovno omejen, traja od 20 do največ 40 minut.

Rezultati takih pogovorov organizaciji priskrbijo znanje o tem, kje bi se lahko izboljšala. Pridobljene so tudi informacije o tem, kaj organizacija oziroma

oddelek dela dobro. S perspektivnimi pogovori lahko povečamo zaupanje ter ugotovimo stopnjo zadovoljstva in zavzetosti za delo. Ker delavci raje delajo v okoljih, kjer je njihovo mnenje spoštovano, želijo, da bi bile njihove misli, potrebe in čustva slišane. V ta namen je izvedba perspektivnega pogovora smiselna le, če se organizacija že na začetku zaveže k uvajanju potencialnih sprememb (Heathfield, 2018).

Predpostavka, na kateri temeljijo perspektivni pogovori, je, da se bodo po njihovi izvedbi zaposleni počutili veliko bolj vključene, pripadne in zadovoljne v organizaciji. To naj bi imelo za organizacije več pozitivnih učinkov, med drugim tudi povečano uspešnost organizacije. Z metaanalizo 208 člankov so Ng, Sorensen in Yim (2009) namreč ugotovili, da je odnos med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo organizacije pozitiven in zelo močan.

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Metoda perspektivnega pogovora se je prvič pojavila leta 2012, ko jo je v svoji knjigi *The Power of Stay Interviews for Employee Retention and Engagement* opisal Richard Finnegan. Nastala je kot Finneganov poskus zmanjševanja fluktuacije, potem ko je več let izpopolnjeval strategije, ki lahko organizacijam pomagajo izboljšati zavzetost in jim omogočajo ohranitev kadra (The Finnegan Institute, b.d.). V knjigi je natančno opredelil potek pogovora, predpostavke, na katerih temelji, potencialne omejitve in pridobitve. Poleg knjige je ustanovil tudi The Finnegan Institute, ki ponuja spletne tečaje in razvoj strategij, ki temeljijo na priporočilih iz knjige. Tako je trening perspektivnega pogovora danes dostopen tudi v spletni obliki.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda perspektivnega pogovora je relativno nova, zato je število raziskav na to temo omejeno.

Ob obisku spletne strani Finnegan Institute lahko najdemo zavihek z rezultati. Ta je namenjen opisu sedmih organizacij, v katerih naj bi

s pomočjo izobrazbe vodi s strani inštituta z uporabo perspektivnega pogovora zmanjšali fluktuacijo med zaposlenimi do 70 %. Kljub temu, z izjemo kratkega opisa organizacije ter procentualnega znižanja fluktuacije, o celotnem dogajanju ne izvemo veliko.

K. H. Baumgartner (2015) je v svoji magistrski nalogi obravnavala perspektivni pogovor in njegov učinek v izobraževalnih krogih. Zanimalo jo je, če bodo študenti, ki bodo deležni perspektivnega pogovora, bolj zavzeti, zadovoljni in predani svojemu študiju. Zaradi majhnega vzorca (25 oseb) statistično zaključevanje ni bilo mogoče. Nadaljevalni intervju je sicer pokazal, da so študenti, ki so bili vključeni v perspektivni pogovor, poročali o tem, da jim je pogovor pomagal pri grajenju zaupanja med njimi in osebo, ki je pogovor vodila. Hkrati so poročali tudi o izboljšanju dvosmerne komunikacije.

Kljub temu znanstvenih raziskav, ki bi neposredno potrjevale uporabnost in učinkovitost perspektivnega pogovora, ni.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Primarni namen perspektivnega pogovora je ohranjanje dobrega kadra skozi povečanje zaupanja med nadrejenim in podrejenimi, zadovoljstva z delom, pripadnosti organizaciji in zavzetosti pri delu. Do opisanih rezultatov pridemo z uvajanjem sprememb, ki jih podrejeni izpostavijo kot zaželene. Pri odločitvi za uporabo perspektivnega pogovora moramo biti pozorni. Metoda namreč od vseh udeležencev zahteva jasno, iskreno in odprto komunikacijo ter zaupanje. Če kultura organizacije take vrste komunikacije ne podpira, izvedba perspektivnega pogovora ne bo dala želenih rezultatov (Heathfield, 2018). Ker je ena glavnih predpostavk izvajanja perspektivnega pogovora korektnost informacij, je pomembno, da se udeleženci na pogovoru počutijo dovolj močne in se zavedajo, da je oseba, s katero se pogovarjajo, odprta za njihovo mnenje in predloge (Morrison, See in Pan, 2015).

Na splošno je perspektivni pogovor priporočen kot preventivna metoda, ki organizaciji pomaga pri izogibanju preveliki fluktuaciji zaposlenih (Finnegan, 2012). Kljub temu je uporaba metode najbolj priporočljiva v

obdobjih velikega povpraševanja po kadru na trgu dela. Ob zaznanem večanju nenačrtovane fluktuacije so perspektivni pogovori najbolj uporabni, saj organizaciji razkrijejo, kaj povzroča povečano fluktuacijo in kako se jo lahko vsaj delno omeji.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

V širšem kontekstu je metoda namenjena organizacijam, ki doživljajo visoko fluktuacijo, posledica katere sta izguba časa in denarja. Hkrati mora biti organizacija zavezana k uvedbi sprememb, ki so potrebne za izboljšanje situacije, za kar pa potrebuje dovolj virov.

V ožjem kontekstu pa so ciljna populacija predvsem talenti in ključni kadri, torej zaposleni, katerih delo je pomembno za obstoj organizacije ali pa je za delovna mesta, ki jih opravljajo, težko dobiti nove kandidate.

KAKO METODO IZVEDEMO?

1. korak: Analiza kulture organizacije.

Perspektivni pogovori niso primerni za vse organizacije. Vladati mora pozitivna kultura odprte in jasne komunikacije ter zaupanja. Če se izkaže, da to v organizaciji ne funkcionira, je treba pred uvedbo perspektivnih pogovorov uvesti potrebne spremembe za izboljšanje kulture (Heathfield, 2018).

2. korak: Izbira in izobraževanje izvajalcev pogovorov.

Finnegan (2012) je kot enega temeljev perspektivnega pogovora opisal hierarhični postopek izvedbe. Uvedba takih pogovorov naj bi se začela pri vrhu in potem postopno prehajala na nižje ravni. Tako moramo določiti, na kateri hierarhični ravni organizacije bomo začeli z izvedbo. Pri tem je smiselno upoštevati, na katerem področju prihaja do največje fluktuacije in se osredotočiti na to. Pri izbiri moramo biti pozorni tudi na to, da izberemo posameznike, ki so odprti za uporabo take metode.

Po izbiri moramo izvesti ustrezno izobraževanje. Izbranim vodjem moramo predstaviti koristi metode in jim svetovati glede vprašanj, ki jih je smiselno uporabiti. Po potrebi lahko najamemo organizacijo, ki bo izvedla trening metode. Najpomembneje pa je, da se posamezniki

zavedajo, da bodo po vsej verjetnosti na pogovorih slišali tudi določeno stopnjo kritike – pripravljene morajo biti upoštevati mnenje zaposlenih, ne da bi se postavili v obrambni položaj.

3. korak: Izbor udeležencev pogovorov.

Perspektivnih pogovorov ne izvajamo z vsemi zaposlenimi. Izberemo posameznike, ki so za dobro funkcioniranje organizacije najbolj pomembni, najtežje nadomestljivi in svoje delo konsistentno opravljajo zgledno (Parrot, b.d.).

4. korak: Načrtovanje pogovora.

Perspektivni pogovor moramo načrtovati dovolj zgodaj, da ima udeleženec čas, da se nanj pripravi. Jasno mu moramo razložiti namen pogovora, da ve, kaj pričakovati. Potekati mora ločeno od letnega razgovora, tako vodji kot udeležencu mora časovno ustrezati. Izbrati moramo prostor, ki je nevtralen in v katerem se oba posameznika počutita udobno in varno. Vodja mora imeti pripravljen okviren scenarij, ki mu pomaga pri vodenju pogovora (Parrot, b.d.).

5. korak: Izvedba perspektivnega pogovora.

Vodja začne pogovor s povzetkom razloga srečanja in njegovim ciljem – to je identifikacija pozitivnih in negativnih vidikov posameznikove zaposlitve ter načrtovanje potencialnih sprememb, ki bi lahko izboljšale stanje na delovnem mestu in so realno izvedljive. Sledi pogovor, ki je sestavljen iz vnaprej pripravljenih vprašanj. Ta se navezujejo na mnenje zaposlenega o močnih in šibkih področjih organizacije, o svojih močnih področjih, o lastnem počutju v organizaciji in o spremembah, ki se mu zdijo potrebne za izboljšanje stanja v organizaciji (Society for human resource management, b.d.).

Med pogovorom je poudarek na komunikaciji, zato si vodja večinoma zapisuje le ključne točke, ves čas pa zaposlenega aktivno posluša. Njegovih odgovorov ne kritizira, prav tako mu ne nasprotuje. Vodja pogovor zaključi s kratkim povzetkom zaključenega in zahvalo za udeležbo (Heathfield, 2018).

6. korak: Poročanje o izvedenih pogovorih.

Po izvedenih pogovorih pripravijo vodje poročila in jih predstavijo na sestanku s svojimi nadrejenimi in drugimi vodji. Na podlagi pridobljenih informacij se lahko sestavi načrt uvajanja sprememb, ki so se izkazale kot potrebne in izvedljive (Heathfield, 2018).

7. korak: Uvajanje sprememb.

Ko se odločimo za uvedbo spremembe na podlagi perspektivnih pogovorov, moramo zaposlenim povedati, da smo se za spremembo odločili na podlagi perspektivnih pogovorov. Tako bodo posamezniki videli učinkovitost metode in bodo motivirani za nadaljnje sodelovanje (Heathfield, 2018).

PRIMER UPORABE METODE

Predstavljen praktični primer perspektivnega pogovora je povzet po Heathfield (2018), Parrot (b.d.) in Society for human resource management (b.d).

Uvod:

- Želel bi te vprašati, zakaj si še vedno zaposlen tukaj, zakaj ostajaš ... da mi pomagaš ugotoviti, kaj lahko storim, da naredim to zate prijeten kraj za delo.

ali

- Rad bi se pogovoril s tabo na bolj neformalen način, da bi ugotovil, kako ti gre delo, da ti lahko ponudim podporo kot tvoj manager – zlasti na področjih, na katera lahko vplivam.

Primerna vprašanja:

- Česa se veseliš, ko prideš zjutraj v službo?
- Kaj ti je najbolj oziroma najmanj všeč na tvojem trenutnem delovnem mestu?
- Kaj bi tvoje delo naredilo bolj zadovoljujoče?

- Kaj bi se rad naučil tukaj?
- Kakšne povratne informacije oziroma priznanja bi želel dobiti glede svojega trenutnega opravljanja dela?
- Kakšne priložnosti ali izboljšave, ki niso v skladu s tvojimi trenutnimi zadolžitvami, bi si želel?
- Kaj te motivira/demotivira?
- Katere talente, interese ali sposobnosti imaš, ki bi jih lahko še izkoristili?
- Kaj lahko storim več/manj kot tvoj manager?
- Kaj bi lahko bil razlog, da bi nas zapustil?
- Kakšne fleksibilnosti bi bile zate koristne in v pomoč pri usklajevanju osebnega in poklicnega življenja?
- Če bi lahko spremenil eno stvar glede svojega dela pri nas, kaj bi spremenil?

Neprimerna vprašanja

- Si tukaj srečen?
- Imaš dovolj visoko plačo?
- Ali iščeš drugo službo?
- Imaš namen v kratkem zapustiti organizacijo?

Zaključek

Zdaj bom povzel, kar sem slišal glede razlogov, zakaj ostajaš z nami oziroma bi potencialno želel oditi. Hvaležen sem, da si z mano delil svoje misli. Po svojih najboljših močeh se bom potrudil, da to delovno mesto zate naredim še boljše.

VLOGA PSIHologa

Vloga psihologa pri perspektivnih pogovorih je vloga izobraževalca. Posameznike izobražuje o metodi in jim pomaga pri pripravi pogovora. Kot raziskovalec lahko začne z zbiranjem podatkov o fluktuaciji in določanjem kritičnih oddelkov. Sledi ugotavljanje, ali je organizacija za

uporabo metode primerna. V nasprotnem primeru se mora najprej lotiti ukrepov, ki bi spremenili kulturo v bolj pozitivno smer. Nato se mora o metodi izobraziti in izbrati primerne vodje za trening, ki ga lahko izvedejo sami ali pa za to najame drugo organizacijo in tako prevzame vlogo organizatorja. Vodjem pomaga izbrati zaposlene, ki jih je treba vključiti v proces. Pomaga tudi pri sestavi vprašanj in usmerjanju poznejših sestankov za poročanje o rezultatih pogovora. Skozi celoten proces je v podporo vodji. Ker pa je eden od glavnih ciljev metode ravno gradnja zaupanja med vodjo in zaposlenimi, psiholog pogovora ne sme voditi, prav tako ni prisoten ob pogovorih.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Uporaba metode je omejena z določenimi predpostavkami. Prva predpostavka je primernost organizacijske kulture, ki mora biti pozitivna ter podpirati jasno in odprto komunikacijo. V nasprotnem primeru lahko od zaposlenih dobimo netočne in neiskrene podatke, ki bodo posledica strahu pred odpustitvijo ali kritiko (Heathfield, 2018). Tako lahko pride do uvedbe nepotrebnih in potencialno neproduktivnih sprememb. Poleg tega mora imeti organizacija dovolj virov za uvedbo potrebnih sprememb. Če izvedemo perspektivne pogovore in zaposleni jasno izpostavijo potrebne spremembe, organizacija pa jih ni sposobna vpeljati, v pogovoru ne bodo videli smisla in tako ne bomo dosegli želenih učinkov povišanega zadovoljstva, pripadnosti in zaupanja.

Vsak vodja ni primeren za izvajanje perspektivnega pogovora. Ena pomembnejših lastnosti, ki je potrebna, je odprtost. Posameznik mora znati sprejeti kritiko. Prav tako mora znati tekoče voditi pogovor, dober mora biti v aktivnem poslušanju, zaposlenih ne sme obsojati, pripravljen mora biti na vpeljavo potrebnih sprememb. Če ne izberemo primerne vodje, bodo pogovori imeli nasprotni učinek in posledica bo izguba zaupanja ali poslabšanje odnosa med vodjem in zaposlenimi. Tudi če izberemo primerne vodje, sta za izvedbo metode potrebna priprava in trening, v katera je treba vložiti čas, energijo in denar.

Ena od omejitev metode je tudi potencialno izkoriščanje s strani zaposlenih, ki si lahko take pogovore predstavljajo kot možnost za izsiljevanje nadrejenih za višje plače ali nagrade, z grožnjo zapustitve organizacije.

LITERATURA

- Baumgartner, K.H. (2015). *Stay interviews: an exploratory study of stay interviews as a retention tool* (magistrska naloga). Dostopna na <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/7819/Baumgartner%20Thesis%20-%20Final%20.pdf?sequence=3>
- Finnegan Institute. (b.d.). *FAQ*. Dostopno na <https://www.finneganinstitute.com/faq/>
- Finnegan, R. (2012). *The power of stay interviews for employee retention and engagement*. New York, NY: Society for Human Resource Management.
- Heathfield, S. M. (2018). *What is a stay interview with employees in the workplace?* Dostopno na <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-stay-interview-1917998>
- Morrison, E. W., See, K. E. in Pan, C. (2015), An approach-inhibition model of employee silence: The joint effects of personal sense of power and target openness. *Personal Psychology*, 68, 547–580.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. in Yim, F. H. K. (2009), Does the job satisfaction–job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761–796.
- Parrott, M. L. (b.d.). *6 stay interview questions that top employers ask*. Dostopno na <https://www.insperity.com/blog/stay-interview-questions/>
- Society for human resourcemanagemet. (b.d.). *Stay interview questions*. Dostopno na <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/stayinterviewquestions.aspx>

STAY INTERVIEW

A stay interview is a relatively new method, defined by Richard Finnegan in his 2012 book *The Power of Stay Interviews for Employee Retention and Engagement*, as a structured discussion between a manager and individual employees, to determine which specific measures must be taken in order to strengthen the individual's loyalty to the organization and ensure that they stay. By performing stay interviews an organization can save time and money by reducing employee turnover. The interview itself is based on two-way communication between both parties. It takes place once a year and is separate from the annual interview. The primary objective of a stay interview is employee retention, through increasing trust between employers and employees, work satisfaction, loyalty and commitment to the organization. Even though there are some studies that confirm the positive effects of stay interviews, there are not enough to determine the actual impacts

of this method. The method also has some limitations, and thus it is not as useful on its own as it is when applied in combination with other methods, such as the annual interview.