

*Univerza v Ljubljani*

*Filozofska Fakulteta*

*Oddelek za psihologijo*

## **PERSPEKTIVNI POGOVOR (STAY INTERVIEW)**

Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih

Zala Konda

Ljubljana, 2018

## **UVODNA PREDSTAVITEV METODE**

Perspektivni pogovor je relativno nova metoda, ki jo organizacije uporabljajo za ohranjanje pomembnih in kvalitetnih uslužbencev. Je način preprečevanja finančne in časovne izgube, ki pride s pogosto fluktuacijo zaposlenih. Finnengan (2012) je perspektivni pogovor definiral kot strukturirano diskusijo, ki jo vodja izvede z vsakim posameznim uslužbencem, da ugotovi katere specifične ukrepe mora izvesti, da bo okrepil posameznikovo pripadnost organizaciji in zagotovil njegov obstoj v njej.

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

Rezultati takih pogovorov organizaciji dajo znanje o tem, kje bi se lahko izboljšala. Pridobljene so tudi informacije o tem, kaj organizacija oziroma oddelek dela dobro. S takimi pogovori lahko povečamo zaupanje in ugotovimo stopnjo zadovoljstva ter zavzetosti posameznika za delo. Delavci namreč raje delajo v okoljih, kjer je njihovo mnenje spoštovano, želijo si da bi bile njihove misli, potrebe in čustva slišana. 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 vključeni, pripadni in zadovoljni v organizaciji. To naj bi imelo za organizacijo več pozitivnih učinkov, med drugimi je eden takih učinkov tudi povečana uspešnost organizacije. Z metaanalizo 208 člankov so Ng, Sorensen in Yim (2009), namreč zaključili, da je odnos med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo organizacije pozitiven in zelo močan.

## **ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA/NASTANKA 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 zmanjšanja fluktuacije, po tem, ko je več let izpopolnjeval taktike, ki bi lahko organizacijam pomagale izboljšati zavzetost zaposlenih in jim hkrati omogočale ohraniti kader (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.

## **UPORABNOST METODE SKOZI ZNANSTVENE RAZISKAVE**

Metoda perspektivnega pogovora je dokaj mlada, zato je število raziskav na to temo omejeno.

Ob obisku spletne strani Finnegan Institute, lahko najdemo zavihek z rezultati, ki je posvečen opisu sedmih organizacij, v katerih naj bi s pomočjo izobrazbe vodji s strani inštituta, z uporabo perspektivnega pogovora, prišlo tudi do 70 % upada fluktuacije med zaposlenimi. Razen kratkega opisa organizacije in procentualnega znižanja fluktuacije, pa 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. Zato pa je bil izveden še nadaljevalni intervju, ki je 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, trenutno ni zaslediti.

## **NATANČNA PREDSTAVITEV METODE**

### **1. NAMEN**

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. Ko se odločamo za uporabo perspektivnega pogovora pa moramo biti pozorni, saj metoda 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 zelenih rezultatov (Heathfield, 2018). Ker je ena glavnih predpostavk izvajanja perspektivnega pogovora korektnost informacij, je pomembno tudi, 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 prevelike fluktuacije zaposlenih (Finnegan, 2012). Ob zaznanem večanju nenačrtovane fluktuacije so perspektivni pogovori najbolj uporabni, saj organizaciji razkrijejo, kaj povzroča povečano

fluktucijo in kako se jo lahko vsaj delno omeji. Uporaba metode pa je priporočljiva tudi v obdobjih velikega povpraševanja po kadru na trgu dela.

## 2. CILJNA POPULACIJA

V širšem smislu je metoda namenjena organizacijam, ki doživljajo višjo stopnjo fluktuacije, posledica katere sta izguba časa in denarja. Hkrati pa mora biti organizacija usmerjena k uvajanju sprememb, ki so potrebne za izboljšanje trenutne situacije, pri čemer pa mora ta imeti na voljo dovolj virov.

Ožje gledano, so ciljna populacija managerji in njihovi podrejeni.

## 3. POTEK IZVEDBE

### 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 še ne funkcionira, je potrebno, pred uvedbo perspektivnih pogovorov, uvesti potrebne spremembe za izboljšanje kulture in komunikacije. (Heathfield, 2018).

### 2. korak: *Izbira in izobraževanje izvajalcev pogovorov.*

Finnegan (2012) je kot enega od temeljev perspektivnega pogovora opisal hierarhičen postopek izvedbe. Uvedba takih pogovorov naj bi se namreč začela pri vrhu in potem postopno prehajala na vse nižje ravni. Tako moramo pred samo izvedbo najprej določiti na kateri hierarhični ravni organizacije bomo začeli, pri tem pa je smiselno upoštevati na katerem področju prihaja do največje fluktuacije. 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 trening metode izvedla. Najpomembneje pa je, da se posamezniki zavedajo, da bodo po vsej verjetnosti na pogovorih slišali tudi določeno stopnjo kritike. Zato morajo biti pripravljeni upoštevati mnenje zaposlenih, ne da bi se pri tem 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 za kaj gre, da ve kaj pričakovati. Potekati mora ločeno od letnega razgovora, tako vodji kot udeležencu pa 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 bo pri vodenju pogovora pomagal (Parrot, b.d.).

#### 5. korak: *Izvedba perspektivnega pogovora.*

Vodja pogovor začne s povzetkom razloga srečanja in njegovim ciljem, ki je identifikacija pozitivnih in negativnih vidikov posameznikove zaposlitve in načrtovanje potencialnih sprememb, ki bi lahko izboljšale stanje na delovnem mestu in so realno izvedljive. Sledi pogovor sam, 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 managemet, b.d.).

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

#### 6. korak: *Poročanje o izvedenih pogovorih.*

Po izvedenih pogovorih vodje pripravijo poročila in jih s svojimi nadrejenimi in drugimi vodji predstavijo na sestanku. 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 sporočiti, da smo se za to spremembo odločili ravno na podlagi izvedenih pogovorov. Tako bodo posamezniki videli učinkovitost metode in bodo motivirani za nadaljnje sodelovanje (Heathfield, 2018).

## 4. KONKRETEN PRIMER

Povzeto po Heathfield (2018), Parrot (b.d.) in Society for Human Resource Managemet (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 organizacijo 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 nudim podporo kot tvoj manager, specifično na področjih, na katera lahko vplivam.

*Primerna vprašanja:*

1. Česa se veseliš ko prideš zjutraj v službo?
2. Kaj ti je najbolj oziroma najmanj všeč na tvojem trenutnem delovnem mestu?
3. Kaj bi tvoje delo naredilo bolj zadovoljujoče?
4. Kaj bi se rad naučil tukaj?
5. Kakšne povratne informacije oziroma priznanja bi želel dobiti za svoje trenutno opravljanje dela?
6. Kakšne priložnosti ali samoizboljšave, bi rad dobil, ki niso v skladu s tvojimi trenutnimi zadolžitvami?
7. Kaj te motivira/demotivira?
8. Katere talente, interese ali sposobnosti imaš, ki jih še nismo izkoristili?
9. Kaj lahko storim več/manj kot tvoj manager?
10. Kaj bi te lahko zvalo, da bi nas zapustil?
11. Kakšne fleksibilnosti bi bile zate koristne in v pomoč pri uravnovešanju osebnega in poklicnega življenja?
12. Če bi lahko spremenil eno stvar glede svojega dela pri nas, kaj bi spremenil?

*Nepriemerna vprašanja*

1. Si tukaj srečen?
2. Imaš dovolj visoko plačo?
3. Ali iščeš drugo službo?
4. Imaš namen v kratkem organizacijo zapustiti?

*Zaključek*

Zdaj bi povzel kaj 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.

## 5. OMEJITVE UPORABE METODE

Metodo se lahko uporablja dokaj omejeno. Prva predpostavka je primernost organizacijske kulture, ki mora biti pozitivna in podpirati jasno in odprto komunikacijo. V nasprotnem primeru lahko od zaposlenih dobimo netočne in neiskrene informacije, ki so lahko 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 potem ni zmožna vpeljati, zaposleni v pogovoru ne bodo videli smisla in tako ne bomo dosegli zelenih učinkov povišanega zadovoljstva, pripadnosti in zaupanja.

Vsak vodja tudi ni primeren za izvajanja perspektivnega pogovora. Ena pomembnejših lastnosti, ki je potrebna za uspešno opravljen perspektivni pogovor 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, se lahko zgodi, da bodo imeli pogovori ravno nasproten učinek, posledica pa bo izguba zaupanja ali poslabšanje odnosa med vodjem in zaposlenimi.

Tudi če izberemo primerne vodjo, sta za izvedbo metode potrebna priprava in trening, v katera je potrebno vložiti čas, energijo in denar.

Še ena omejitev je potencialno izkoriščanje s strani zaposlenih, ki lahko take pogovore vidijo kot priložnost za izsiljevanje nadrejenih za višje plače ali nagrade, z grožnjo zapustitve organizacije.

## **MOJ POGLED NA METODO IN VLOGA PSIHOLOGA**

Osnova metode perspektivnega pogovora ima zagotovo veliko potenciala. Sploh v trenutnem obdobju, ko na trgu dela poteka boj za kadre. Če je organizacija že pridobila dober kader, je pomembno, da ga zna tudi obdržati. 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 v metodi vidim pomanjkljivosti. Metoda, za uspešno izvedbo, zahteva 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. Tako perspektivni pogovor nima tako visokega učinka, kot bi si morda predstavljali.

Skrbi me tudi dejstvo, da metoda zaenkrat še nima znanstvene podpore, ki bi jo morala imeti. Kljub temu, da je precej nova, je šest oziroma sedem let od njenega nastanka ustrezna doba za izvedbo vsaj manjšega števila raziskav.

Kljub nekaterim pomanjkljivostim vidim metodo kot uporabno, vendar predvsem v kombinaciji z letnim razgovorom. Čeprav avtor metode poudarja, da naj bi bila ta ločena od letnega razgovora, sem mnenja, da bi dvosmerna komunikacija na letnem razgovoru lahko odprla veliko pomembnih vprašanj, če bi bila

povratna informacija dana tako s strani vodje kot tudi s strani zaposlenega. Seveda bi pri tem morali biti pozorni na to, da so vsi udeleženci odprti za povratne informacije in se, v primeru kritike, ne bi počutili napadene. Vprašanja, ki metodo definirajo so zagotovo relevantna za vse zaposlene v organizaciji, prav tako je dobro, da vodja zna svoje zaposlene aktivno poslušati.

Vloga psihologa pri perspektivnih pogovorih je predvsem v pripravi na pogovor. Začne lahko 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. Potem se mora o metodi izobraziti in izbrati primerne vodje za trening, ki ga lahko izvede sam ali pa za to najame drugo organizacijo. Vodjem pomaga izbrati zaposlene, ki jih je potrebno in smiselno vključiti v proces. Pomaga tudi pri sestavi vprašanj in usmerjanju kasnejših sestankov o rezultatih pogovora. Skozi celoten proces je v podporo vodji. Ker pa je en glavnih ciljev metode ravno gradnja zaupanja med vodjo in zaposlenimi, psiholog pogovora ne sme voditi, med njim tudi ni prisoten.

## LITERATURA

Baumgartner, K.H. (2015). *Stay interviews: an exploratory study of stay interviews as a retention tool*.

Magistrsko delo, Indiana: Indiana University, University Graduate School.

Finnegan Institute. (b.d.). *FAQ*. Pridobljeno s strani <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?* Pridobljeno s strani <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*. Pridobljeno s strani <https://www.insperity.com/blog/stay-interview-questions/>

Society for human resource management. (b.d.). *Stay Interview Questions*. Pridobljeno s strani <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-forms/pages/stayinterviewquestions.aspx>