

Anja Ašič in Žan Lep

ORGANIZACIJSKO IZKRCAVANJE

»Organizacije pogosto poudarjajo usmerjenost k razvoju ter spodbujajo iskrenost med zaposlenimi in vodstvom, v praksi pa delujejo drugače. Ob prejemu negativne povratne informacije se lahko vodje ustrašijo ter ravnajo obrambno, zato je pomembno, da organizacija oz. njeno vodstvo s svojim vedenjem predstavlja zgled zaposlenim, kar lahko doseže tudi z dobro načrtovanim organizacijskim izkrcavanjem. Pri tem ni nujno, da je postopek izkrcavanja zelo zapleten. Odhajajočim pogosto veliko pomenijo že malenkosti, npr. zahvala za dosedanje delo in skupno sodelovanje, kar koli torej, s čimer organizacija zaposlenemu pokaže, da je (in bo) cenjen in spoštovan.«

Uveljavljeno je prepričanje, da je prvi vtis, ki ga organizacija naredi na (potencialnega) zaposlenega, ključen za njeno uspešnost. Pri tem pa je pogosto spregledano, da o organizaciji in njenem načinu dela ter vrednotah veliko pove tudi »zadnji vtis«. Odpovedi in odhodi zaposlenih predstavljajo sestavni del vsake organizacije – temu se organizacije ne morejo izogniti. Zaposleni lahko odhajajo prostovoljno, npr. zaradi upokojitve ali odhoda v drugo organizacijo, lahko pa jim odpoved izroči organizacija. Ko zaposleni zapusti organizacijo, ima ta lahko velike stroške z iskanjem novega kadra. Za iskanje naslednika mora organizacija namreč vložiti veliko časa, truda in denarja. Poleg objave oglasa za prosto delovno mesto je treba potencialne zaposlene spoznati in izbrati pravega kandidata. Novega zaposlenega je nato treba uvesti v delo, v tem času pa organizacija trpi za nižjo produktivnostjo in dobičkom (Sengupta idr., 2018).

Zaradi navedenega je ključno, da organizacije razumejo razloge za (prostovoljni) odhod zaposlenih. Kot odziv na to je zadnje čase v praksi prisoten proces organizacijskega izkrcavanja (angl. *offboarding*), ki je opredeljeno kot proces, ki vodi do formalne »ločitve« zaposlenega od delodajalca (Nayak in Park, 2020). Gre torej za nabor dejavnosti, ki v organizaciji potekajo med odločitvijo zaposlenega, da bo odšel (ali trenutkom, ko izve, da bo moral oditi), in njegovim zadnjim dnevom zaposlitve (Dedic in Zavaher, 2020), kar vključuje vse odločitve in procese, ki potekajo pred odhodom zaposlenega (Anderson, 2019). Z organizacijskim izkrcavanjem lahko od zaposlenih, ki odhajajo, pridobimo bogate informacije o delovanju organizacije, jih povprašamo o tem, kako dojemajo delovanje organizacije, kaj jim je bilo všeč, kaj jim ni bilo všeč in kaj bi spremenili. Pogosto so zaposleni, ki odhajajo, pripravljeni iskreno poročati o stanju organizacije in stvareh, ki jim niso bile všeč. S pomočjo informacij, ki jih pridobijo v postopku izkrcavanja, lahko organizacije izboljšajo svoje delovanje in delovne procese (McDonald, 2021). Skozi pogovor (izhodni intervju) lahko ugotovimo, kakšne zaznave ima določeni zaposleni o svoji zaposlitvi (npr. kaj misli o delovnih pogojih, delovni poziciji) ter pridobimo informacije o nadrejenih, s katerimi je zaposleni sodeloval (npr. o njihovem slogu vodenja in sodelovanju z zaposlenimi; Sengupta idr., 2018).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Jasen začetek uporabe metode organizacijskega izkrcavanja kot enovitega konstrukta je na podlagi objavljene literature težko natančno določiti. V znanstvenih člankih in drugih objavah z različnih področij, ki se ukvarjajo z organizacijskim delovanjem, se termin pojavlja v objavah od leta 2017 dalje. Vendar pa organizacijsko izkrcavanje ni nov pojav – v organizacijah se omenjeni pristop vsaj implicitno izvaja že veliko dlje, šele v zadnjih letih pa korake, ki sestavljajo organizacijsko izkrcavanje, obravnavamo kot enotno metodo. Že v 20. letih preteklega stoletja so delodajalci od odhajajočih zaposlenih iskali povratne informacije skozi pogovor, ki ga danes imenujemo izhodni intervju, ta pa je sestavni del organizacijskega izkrcavanja (za zgodovinski pregled metode izhodnega

intervjuja glej Habuš, 2020), akademiki pa raziskovali namero za zapustitev organizacije (angl. *turnover intention*; npr. Farkas in Tetrick, 1989; Mobley idr., 1979; Shaw idr., 1998; Williams in Hazer, 1986).

Organizacijsko izkrcavanje je močno **povezano tudi z organizacijskim uglaševanjem** (angl. *onboarding*), ki ga za razliko od izkrcavanja uporabimo ob prihodu zaposlenega v organizacijo, in z njim deli nekatere značilnosti (Dedic in Zavaher, 2020). Organizacijsko uglaševanje se je kot organizacijska socializacija v literaturi začelo pojavljati pred več kot 50 leti (Slana in Petrovčič, 2020), že takrat pa so raziskovalci ugotovili, da za uspeh, ugled in učinkovitost organizacije ni dovolj le prijetna dobrodošlica zaposlenega, ampak tudi odnos organizacije do zaposlenega po prenehanju poslovnega sodelovanja.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Organizacijsko izkrcavanje je za zdaj le redko predmet empiričnih raziskav. Redke študije pa kažejo, da bi lahko delodajalci s pridobivanjem podatkov o izkušnjah zaposlenih z delom v organizaciji preprečili do 77 % (prostovoljnih) odhodov zaposlenih iz podjetja (Sullivan, 2019). Prav tako pozitivna izkušnja ob prenehanju zaposlitve v organizaciji omogoča ohranjanje dobrih medosebnih odnosov z odhajajočimi in bivšimi zaposlenimi (še posebej s tistimi na ključnih ali strokovnih delovnih mestih), kar ustvarja bazen potencialnih kandidatov za iskanje kadra v prihodnosti (npr. z oblikovanjem skupine »alumnov« podjetja). Raziskave kažejo, da so osebe, ki se po odhodu ponovno zaposlijo v organizaciji, pri delu bolj produktivne kot osebe, ki se v neki organizaciji zaposlijo prvič (Kulik idr., 2015).

Prav tako je verjetneje, da odhajajoči zaposleni, ki organizacijo zapuščajo z urejenimi in pozitivnimi odnosi, ne bodo maščevalni (Kulik idr., 2015), zaposlitev v organizaciji pa bodo priporočili drugim, s čimer prispevajo k oblikovanju pozitivne blagovne znamke delodajalca (Somaya in Williamson, 2008). Raziskave namreč kažejo, da več kot polovica iskalcev zaposlitve pred oddajo prijave na razpis preveri, kakšne informacije se o delodajalcu pojavljajo na spletu (npr. kako zadovoljni so zaposleni, ki so v preteklosti delali za to podjetje, kakšni so pogoji dela,

kakšni sta klima in kultura podjetja). Če delodajalcu torej tudi z učinkovitim izkrcavanjem uspe graditi in ohranjati pozitivno predstavo o sebi, s tem lahko privablja nove kandidate za zaposlitev, postopek organizacijskega izkrcavanja pa predstavlja tudi enega od ključnih korakov za izkazovanje vrednot organizacije (Anderson, 2019).

Ker organizacijsko izkrcavanje poudarja pomembnost ohranjanja pozitivnih odnosov z odhajajočimi zaposlenimi, jim skozi proces izkrcavanja lahko pokažemo, da kljub njihovem odhodu še vedno obstaja možnost za morebitno poslovno sodelovanje v prihodnosti (tudi z upoštevanjem odhoda kot »sobotnega leta« oz. začasnega predaha od zaposlitve; Sullivan, 2019). Za zaposlene, ki se pri organizaciji po svojem odhodu ponovno zaposlijo, se uporablja izraz »**bumerang zaposleni**« (angl. *boomerang employee*). Čeprav se laikom morda obstoj takšnih zaposlenih zdi bolj izjema kot pravilo, nekateri izsledki kažejo, da se tudi do 15 % zaposlenih ponovno zaposli pri istem delodajalcu, 40 % zaposlenih pa poroča, da so odprti za možnost ponovne zaposlitve pri preteklem delodajalcu. Poleg tega nekaj več kot polovica zaposlenih v kadrovske službah in vodij poroča o tem, da prijavam na delovno mesto, ki so jih oddali bumerang zaposleni, dajejo prednost (Anderson, 2019).

Eden od namenov organizacijskega izkrcavanja je tudi **preprečevanje zlorabe zaupnih informacij**, še posebej ob neprostovoljnem odhodu zaposlenega. Tako je pomembno, da pred odhodom zaposlenega organizacija poskrbi za onemogočanje dostopa do vseh pomembnih informacij (npr. ukinitve e-poštnega predala, odvzem pravic za dostop do podatkovnih baz, sprememba gesel, vračilo prepustnic). Na pomen tega dela izkrcavanja opozarjajo tudi izsledki raziskav, ki kažejo, da bi skoraj devet od desetih zaposlenih na področju informacijske tehnologije v primeru, da bi bili odpuščeni, obdržali zaupne podatke in gesla za dostop do podatkov (CyberArk, 2013). Kljub vsem navedenim koristim organizacijskega izkrcavanja pa le manjši del organizacij, tudi v Sloveniji, uporablja sistematičen proces organizacijskega izkrcavanja (Cushing, 2014; Ravšelj, 2021).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Proces organizacijskega izkrcavanja vodi do nižje fluktuacije zaposlenih in pomaga organizacijam prepoznati lastna razvojna področja oz. področja za izboljšave (Nayak in Park, 2020). Poleg tega učinkovit postopek izkrcavanja znižuje verjetnost za nesporazume med odhajajočim zaposlenim in organizacijo. Namen tega procesa je torej predvsem ustvarjanje pozitivne izkušnje zaposlenega pri odhodu in omogočanje globljega razumevanja odločitev zaposlenega za odhod, kar organizaciji omogoča nadaljnje razvijanje in izboljševanje delovnih procesov (Anderson, 2019).

Poleg tega je namen organizacijskega izkrcavanja zmanjševanje morebitnih varnostnih tveganj (s sistematičnim prevzemom delovne opreme in pripomočkov ter deaktivacijo službenih računov zaposlenega in dostopov do zaupnih podatkov). Sistematičen proces organizacijskega izkrcavanja preprečuje pravne težave ali morebitne tožbe s strani bivšega zaposlenega, omogoča lažje načrtovanje predaje dela oz. nadaljevanja delovnega procesa, ter pridobivanje koristnih povratnih informacij za izboljšavo in ohranjanje dobrih odnosov (Lucid Content Team, b.d.; Varon, 2021).

Organizacijsko izkrcavanje je še posebej pomembno pri odhajajočih zaposlenih, ki so zaposleni na ključnih delovnih mestih (vodje, strokovnjaki), ali pri tistih, katerih odhod v organizaciji težje nadomestijo (npr. kadri s področja računalništva, programerji). Pri načrtovanju izkrcavanja je zato smiselno upoštevati posledice odhoda za podjetje in prioritizirati izkrcavanje nekaterih zaposlenih (Sullivan, 2019). V teh primerih lahko delodajalci razmislijo tudi o ohranjanju odnosa v prihodnje ali z odhajajočim zaposlenim razpravljajo o možnostih njegove vrnitve (npr. Ali je mogoče, da je odhod začasen? Ali se lahko čez pol leta ponovno pogovoriva?). Z učinkovitim načrtovanjem organizacijskega izkrcavanja lahko podjetje tako zasleduje različne cilje, med katerimi Sullivan (2019) izpostavlja npr. zmanjševanje fluktuacije, identifikacijo škodljivih delovnih okolij in procesov, pridobivanje ambasadorjev, ki lahko pomagajo pri privabljanju kadrov v prihodnosti, učinkovitejše zapolnjevanje delovnih mest, izbiro ustrežnejšega kadra in izboljšanje samega poteka izkrcavanja ...

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Proces organizacijskega izkrcavanja je namenjen posameznikom, ki zaradi kateregakoli razloga zaključujejo poslovno sodelovanje oz. svojo zaposlitev pri neki organizaciji. Zaposleni lahko odhajajo prostovoljno, zaradi upokojitve ali zaradi vročene odpovedi. Glede na razlog odhoda pa se lahko razlikuje postopek izkrcanja. Sam proces pripravi in vodi delodajalec. Pri prostovoljnem odhodu lahko kadroviki poudarjajo možnosti nadaljnjega sodelovanja ali odkrivanje možnosti za izboljšavo odnosov in delovnih procesov v organizaciji, pri odpovedi zaposlitve ohranjanje dobrih odnosov ter zaščito informacij, pri upokojitvi pa je pomembna tudi psihološka opora zaposlenemu, ki se lahko ob odhodu srečuje s stiskami, povezanimi z upokojevanjem (Kets de Vries, 2022).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Proces organizacijskega izkrcavanja se med organizacijami razlikuje glede na njihovo velikost, delovno mesto odhajajočega zaposlenega in vrsto njihovega odhoda (prostovoljna odpoved, vročena odpoved ali upokojitvev). Pomemben del organizacijskega izkrcavanja je izhodni intervju, ki predstavlja razpravo med predstavnikom organizacije in osebo, ki organizacijo zapušča (Habuš, 2020). Ta se praviloma opravi v zadnjih delovnih dneh določenega zaposlenega (Buhler, 2011), v sklopu **izhodnega intervjuja** pa kadroviki pogosto postavljajo naslednja vprašanja (povzeto po Sengupta idr., 2014):

- Kako ste se kot zaposleni počutili v organizaciji?
- Predlagajte, kaj lahko v organizaciji naredimo za izboljšanje delovnih procesov in praks?
- Kaj bi lahko organizacija naredila, da bi vas prepričali, da bi ostali?
- Kaj vam ponuja nov delodajalec, česar niste dobili oziroma niste mogli razviti v sedanji organizaciji?
- Kako bo nova zaposlitev prispevala k doseganju vaših osebnih kariernih ciljev?

Namen izhodnega intervjuja oz. pogovora ob odhodu zaposlenega je, da organizacija pridobi informacije o razlogu njegovega odhoda, oceni

zadovoljstvo zaposlenega ob odhodu, pridobi informacije o morebitnih težavah z usklajevanjem zasebnega in poslovnega življenja ter o zadovoljstvu s komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi. Prav tako je cilj pridobiti informacije o želenih spremembah, ki bi jih zaposleni želel implementirati v organizacijo, ter o tem, ali je imel na voljo dovolj priložnosti za karierni razvoj in pridobivanje novega znanja (Sengupta idr., 2018).

Poleg izhodnega intervjuja naj bi postopek zajemal še **seznanjanje sodelavcev zaposlenega in njegovih morebitnih strank**. S tem se izognemo širjenju nepreverjenih govoric in morebitnega strahu pred doletitvijo novih delovnih nalog ali sprožimo postopke za nadomeščanje zaposlenega (tudi v smislu načrtovanja nasledstva; glej Zupančič, 2020). Pri strankah pa s tem ohranjamo dobre odnose, saj jih ne skrbi, da zanje ne bo poskrbljeno.

V naslednjih dneh, tednih ali mesecih (odvisno od dolžine trajanja izkrcavanja) mora kadrovska služba poskrbeti za pripravo ustrezne dokumentacije (npr. pogodba o nerazkritju informacij, sporazum o prekinitvi pogodbe o zaposlitvi) ter začeti s pogajanjem o morebitnih nadomestilih in drugih pogojih odhoda (Varon, 2021). Nadaljuje se proces **prenosa delovnih odgovornosti**, pri čemer je pomembno, da od zaposlenega prejmemo dovolj informacij o njegovem delu, poleg navedenega pa nekatere organizacije v sklopu organizacijskega izkrcavanja organizirajo še druge dejavnosti (tabela 1). Pri zbiranju informacij o delu odhajajočega zaposlenega si lahko pomagamo z vprašanji, kot so (povzeto po SeamlessHR, 2021):

- Ali lahko svoje dnevne in tedenske rutine razstavite na posamezne dejavnosti in korake?
- Katere so po vašem mnenju vaše najpomembnejše zadolžitve?
- Katerih projektov ali dejavnosti se lotevate vsak teden, mesec, četrletje ali leto?
- Katere datoteke in gradiva bi po vašem mnenju potreboval zaposleni, ki vas bo nadomestil?
- Kje lahko po vašem odhodu novi zaposleni dostopa do pomembnih informacij?
- Katerih dejavnosti in uporabe katerih sistemov ste se priučili po prihodu v delovno organizacijo? Za katere od njih menite, da bo treba usposobiti novega zaposlenega?

- S kom ste znotraj in zunaj organizacije v pogostem stiku? Koga menite, da moramo obvestiti o vašem odhodu?

Tabela 1. Opis dodatnih dejavnosti v postopku organizacijskega izkrcavanja

Dejavnost	Opis dejavnosti
Vključitev zaposlenih, ki odhajajo, v selekcijski postopek njihovega naslednika	Z vključitvijo v selekcijski postopek organizacija pokaže zaposlenemu, da ceni njegov prispevek in presojo, zaradi česar bodo v večji meri pripravljeni prenesti svoje znanje, preden odidejo. Poleg tega to omogoča lažji proces organizacijskega izkrcavanja brez neželjenih zapletov (McDonald, 2021). Odhajajoči zaposleni se lahko vključijo tudi le v del selekcijskega postopka njihovih naslednikov, npr. v ocenjevanje strokovnih nalog kandidatov.
Ohranjanje dobrih odnosov	Zaposleni, ki odhajajo, bodo nove izkušnje in znanja pridobivali pri drugih delodajalcih. Če organizacija z njimi ohrani dobre odnose, obstaja večja verjetnost, da se zaposleni v prihodnosti vrne z novimi znanji. Prav tako ohranjanje pozitivnih odnosov omogoča, da se širi dober glas o določeni organizaciji. To vpliva na oblikovanje blagovne znamke organizacije, ki privablja kakovosten kader (McDonald, 2021). Za ohranjanje dobrih odnosov lahko organizacije ustanovijo npr. klub alumnov, kjer se občasno srečujejo vsi bivši in sedanji zaposleni. Za ta namen se lahko oblikuje tudi mesečni časopis, v katerem se preteklim zaposlenim predstavi dejavnosti, ki potekajo v organizaciji, ali pa se organizira družabni dogodek, ki omogoča druženje vseh nekdanjih in sedanjih zaposlenih (Grensing-Pophal, 2017).
Vprašalnik	Uporaba vprašalnika je dobrodošla v primeru zelo omejenih sredstev organizacije (z vidika financ in kadra) ali v primeru pogoste fluktuacije zaposlenih. Ključno je, da je vprašalnik izpolnjen čim prej po odhodu zaposlenega, da so informacije čim bolj aktualne. Prednost uporabe vprašalnika je tudi v tem, da ima odhajajoči zaposleni čas, da v miru razmisli o tem, kar želi sporočiti svojemu nekdanjemu delodajalcu (Sengupta idr., 2018).

Dejavnost	Opis dejavnosti
Prenašanje znanja na ostale zaposlene	Pred odhodom organizacija zagotovi, da odhajajoči zaposleni ostalim preda svoje izkušnje, znanja in nasvete, ki jih je pridobil v času zaposlitve. Na ta način se zagotovi, da so ostali zaposleni seznanjeni z vsemi informacijami, ki jih potrebujejo za delo, kar jim omogoča tudi lažje prevzemanje delovnih obveznosti odhajajočega zaposlenega (Collier, 2019).

Če proces organizacijskega izkrcavanja vključuje **izročilo odpovedi** zaposlenemu, je pomembno, da pred izdajo obvestila o odpovedi organizacija preveri, ali je zadoščeno vsem pravnim kriterijem, npr. ali je dovolj dokazne dokumentacije v podporo odločitvi, ali je zaposleni dobil dovolj priložnosti, da se pri delu izkaže, in kako bi ta odločitev vplivala na delovni tim, stranke ali projekte. Kadrovska služba se v tem koraku prepriča, da je odločitev o odpovedi pravilna in najboljša odločitev za organizacijo (Olson in Kimball, 2020). Pomembno je, da obvestilo zaposlenemu predamo v mirnem, zasebnem in nevtralnem prostoru. Priporočljivo je tudi, da izvajalci pogovora z odhajajočimi osebami predhodno opravijo izobraževanje (Nayak in Park, 2020).

Pomembno je, da zaposleni skupaj z vročeno odpovedjo sodelovanja dobi informacije o tem, s katerim datumom začne odpoved veljati, o odpravnini in morebitnih drugih ugodnostih. Po tem, ko zaposleni dobi informacijo o odpovedi, mu zagotovimo čas za morebitna vprašanja in mu pomagamo načrtovati odhod ter predstavimo nadaljnje korake (Falcone, 2018). Naslednja faza lahko vključuje tudi dejavnosti, s katerimi zaposlenemu organizacija **pomaga pri iskanju nove zaposlitve**, npr. pomoč pri pripravi življenjepisa, svetovanje glede iskanja službe, urjenje v zaposlitvenih razgovorih, priprava priporočilnega pisma ipd. Cilj teh dejavnosti je, da organizacija zaposlenemu nudi podporo, zaposleni pa pridobi vse potrebne informacije, ki mu bodo koristile pri iskanju nove zaposlitve (Nayak in Park, 2020).

Ne glede na to, kakšen je potek izvedbe organizacijskega izkrcavanja v določeni organizaciji, je pomembno, da je proces kar se da standardiziran in konsistenten za vse zaposlene. S tem organizacija zaposlenim implicitno sporoča, da so vsi zaposleni enakopravni in cenjeni (Cushing, 2014).

PRIMER UPORABE METODE

Praktični primer postopka organizacijskega izkrcavanja v nadaljevanju povzemava po pogovoru s slovensko kadrovske strokovnjakinjo in lastnico kadrovskega podjetja, ki ima večletne izkušnje s področja kadrovanja in organizacijskega izkrcavanja. Po njenih izkušnjah se postopek organizacijskega izkrcavanja začne s pridobitvijo pisne odpovedi poslovnega sodelovanja oz. prekinitvijo delovnega razmerja. Ker pa so odhodi pogosto nepredvidljivi, je načrtovanje organizacijskega izkrcavanja zahtevno – postopki so po njenih izkušnjah najmanj dorečeni v proizvodnih obratih, najbolj pa na področju marketinga in informacijske tehnologije. Tudi zato je smiselno, da o postopkih izkrcavanja razmišljamo in jih načrtujemo, preden jih moramo uporabiti.

Pri organizacijskem izkrcavanju je nujno v postopek že v začetku vključiti celoten delovni tim odhajajočega zaposlenega, saj so ostali zaposleni pogosto o odhodu obveščeni prepozno. Ključen sestavni del organizacijskega izkrcavanja je transparentnost organizacije, ki lahko pomembno prispeva k dobrim odnosom med organizacijo in zaposlenimi, ki ostajajo. Delovni tim je tako treba pravočasno obvestiti o odhodu zaposlenega, preporazporeditvi dela med ostale zaposlene, zaposlitvi novega sodelavca ipd.

Temu sledi izvajanje podrobnega izhodnega intervjuja, ki organizaciji omogoča vpogled v razloge, ki so prispevali k fluktuaciji v organizaciji. Z intervjujem lahko organizacija prepozna ključne težave in razvojna področja ter na podlagi zbranih informacij oblikuje ustrezne ukrepe za izboljšanje. Izhodnega intervjuja ni dobro opraviti prepozno; če z njegovim izvajanjem odlašamo, so lahko zaposleni tik pred odhodom manj pripravljeni govoriti o razlogih za svoj odhod. Pomembno je, da izhodni intervju opravljamo v mirnem in sproščenem okolju (npr. pogovor ob kavi).

V postopku organizacijskega izkrcavanja je pomembno, da se še pred odhodom zaposlenega natančno popišejo njegove delovne naloge in obveznosti, s čimer omogočimo lažjo organizacijo prenosa teh nalog na novega zaposlenega in poskrbimo, da nobena delovna naloga ne ostane neopravljena.

Zadnji korak izkrcavanja predstavlja prevzem delovne opreme zaposlenega. Tudi pri tem je pomembna natančna organizacija in načrtovanje celotnega postopka (npr. določimo, katera oseba bo sprejela delovno

opremo odhajajočega zaposlenega, kam bo delovno opremo spravila ipd.). Odhajajočemu zaposlenemu se na koncu zahvalimo za njegov trud in čas, ki ga je namenil organizaciji, ki jo zapušča.

VLOGA PSIHologa

Psiholog lahko k učinkovitemu izkrcavanju prispeva v vseh korakih načrtovanja in izvedbe. V postopku vpeljave procesa organizacijskega izkrcavanja v organizacijo je psiholog opremljen z znanji in veščinami za analizo trenutnega stanja v organizaciji (npr. organizacijska klima), prepoznavo morebitnih pomanjkljivosti in za opredelitev področij za izboljšavo. Psiholog lahko svoje izsledke in ideje predstavi vodstvu, pri čemer izpostavi, kaj bo organizacija pridobila z uvedbo sistematičnega procesa organizacijskega izkrcavanja.

Temu sledi natančno načrtovanje procesa, pri čemer psiholog upošteva značilnosti organizacije (npr. število zaposlenih, poznavanje delovnih mest in zadolžitev). Poleg tega lahko aktivno sodeluje tudi pri izvedbi procesa. Prisoten je lahko pri načrtovanju in izvedbi izhodnega intervjuja, saj predstavlja bolj nevtralno osebo, kot so sodelavci oz. nadrejeni, ki imajo z zaposlenim močnejšo vez. S svojim znanjem in izkušnjami psiholog vzpostavi zaupen in sproščen odnos med pogovorom ter odhajajočemu zaposlenemu nudi razumevanje in oporo. Pomaga mu lahko izraziti morebitna negativna čustva, ga pomiri in spodbudi k deljenju izkušenj in podajanju povratne informacij o svojem doživljanju organizacije in delovnih procesov. Odhajajočemu zaposlenemu lahko psiholog pomaga tudi pri iskanju in pridobivanju nove zaposlitve.

Poleg tega lahko psiholog skrbi za tekoče in nemoteno izvajanje ostalih korakov procesa (npr. usklajuje sodelovanje med odhajajočim zaposlenim, njegovimi nadrejeni, kadrovsko službo in/ali računovodstvom ter IT-oddelkom), ciljno zbira informacije, ki jih potrebuje pri svojem nadaljnjem delu (npr. selekcijskem postopku nadomestnega zaposlenega), preverja, ali proces sledi načrtovanemu poteku in prilagaja načrt, ko se pojavijo nepričakovane ovire.

Ob koncu vsakega organizacijskega izkrcavanja psiholog ovrednoti uspešnost procesa in razmisli o tem, kaj bi lahko še spremenil. Če npr. opazi,

da odhajajoči zaposleni na izhodnem intervjuju niso pripravljeni podajati povratne informacije, razmisli o tem, ali bi bilo bolje, da intervju izvaja zunanji izvajalec, ali razmisli o drugi obliki pridobivanja povratnih informacij (npr. s pomočjo vprašalnika, ki ga zna oblikovati in interpretirati).

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Dobro načrtovano in izpeljano organizacijsko izkrcavanje ima tako za organizacijo kot zaposlenega, ki odhaja, številne pozitivne posledice. Vendar pa morajo biti kadroviki med izkrcavanjem pozorni na nekatere možne pasti. Zaradi raznolikosti okoliščin je treba o načrtovanju izkrcavanja razmišljati vnaprej, saj pogosto odhoda sodelavca ni mogoče predvideti. Prav tako je smiselno načrtovati več oblik izkrcavanja, saj v nekaterih primerih zaposleni organizacijo zapusti že v nekaj dneh (npr. izredna prekinitev delovnega razmerja, koriščenje dopusta), v drugih primerih pa ima organizacija na voljo več mesecev.

Informacije, ki jih pridobijo med izhodnim intervjujem oz. med pogovorom z zaposlenim, ki organizacijo zapuša, so morda lahko izkrievljene zaradi želje po ugajanju delodajalcu, strahu pred negativnimi posledicami ali zato, ker zaposleni ne želi negativno vplivati na odnose, ki jih je vzpostavil s sodelavci v organizaciji ali med zaposlenimi, ki ostajajo (ne bo npr. poročal o vseh težavah). Še posebej kritični morajo biti kadroviki do informacij, ki jih prejmejo od zaposlenih, ki organizacije ne zapuščajo prostovoljno ali ki jo zapuščajo zaradi nezadovoljstva z delovno klimo ali nadrejenimi. Ti zaposleni večinoma niso motivirani, da podjetju pomagajo z izboljšavami, v njihovih odgovorih pa bi lahko bila prisotna tudi želja po maščevanju (npr. podajajo lažne informacije, zamolčijo pomembne podatke).

Med zapuščanjem organizacije so lahko prisotna tudi **močna negativna čustva**, npr. strah, jeza, žalost, ki kadrovika ali vodje ne smejo presenetiti in s katerimi mora znati upravljati (Sengupta idr., 2018). Pomembno je, da organizacija skozi celoten potek izkrcavanja poudarja pomen prispevka odhajajočih zaposlenih in njihovih bogatih informacij, ob tem pa skrbi za zaupnost zbranih informacij. Če je to mogoče, naj vsaj del izkrcavanja (predvsem izhodni intervju) opravi oseba, ki

odhajajočega zaposlenega že pozna, a mu ni neposredno nadrejena, ter je lahko nevtralna do zbranih informacij (Sullivan, 2019).

LITERATURA

- Anderson, B. (2019). *Offboarding: What it means and why it matters*. BambooHR. <https://www.bamboohr.com/blog/offboarding-why-it-matters/>
- Buhler, P. M. (2011). The exit interview: A goldmine of information. *Supervision: The Journal of Industrial Relations and Operating Management*, 72(8), 11–14.
- Collier, K. (2019). *The robot-proof recruiter: A survival guide for recruitment and sourcing professionals*. Kogan Page.
- Cushing, E. (2014). *The most important employee lifecycle activity you're not doing*. Aberdeen. <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/employee-lifecycle-offboarding/>
- CyberArk (2013). *CyberArk survey shows majority of organizations underestimate scope of privileged account security risk*. CyberArk Software Ltd. <https://www.cyberark.com/press/cyberark-survey-shows-majority-organizations-underestimate-scope-privileged-account-security-risk/>
- Dedic, I. in Zavaher, M. (2020). *Does the front door match the backdoor? A single case study on how employee turnover affects the level of engagement & investment in EVP touchpoints: pre-, on-, and off-boarding* [neobjavljeno diplomsko delo]. Malardalen University, School of Business, Society and Engineering.
- Falcone, P. (2018). *How to have the termination discussion: What to say and what not to say when separating an employee for cause*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/the-termination-discussion.aspx>
- Farkas, A. J. in Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 855–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.855>
- Grensing-Pophal, L. (2017). Don't dread exit interviews. *Credit Union Management*, 40(11), 38–40. https://pubs.royle.com/publication/frame.php?i=448098&p=&pn=&ver=html5&view=articleBrowser&article_id=2918126
- Habuš, K. (2020). Izhodni intervju. V E. Boštjančič in A. Petrovič (2020), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 79–98). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Kets de Vries, M. F. R. (2022). Onboarding or unboarding? V M. F. R. Kets de Vries, *The daily perils of executive life: How to survive when dancing on quicksand* (str. 91–96). Palgrave Macmillan.
- Kulik, C. T., Rae, B., Sardeshmukh, S. R. in Perera, S. S. (2015). Can we still be friends? The role of exit conversations in facilitating post-exit relationships. *Human Resource Management*, 54, 893–912. <https://doi.org/10.1002/hrm.21642>

- Lucid Content Team. (b.d.). *The offboarding process: How to transition employees smoothly*. LucidChart. <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-offboarding-in-human-resources>
- McDonald, P. (2021). *Onboarding and offboarding employees: Why getting it right matters*. CPA Practice Advisor. <https://www.cpapracticeadvisor.com/payroll/article/21220628/onboarding-and-offboarding-employees-why-getting-it-right-matters>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. in Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Nayak, P. in Park, P. (2020). What are the best practices for offboarding trends in global companies? *Executive Summaries on Current HR Topics* (ILRHR 6640). ILR School, Cronell University. <https://hdl.handle.net/1813/102851>
- Olson, B. in Kimball, D. (2020). *The definitive guide to offboarding and employee transitions*. Getfive. <https://getfive.com/wp-content/uploads/2020/04/The-Definitive-Guide-to-Offboarding-and-Employee-Transitions-w.ADDENDUM-FINAL.pdf>
- Prokopets, M. (b.d.). *The 8 step-by-step process for offboarding employees gracefully*. Nira. <https://nira.com/offboarding/>
- Ravšelj, L. (2021). *Vpliv organizacijskega uglaševanja na delovno uspešnost zaposlenih* [neobjavljeno magistrsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=127387>
- SeamlessHR (2021). *Exit management: An in-depth guide to professional employee offboarding*. <https://seamlesshr.com/blog/exit-management-guide/>
- Sengupta, M., Sengupta, N. in Bandopadhyay, K. (2018). Unravelling employee off-boarding: The magic of exit interview. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 8(1), 464–473.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. in Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Slana, Z. in Petrovčič, A. (2020). Organizacijsko uglaševanje. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (2020), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 282–296). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Somaya, D. in Williamson, I. O. (2008). Rethinking the “War for talent.” *MIT Sloan Management Review*, 49(4), 29–34.
- Sullivan, J. (2019). *Manage the resignation tsunami*. TD magazine. <https://www.td.org/magazines/td-magazine/manage-theresignation-tsunami>
- Varon, L. (2021). *How to create a smooth offboarding process*. Sweet Process. <https://www.sweetprocess.com/offboarding-process/>
- Zupančič, N. C. (2020). Sistem nasledstva. V E. Boštjančič in A. Petrovčič (2020), *Kako spodbujati zaposlene: Psihološki pristopi od A do Ž* (str. 351–369). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Williams, L. J. in Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>

OFFBOARDING

While not an entirely new concept, focusing on why people leave organizations and how to organize their exit has become more popular over the past decade. The process of organizational offboarding represents the flipside of managing the first impressions of (potential) employees during onboarding. It comprises tasks such as informing the employee and their co-worker about the change, conducting an exit interview, planning for workload distribution, and ensuring efficient knowledge transfer. While the reasons for employee turnover can vary and employees might leave at short notice, planning ahead is crucial in ensuring a smooth and pleasant offboarding experience. This is especially important as implementing offboarding can result in greater stability, improve employee retention (and the odds of former employees returning to the organization), reduce security risks, and help in talent management through both retention and knowledge transfer. Not all employees, however, leave the organization on good terms, which poses various challenges for psychologists – they have to be prepared for dealing with negative emotions, and account for biased or socially desired responding, and the possible deliberate withholding of information and knowledge.