



Oddelek za psihologijo

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih **Organizacijsko izkrcavanje - Offboarding**

Mentorica:

red. prof. dr. Eva Boštjančič

Avtorica:

Anja Ašič

1. Uvodna predstavitev metode

Pogosto slišimo, da je prvi vtis, ki ga organizacija naredi na (potencialnega) zaposlenega, ključen. A pozabljamo, 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 ne moremo izogniti. Zaposleni lahko odhajajo prostovoljno npr. zaradi upokojitve, druge zaposlitve ali pa jim odpovedi izroči organizacija. Leta 2018 je npr. Work Institute ocenil, da bo tistega leta svojo zaposlitev pustilo kar 42 milijonov Američanov.

Ko zaposleni zapusti organizacijo, ima le-ta 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 potrebno potencialne zaposlene spoznati in izbrati pravega kandidata. Po tem je potrebno novega zaposlenega uvesti v delo. V vmesnem času organizacija trpi za nižjo produktivnostjo (in posledično nižjim dobičkom) zaradi prostega delovnega mesta (Sengupta, Sengupta in Bandopadhyay, 2018). Poleg tega pa zaposleni, ki se odločijo za odhod, pogosto odidejo nezadovoljni, se počutijo nespoštovani in imajo negativno izkušnjo pred odhodom (Lucid Team, b.d.).

Zaradi tega je ključno, da organizacije razumejo razloge za (prostovoljen) odhod njihovih zaposlenih. Kot odziv na to je zadnje čase v praksi prisoten proces organizacijskega izkrcavanja (angl. Offboarding). Organizacijsko izkrcavanje predstavlja proces, ki vodi do formalne »ločitve« zaposlenega od delodajalca (Nayak in Park, 2020). Organizacijsko izkrcavanje lahko torej opredelimo kot fazo med odločitvijo zaposlenega, da bo odšel iz organizacije (ali ko izve, da bo moral oditi) in vse do njegovega zadnjega dneva zaposlitve (Dedic in Zavaher, 2020). Organizacijsko izkrcavanje 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. Zaposlenim lahko postavimo vprašanja 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, v večji meri pripravljeni iskreno poročati o stanju organizacije in stvareh, ki jim niso bile všeč. S temi pridobljenimi informacijami lahko organizacije izboljšajo svoje delovanje in delovne procese (McDonald, 2021). S pogovorom oz. izhodnim intervjujem lahko tako v večji meri razumemo, kakšne zaznave ima določeni zaposleni o svoji zaposlitvi (npr. kaj misli o delovnih pogojih, delovni poziciji). Na ta način lahko več informacij pridobimo tudi o nadrejenih, s katerimi je zaposleni sodeloval (npr. kakšen je njihov stil vodenja, kakšno je bilo njihovo sodelovanje ipd.) (Sengupta, Sengupta in Bandopadhyay, 2018).

2. Zgodovinski pregled razvoja/nastanka metode

Jasni začetek metode organizacijskega izkrcavanja je v literaturi težko jasno določiti. Po pregledu člankov in objav na temo organizacijskega izkrcavanja pa ugotavljam, da se ta termin pojavlja v objavah, starih do pet let. Pojem organizacijskega izkrcavanja je močno povezan s pojmom organizacijskega ušlaševanja (angl. *onboarding*), ki pa se je v literaturi začel pojavljati že pred 50 leti, takrat sicer pod imenom organizacijska socializacija. Raziskovalci so namreč ugotovili, da za uspeh,

ugled in učinkovitost organizacije ni dovolj le prijetna dobrodošlica zaposlenega, ampak tudi odnos organizacije do zaposlenega po prenehanju poslovnega sodelovanja.

3. Uporabnost metode skozi znanstvene raziskave

Trenutno v literaturi še ni moč zaslediti veliko znanstvenih raziskav. Rezultati raziskave kažejo, da lahko delodajalci preprečijo približno 77 % odhodov zaposlenih s pridobivanjem podatkov o njihovi delovni izkušnji (Sullivan, 2019 v Nayak in Park, 2020). Prav tako pozitivna izkušnja ob prenehanju zaposlitve v organizaciji omogoča ohranjanje dobrih medosebnih odnosov z bivšimi zaposlenimi, kar ustvarja velik bazen potencialnih kandidatov za iskanje kadra v prihodnosti. Raziskave kažejo, da so osebe, ki se ponovno zaposlijo v določeni organizaciji, pri delu 40 % bolj produktivne kot osebe, ki se v neki organizaciji zaposlijo prvič (Kulik idr., 2015; v Nayak in Park, 2020). Prav tako pa lahko odhajajoči zaposleni organizacijo priporočijo drugim, s čimer prispevajo k oblikovanju pozitivne blagovne znamke podjetja (Somaya in Williamson, 2008; v Nayak in Park, 2020).

Rezultati raziskav kažejo na to, da več kot 50 % iskalcev zaposlitve pred oddajo prijave na razpis preveri, kakšne informacije se o delodajalcu pojavljajo na spletu (npr. kako so zaposleni, ki so v preteklosti delali za to podjetje, zadovoljni; kakšni so pogoji dela; kakšna je klima in kultura podjetja ipd.). V kolikor delodajalcu uspe zgraditi pozitivno sliko o sebi, s tem privablja potencialne nove kandidate. Proces organizacijskega izkrcavanja tako predstavlja enega od ključnih korakov za izkazovanje vrednot organizacije (Anderson, 2019).

Proces organizacijskega izkrcavanja kot omenjeno poudarja ohranjanje pozitivnih odnosov z odhajajočimi zaposlenimi. S tem pokažemo zaposlenim, da kljub njihovem odhodu še vedno obstaja možnost za morebitno poslovno sodelovanje v prihodnosti. Za zaposlene, ki se pri organizaciji po svojem odhodu ponovno zaposli, se uporablja izraz »bumerang zaposleni« (angl. *boomerang employees*). Rezultati raziskav kažejo, da se 15 % zaposlenih ponovno zaposli pri istem delodajalcu, 40 % zaposlenih pa poroča, da so odprti za možnost ponovne zaposlitve pri preteklem delodajalcu. Poleg tega 56 % zaposlenih v kadrovske službah in 51 % vodij poroča o tem, da dajejo prednost tistim prijavam na delovno mesto, ki so jo oddali t.i. bumerang zaposleni (Anderson, 2019).

Eden od namenov organizacijskega izkrcavanja je tudi preprečevanje zlorabljanja zaupnih informacij, zato je pomembno, da organizacija pred odhodom zaposlenega poskrbi za deaktiviran dostop do vseh pomembnih informacij. Na resničen pomen tega opozarjajo tudi rezultati raziskave, ki kažejo, da bi 88 % zaposlenih na področju informacijske tehnologije v primeru, da bi bili odpuščeni, obdržali zaupne podatke in gesla za dostop do podatkov (CyberArk, 2013; v Sweet Process, b.d.).

Kljub vsem koristim organizacijskega izkrcavanja pa rezultati raziskav kažejo, da zaenkrat le 29 % organizacij uporablja sistematičen proces organizacijskega izkrcavanja (Cushing, 2014).

4. Natančna predstavitev metode

NAMEN

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 organizacijskega izkrcavanja znižuje verjetnost za nesporazume med odhajajočim zaposlenim in organizacijo. Namen organizacijskega izkrcavanja je torej predvsem ustvarjanje pozitivne izkušnje zaposlenega pri odhodu in omogočanje globljega razumevanja odločitev zaposlenega za odhod, kar organizaciji omogoča nadaljnje razvijanje in izboljševanje svojih delovnih procesov (Anderson, 2019). Poleg tega je namen organizacijskega izkrcavanja zmanjševanje morebitnih varnostnih tveganj (s sistematičnim prevzemom delovne opreme in pripomočkov in deaktivacijsko 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, pridobivanje koristnih povratnih informacij za izboljšavo in ohranjanje dobrih odnosov (Lucid Team, b.d.).

CILJNA POPULACIJA

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.

POTEK IZVEDBE

Proces organizacijskega izkrcavanja se razlikuje med organizacijami glede na njihovo velikost, delovno mesto odhajajočega zaposlenega in vrsto njihovega odhoda (tj. prostovoljna odpoved, vročena odpoved ali upokojitev). Na spodnji shemi pa so prikazani temeljni koraki organizacijskega izkrcavanja, ki jih organizacija lahko prilagodi svojim potrebam.



Kot je razvidno iz zgodnje sheme, v procesu organizacijskega izkrcavanja sodelujejo odhajajoči zaposleni, njegovi nadrejeni, kadrovska služba in računovodstvo ter IT oddelek.

Del organizacijskega izkrcavanja predstavlja metoda izhodnega intervjuja, ki predstavlja razpravo med predstavnikom organizacije in osebo, ki organizacijo zapušča. Praviloma se izhodni intervju opravlja v

zadnjih delovnih dneh določenega zaposlenega (Buhler; v Sengupta, Sengupta in Bandopadhyay, 2018).

Najpogosteje je del procesa organizacijskega izkrcavanja t.i. izhodni intervju. Vprašanja, ki jih pogosto postavljajo v sklopu izhodnega intervjuja:

- Kako ste se kot zaposleni počutili v organizaciji?
- Ali ima zaposleni predloge za izboljšavo delovnih procesov in praks organizacije?
- Kaj bi lahko organizacija naredila, da bi zaposlenega prepričali, da bi ostal?
- Kaj zaposlenemu nudi nov delodajalec, česar ni dobil v sedanjí organizaciji?
- Kako bo nova zaposlitev prispevala k doseganju osebnih kariernih ciljev zaposlenega? (Sengupta, Sengupta in Bandopadhyay, 2018).

Namen izhodnega intervjuja oz. pogovora ob odhodu zaposlenega je, da organizacija pridobi informacije o razlogu za odhod zaposlenega, stopnjo zadovoljstva zaposlenega ob odhodu, informacije o morebitnih težavah z usklajevanjem zasebnega in poslovnega življenja, 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, Sengupta in Bandopadhyay, 2018).

Nekatere organizacije v sklopu organizacijskega izkrcavanja poleg aktivnosti iz zgornje sheme uporabljajo še druge aktivnosti, kot so npr.:

- Vključitev zaposlenih, ki odhajajo, v selekcijski postopek njihovega naslednika. S tem organizacija pokaže zaposlenemu, da ceni njegov prispevek, njegovo presojo, zaradi česar bodo v večji meri pripravljeni prenesti svoje znanje preden odidejo. Poleg tega to omogoča bolj tekoč proces organizacijskega izkrcavanja brez neželenih zapletov (McDonald, 2021). Odhajajoče zaposlene se lahko vključi 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. V kolikor z njimi organizacija 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 kvaliteten nov kader (McDonald, 2021). Za ohranjanje dobrih odnosov lahko organizacije ustanovijo npr. klub alumnov, kjer se občasno srečujejo vsi bivši in sedanjí zaposleni. Za ta namen se lahko oblikuje tudi mesečni časopis, kjer se preteklim zaposlenim predstavi aktivnosti, s katerimi se organizacija ukvarja, ali pa se organizira družabni dogodek, ki omogoča druženje vseh zaposlenih (Grensing-Pophal, 2017; v Nayak in Park, 2020).
- Vprašalnik: uporaba vprašalnika je dobrodošla v primeru zelo omejenih sredstev organizacije (tako z vidika financ kot z vidika kadra) ali v primeru zelo pogoste fluktuacije zaposlenih. Ključno je, da je vprašalnik izpolnjen čim prej po odhodu zaposlenega, da so informacije kar se da sveže in aktualne. Prednost uporabe vprašalnika pa je tudi v tem, da ima odhajajoči zaposleni čas, da v miru razmisli o tem, kar želi sporočiti svojemu nekdanjemu delodajalcu (HR Focus, 2008; v Sengupta, Sengupta in Bandopadhyay, 2018).
- Prenašanje znanja zaposlenega na ostale: pred odhodom organizacija zagotovi, da odhajajoči zaposleni ostalim preda svoje izkušnje, znanja in nasvete, ki jih je pridobil tekom zaposlitve. Na ta način se zagotovi, da so ostali zaposleni seznanjeni z vsemi potrebnimi informacijami, ki

jih potrebujejo za delo, kar jim omogoča tudi lažje prevzemanje delovnih obveznosti odhajajočega zaposlenega (Collier, 2019).

V primeru, da 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, 2019; v Nayak in Park, 2020). Priporočljivo je, da obvestilo o odpovedi zaposlenemu podamo sredi tedna, kar mu omogoča, da pravočasno sprazni svoj delovni prostor in da dobi podporo ter pomoč pri tranziciji (Domijan, 2020; v Nayak in Park, 2020). Pomembno je, da obvestilo zaposlenemu predamo v mirnem, zasebnem in nevtralnem prostoru. Priporočljivo pa je tudi, da izvajalci pogovora z odhajajočimi osebami predhodno opravijo izobraževanje (Nayak in Park, 2020). V izrečeni odpovedi sodelovanja je pomembno, da zaposleni pridobi informacije o tem, s katerim datumom začne odpoved veljati, o odpravnini in morebitnih drugih ugodnostih. Po tem, ko zaposleni dobi informacijo o odpovedi, mu omogočimo prostor za morebitna vprašanja in mu pomagamo načrtovati svoj odhod ter predstavimo nadaljnje korake (Falcone, 2018; v Nayak in Park, 2020). Naslednja faza obsega aktivnosti, s katerimi lahko zaposlenemu organizacija pomaga pri iskanju nove zaposlitve, npr. pomoč pri pripravi življenjepisa, dajanje nasvetov glede iskanja službe, urjenje v zaposlitvenih razgovorih, priprava priporočilnega pisma ipd. Cilj je, da organizacija zaposlenemu nudi podporo, da 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 dodatno pokaže, da so vsi enakopravni in cenjeni (Cushing, 2014).

KONKRETEN PRIMER

Za podrobnejše razumevanje procesa organizacijskega izkrcavanja sem kontaktirala Tamaro Kokol, lastnico podjetja Weboarding z večletnimi izkušnjami na področju kadrovanja. Tamara ima veliko izkušenj tudi s procesom organizacijskega izkrcavanja, v nadaljevanju povzemam vsebino najinega intervjuja, v katerem je predstavila tudi konkretne primere organizacijskega izkrcavanja v Sloveniji. Izpostavila je, da se proces organizacijskega izkrcavanja začne s pridobitvijo pisne odpovedi poslovnega sodelovanja oz. prekinitvijo delovnega razmerja. Poudarila je, da je nujno pomembno vključiti tudi celoten delovni tim. V Sloveniji pogosto opaža, da se tima ne vključuje v proces organizacijskega izkrcavanja, tj. se preredko ostale zaposlene pravočasno obvesti o odhodu sodelavca. Ključen sestavni del organizacijskega izkrcavanja se ji zdi transparentnost organizacije, tj. da pravočasno preda informacije o odhodu zaposlenega, poda informacije o tem, kako se bo delo prerazporedilo med obstoječe zaposlene, ali se bo zaposlilo novo osebo ipd. Temu sledi izvajanje podrobnega izhodnega intervjuja, ki nam omogoča vpogled v razloge, ki se skrivajo za fluktuacijo v določeni organizaciji. Tamara izpostavlja, da je izhodni intervju zelo učinkovita metoda, s katero lahko prepoznamo ključne težave oz. razvojna področja in na podlagi tega oblikujemo ukrepe za izboljšanje le-teh. V procesu organizacijskega izkrcavanja je pomembno, da se pred odhodom zaposlenega natančno popišejo delovne naloge in obveznosti, za katere je zadolžen odhajajoči zaposleni. S tem omogočimo lažjo organizacijo prenosa teh nalog na novega zaposlenega in poskrbimo, da nobena delovna naloga ne ostane neopravljena. Zadnji korak pa predstavlja prevzem delovne opreme zaposlenega. Tamara prav tako izpostavlja, da je ključna natančna organizacija in načrtovanje celotnega postopka (npr. določimo, katera oseba bo sprejela delovno opremo odhajajočega zaposlenega, kam bo delovno opremo pospravila ipd.). Odhajajočemu zaposlenemu se na koncu zahvalimo za njegov trud in čas, ki ga je namenil organizaciji, ki jo zapušča. Tamara izpostavlja, da je proces organizacijskega izkrcavanja zahteven, ker je nepredvidljivo, kdaj bo oseba zapustila organizacijo in kdaj se bo njeno delo zaključilo. Ključno se ji zdi, da poskrbimo za dobro počutje odhajajočega zaposlenega vse do njegovega zadnjega trenutka v organizaciji. Tamara svetuje, da izhodni intervju opravimo čim prej po tem, ko dobimo informacijo o odhodu zaposlenega. Če z izvajanjem izhodnega intervjuja odlašamo, so se po njenih izkušnjah osebe tik pred odhodom v manjši meri pripravljene pogovarjati o razlogih za svoj odhod. Poudarja, da je pomembno, da izhodni intervju opravljamo v mirnem in sproščenem okolju (Tamara jih izvaja v obliki pogovora na kavi). Po Tamarinih izkušnjah so procesi organizacijskega izkrcavanja najmanj izdelani v proizvodnih obratih, najbolj pa na področju marketinga in informacijske tehnologije.

OMEJITEV UPORABE METODE

Pri izvajanju izhodnega intervjuja oz. pogovora z zaposlenim v sklopu organizacijskega izkrcavanja, ki organizacijo zapušča, moramo biti pozorni na to, da so lahko podane informacije izkrivljene zaradi želje po ugajanju in socialni zaželenosti. Zaposleni lahko izkrivi svoja poročanja, saj ne želi negativno vplivati na medosebne odnose, ki jih je vzpostavil v organizaciji, zato moramo biti pri izvajanju organizacijskega izkrcavanja tudi kritični do prejetih informacij. Pogosto so lahko prisotna tudi močna negativna čustva, npr. strah, jeza, žalost, ki jih izvajalec intervjuja mora znati upravljati (Sengupta, Sengupta in Bandopadhyay, 2018). Pri izvajanju izhodnega intervjuja se lahko srečamo tudi s težavo slabega odziva odhajajočih zaposlenih. Veliko jih namreč ne želi podajati iskrenih informacij zaradi strahu pred morebitnimi negativnimi posledicami. Prav tako so zaposleni, ki ne odhajajo prostovoljno, in zaposleni, ki odhajajo zaradi negativnih dejavnikov (npr. slaba delovna klima, neustrezen nadrejeni ipd.) manj naklonjeni k podajanju povratnih informacij o delovnem okolju v sklopu izhodnega intervjuja v primerjavi z zaposlenimi, ki odhajajo zaradi drugih razlogov (npr. pridobivanje novih izkušenj in znanj v drugi organizaciji).

Ključno je, da organizacija ves čas tekom organizacijskega izkrcavanja poudarja pomen prispevka odhajajočih zaposlenih in njihovih bogatih informacij, potrebno pa je poudariti tudi zaupnost podanih informacij. Priporočljivo je tudi, da izhodni intervju opravi zunanja oseba, ki odhajajočega zaposlenega ne pozna osebno in informacije sprejme z nevtralnega stališča (Sullivan in Ehrmann, 2019; v Nayak in Park, 2020).

Tamara Kokol, lastnica Weboarding podjetja, pa kot potencialno pomanjkljivost organizacijskega izkrcavanja izpostavlja nepredvidljivost samega postopka, npr. nepredvidljivost prejete odpovedi s strani zaposlenega, zaradi česar se lahko organizacije težje pripravijo na načrtovanje zadnjega dneva zaposlenih in celotnega postopka.

5. Vloga psihologa

Vlogo psihologa na začetku vidim v fazi vpeljave procesa organizacijskega izkrcavanja. Na začetku je pomembno, da psiholog naredi analizo trenutnega stanja v organizaciji, torej da prepozna morebitne pomanjkljivosti in konkretno opredeli področja za izboljšavo. Psiholog 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 mora psiholog upoštevati značilnosti organizacije (npr. število zaposlenih, poznati mora delovna mesta ipd.). Poleg tega psiholog aktivno sodeluje tudi pri izvedbi procesa. Prisoten je lahko pri načrtovanju in izvedbi izhodnega intervjuja, saj predstavlja bolj nevtralno osebo kot sodelavci oz. nadrejeni, ki imajo z zaposlenim močnejšo vez. Poleg tega psiholog skrbi za tekoče in nemoteno izvajanje procesa (npr. usklajuje sodelovanje med odhajajočim zaposlenim, njegovimi nadrejeni, kadrovsko službo in/ali računovodstvom in IT oddelkom). Preverja, ali proces sledi načrtovanemu poteku in načrt prilagaja, v kolikor se pojavijo nepričakovane ovire. Ob koncu vsakega organizacijskega izkrcavanja psiholog ovrednoti uspešnost procesa in razmisli o tem, kaj bi lahko še spremenil (npr. če 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 pa razmisli o drugi obliki pridobivanja povratnih informacij, npr. s pomočjo vprašalnika).

Moj pogled na metodo

Pred izdelavo te seminarske naloge sem podrobneje poznala le proces organizacijskega uglaševanja, o sistematičnem procesu organizacijskega izkrcavanja pa nisem zasledila nič. Po prebiranju literature in razmisleku o metodi, verjamem, da je metoda izjemno pomembna in lahko predstavlja pomemben del uspešnosti organizacije. Prav tako kandidati pogosto menjajo delovna mesta in s tem prenašajo svoje izkušnje o določeni organizaciji naprej do ostalih ljudi na trgu dela, kar močno vpliva na blagovno znamko organizacije.

Menim, da ima psiholog veliko vlogo pri ustvarjanju občutka slišnosti, razumevanja in podpore pri odhajajočem zaposlenemu. Pomaga mu lahko izraziti morebitna negativna čustva, ga pomiriti in spodbuditi, da izrazi svoje izkušnje in poda povratne informacije o svojem doživljanju organizacije in delovnih procesov. Zelo se mi zdi smiselno, da se za izvajanje izhodnega intervjuja sodeluje z zunanjimi izvajalci (npr. psihologi), saj si predstavljam, da so odhajajoči zaposleni prestrašeni ali nenaklonjeni k podajanju povratnih informacij o organizaciji. Zdi se mi, da pogosto organizacije po eni strani poudarjajo usmerjenost k razvoju, spodbujanju iskrenosti med zaposlenimi in vodstvom, ampak po drugi strani v praksi delujejo drugače in se morebitne negativne povratne informacije ustrašijo ter ravnaajo obrambno. Zato se mi zdi pomembno, da organizacija oz. njeno vodstvo predstavlja zaposlenim zgled s svojim vedenjem, kar se posledično prenese tudi na zaposlene. Prav tako menim, da ni potrebno, da je sistem organizacijskega izkrcavanja zelo kompleksen. Odhajajočim zaposlenim pogosto zelo veliko pomenijo že malenkosti (npr. zahvala za dosedanje delo in skupno sodelovanje) oz. karkoli, s čimer organizacija zaposlenemu pokaže, da je cenjen in spoštovan.

Viri in literatura

Anderson, B. (2019). *Offboarding: What it Means and Why it Matters*. BambooHR. <https://www.bamboohr.com/blog/offboarding-why-it-matters/>

Cushing, E. (2014). *The Most Important Employee Lifecycle Activity You're Not Doing*. Aberdeen. <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/employee-lifecycle-offboarding/>

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.

Collier, K. (2019). *The Robot-Proof Recruiter: A Survival Guide for Recruitment and Sourcing Professionals*. Kogan Page.

Lucid 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.

Nayak, P. in Park, P. (2020). What are the Best Practices for Offboarding Trends in Global Companies?.

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 (IJRESS)*, 8(1).

Sweet Process. (b.d.). *How to Create a Smooth Offboarding Process*. Sweet Process. <https://www.sweetprocess.com/offboarding-process/>

Prokopets, M. (b.d.). *The 8 Step-by-step Process for Offboarding Employees Gracefully*. Nira. <https://nira.com/offboarding/>