

Dr. sc. Lana Milivojević¹

ZNAČAJ STRUKTURE I ANALIZE SADRŽAJA IZLAZNOG INTERVJUA U KOMPANIJAMA ZA USPJEŠNOST NJEGOVOG PROVOĐENJA

Stručni rad / Professional paper

UDK / UDC: 303.628

DOI: 10.51650/ezrvs.18.1-2.9

Primljeno / Received: 31/01/2024

Prihvaćeno / Accepted: 29/03/2024

Izlazni intervju je vrijedan alat kompanija putem kojeg mogu spoznati vrijedne informacije vezane uz radne procese u njima, uz zaposlenike i razloge njihovog odlaska te potencijalne ili realne sigurnosne i reputacijske ugroze (odljevi poslovnih tajni, loših poslovnih praksi i sl.) zbog kojih kompanije mogu pretrpjeti ili trpe štetu. Zato je ta vrsta intervjuja vrlo značajna, a često u praksi zanemarena ili nedovoljno kvalitetno provedena. Iz tog razloga u ovom radu se razmatra značaj strukture i analize sadržaja izlaznog intervjuja u kompanijama za uspješnost provođenje te vrste intervjuja. Pri provođenju izlaznih intervjuja u kompanijama ti bi intervjui svakako trebali biti strukturirani pa se u radu detaljno i s primjerima pojašnjavaju sve faze strukturiranog intervjuja, počevši od faze planiranja i pripreme za provođenje izlaznog intervjuja, uvodne faze, faze slobodnog iskazivanja (dosjećanja), faze postavljanja pitanja, završne faze izlaznog intervjuja te faze evaluacije izlaznog intervjuja. Posebna pažnja je u radu posvećena pripremi izlaznog intervjuja i sastavljanju pisanog plana intervjuja po njegovim fazama te postavljanju relevantnih pitanja. Vrijedne spoznaje dobivene izlaznim intervjuom koriste se u unapređenju poslovnih procesa i svakako se mogu te trebali bi se koristiti i pri odlučivanju o daljnjem zapošljavanju u kompaniji. Zbog višestrukog značaja provođenja izlaznog intervjuja, u radu je ukazano i na sigurnosni aspekt njegovog provođenja. Također, za uspješnost izlaznog intervjuja značajna je i ocjena vjerodostojnosti sadržaja takvog intervjuja, odnosno izjave zaposlenika, a što zahtjeva poznavanje verbalnih i neverbalnih indikatora laganja od kojih su pojedini značajniji kratko razmotreni u ovom radu.

Ključne riječi: specijalno intervjuiranje; izlazni intervju; ljudski resursi; metodologija; offboarding; detekcija laganja.

¹ Profesorica stručnog studija u trajnom izboru, Veleučilište kriminalistike i javne sigurnosti u Zagrebu, MUP RH, Avenija Gojka Šuška 1, 10 000 Zagreb, Republika Hrvatska; e-mail: lmilivojevic@fkz.hr

1. Uvodno o izlaznom intervjuu u kompanijama

Iz iskustva znamo da sve u životu ima svoj početak i svoj kraj pa tako i radni odnos kod pojedinog poslodavca. Na samome početku postoji potreba za zaposlenikom za pojedino radno mjesto, donosi se odluka o zapošljavanju, potom se kreće u potragu za zaposlenikom koji bi odgovarao potrebama kompanije pa se raspisuje interni oglas ili javni natječaj za radno mjesto. Po okončanom natječaju vrši se selekcija i odabire najbolji kandidat te započinje s procesom *onboardinga*. Prije ili kasnije u većini slučajeva dogoditi će se, iz raznih razloga, da će zaposlenici željeti promijeniti posao i da im rad za trenutnog poslodavca više neće predstavljati zadovoljstvo ili izazov pa će se željeti upustiti u neku novu, možda bolje plaćenu poslovnu priliku kod drugog poslodavca. Također, neki zaposlenici i njihov (ne)rad/odskakanje od trendova korporativne kulture neće odgovarati kompaniji pa će se odlučiti zahvaliti takvim zaposlenicima i potražiti nekog drugog koji bi bolje odgovarao njezinim radnim procesima. Pojedini će zaposlenici otići u mirovinu. U svakom slučaju, tada započinje izlazni proces zaposlenika iz kompanije, proces *offboarding* ("Glossary offboarding" (bez dat.)), koji bi trebao imati određenu strukturu i koji bi u svojem administrativnom dijelu trebao predviđati kao obvezni sastavni dio i kvalitetno provođenje izlaznog intervjuja (engl. *exit interview*) sa tim zaposlenikom.

Izlazni intervju se, prema relevantnoj domaćoj literaturi, može definirati kao razgovor između menadžera ljudskih resursa (opcionalno menadžera ili vođe tima) sa zaposlenikom koji odlazi (Savić, 2022).

U literaturi se mogu pronaći i druge definicije, poput sljedeće: "Izlazni intervju je naziv pod kojim se uvriježio cijeli niz metoda kojima možete saznati zašto zaposlenici napuštaju vašu kompaniju. Ispitivanje se može vršiti putem intervjuja sa zaposlenicima u četiri oka, ali i putem anonimnih anketa kojima se dozvoljava da zaposlenici izraze svoje kritičko mišljenje bez iznošenja osobnih podataka" ("Svanconsulting" (bez dat.)). Obično ih u praksi provode ljudski resursi, no moguće je i angažirati vanjske stručnjake. Također, prema stranoj literaturi izlazni intervju se može definirati i kao: "*The exit interview is a discussion between a representative of an organisation and an employee who is leaving the organisation – either voluntarily or involuntarily – or an employee who expresses a desire to leave*" (Robyn, 2007, str. 1). Njegovo provođenje je usmjereno na prikupljanje spoznaja o razlozima zbog kojih osoba odlazi iz kompanije, obično u slučajevima kada ona inicira odlazak. No, autorica ovog rada je mišljenja da bi izlazne intervjuje trebalo provoditi i u svim drugim slučajevima odlaska zaposlenika iz kompanije kao jedan standardizirani postupak tijekom kojega bi se moglo doći do korisnih informacija za kompaniju i kojim bi se anulirala ili barem ublažila moguća reputacijska i sigurnosna šteta koja bi mogla nastupiti uslijed primjerice otkazivanja ugovora o radu zaposleniku. Navedeno se nažalost gotovo i ne provodi u praksi, a kada se provodi ne provodi se na sustavan i odgovarajući način.

U relevantnoj literaturi, prema pojedinim istraživanjima koja su provedena, kao razloge za odlazak zaposlenici navode premalu plaću, nemogućnost napredovanja, nekorektno nadređene službenike, nedovoljno izbalansiran privatni i poslovni život, te ostale osobne razloge koji su predstavljali gotovo 40% odgovora ("Posao.hr" (bez dat.)). Mogući navedeni razlozi su i nepravednost uzrokovana premalom plaćom za uložene napore, lošim sustavom nagrađivanja i promoviranja te različitim oblicima diskriminacije, loš odnos sa nadređenima,

nemogućnost napredovanja, loša radna atmosfera, nedostatak timskog rada, suradnje, razvojnih mogućnosti i sl.

Posebna situacija zabilježena je tijekom pandemije COVID-a 19 kada su zaposlenici diljem svijeta masovno počeli davati otkaze (eng. *Great Resignation, Big Quit*) pri čemu se misli na tzv. fenomen masovnih otkaza uzrokovanih stresom i burnout-om, promjenom načina rada od kuće i otuđivanjem, traženjem novog smisla i motivacije za daljnji razvoj karijere uslijed povećane potražnje za radnicima na tržištu ("Vijesti hrt.hr", 2022).

Provođenje izlaznog intervjua sa zaposlenikom izuzetno je koristan alat za kompaniju u cilju spoznavanja motiva i razloga odlaska zaposlenika, njegovih nezadovoljstava (a time ujedno i onoga čime je bio zadovoljan), razmišljanja o postojećoj organizaciji i funkcioniranju radnih procesa u kompaniji, kvaliteti rada kadrova na pojedinim radnim mjestima, uključujući i nadređene djelatnike, njihovom odnosu prema zaposlenicima, načinu, kvaliteti organiziranja i provođenja radnih aktivnosti, kohezivnosti i učinkovitosti timskog rada, potrebama unapređenja pojedinih radnih procesa i međusobnih odnosa zaposlenika u kolektivu (Spain, Groysberg 2016; Serrat, 2017).

Sadržaj podataka koje dobivamo od zaposlenika u odlasku možemo s jedne strane razmatrati kroz prizmu njegove percepcije o radnim procesima i zaposlenicima kompanije te s druge strane kroz prizmu njegovih osobnih očekivanja i ambicija kojima kompanija nije uspjela udovoljiti. Primjerice, izlaznim intervjoom mogu se spoznati brojni korisni podaci za kompaniju poput: kvalitete vodstva, nepravilnostima u poslovanju, mogućnostima razvoja i unapređenja, poslovanja korporativnoj kulturi itd. do zadovoljstva plaćama i beneficijama, mogućnostima napredovanja, daljnjeg usavršavanja u struci i dr.

Iz relevantne literature može se navesti zgodna usporedba izlaznog intervjua s "besplatnim konzultacijama" koje ljudski resursi, odnosno cijela kompanija može dobiti od zaposlenika koji je u odlasku (Ranilović, 2021).

Važno je ukazati i da se kvalitetno provedenim izlaznim intervjoom, između ostalog, može amortizirati nezadovoljstvo zaposlenika koje bi inače dalje prenosio u javnost nakon napuštanja kompanije, a što bi moglo naštetiti ugledu korporacije i prouzročiti reputacijsku štetu. No, za kompanije je značajno ukazati i na sigurnosni aspekt provođenja izlaznog intervjua. Zaposlenici na pojedinim radnim mjestima, posebno na onim od povjerenja, upućeni su u podatke koje mogu predstavljati poslovne tajne kompanije i u tom smislu izlazni intervjui može biti samo još jedan od načina osiguranja i provjere da ne dođe do neželjenog odljeva poslovno povjerljivih podataka vezanih uz poslovanje kompanije. Dundović stoga opravdano ukazuje na moguće unutarnje prijete kompaniji koje proizlaze od njezinih zaposlenika pa tako navodi da uz procedure ulaska tj. zapošljavanja osoba: "... vrlo je važno provoditi i procedure kod odlaska zaposlenika. Tako smatramo potrebitim provoditi intervjui s zaposlenicima koji odlaze iz kompanije npr. u mirovinu ili na rad u neku drugu kompaniju, ali i s onima kojima se prekida ugovor o radu jer su počinili disciplinske prekršaje. Svakako da bi intervjui i kod prijema novih zaposlenika na pojedina radna mjesta ili kod odlaska istih iz kompanije, trebali voditi dodatno osposobljene osobe" (Dundović, (bez dat.), str. 13). Pri izlaznim intervjuiima sa zaposlenicima za koje se procijeni da bi njihovim odlaskom iz kompanije moglo doći do sigurnosnih incidenata vezanih uz odljev povjerljivih poslovnih podataka (npr. zaposlenici na pozicijama od povjerenja u kompaniji), svakako bi trebao biti prisutan i zaposlenik odjela korporativne sigurnosti kompanije educiran za vođenje izlaznog intervjua.

Njegova prisutnost može djelovati i preventivno na potencijalni odljev poslovnih podataka od pojedinih zaposlenika.

U odnosu na različite mogućnosti spoznaje podataka od zaposlenika i provođenje izlaznih intervjua u kompanijama, uključujući i sigurnosne aspekte Pavliček ukazuje: "Izlazni intervjua jedan je od alata koji može pomoći u prikupljanju relevantnih poslovnih, organizacijskih, ali i sigurnosnih informacija. Ipak, praktična iskustva govore da se on provodi relativno rijetko, a i kada se provodi to bude šablonski, površno, fragmentarno i bez primjene odgovarajućih intervjuerskih taktika pa je realno za očekivati da izostaju i konkretni rezultati" ("Liedetection.eu", Pavliček (bez dat.)). Iz navedenog razloga će daljnji dio rada biti posvećen razmatranju strukture provođenja izlaznog intervjua i nužnim preduvjetima da bi se na profesionalan način došlo do konkretnih, primjenjivih rezultata te vrste intervjua u poslovnoj praksi.

2. Struktura izlaznog intervjua

2.1. Strukturirani vs. nestrukturirani izlazni intervjua?

Kao što je spomenuto u ranijem, uvodnom poglavlju, u praksi se često izostavlja provođenje izlaznog intervjua, no kada se on i provodi obično nije adekvatno pripremljen, nestrukturiran je, provodi se neformalno na kavi, putem Interneta, ispunjavanjem anonimne ankete i na druge načine. U prilog strukturiranom izlaznom intervjuu Pavliček navodi: "Kako bi se tijekom izlaznog intervjua prikupile relevantne informacije potrebno je primijeniti određenu strukturu, načela i taktičke pristupe istražnog intervjuiranja te ih prilagoditi komunikacijskom kontekstu izlaznog intervjua. Jednako tako je važna prilagodba specifičnostima radnog mjesta i poslovnih procesa koje obavlja zaposlenik na odlasku" ("Liedetection.eu", Pavliček (bez dat.)).

Strukturirani izlazni intervjua zasigurno ima brojnih prednosti pred nestrukturiranim. Kao što mu sam naziv odaje, radi se o intervjuu s određenom strukturom i s određenim fazama provođenja. Takav izlazni intervjua sastoji se od sljedećih faza: planiranja, pripreme, slobodnog dosjećanja – slobodnog izlaganja zaposlenika, postavljanja pitanja, završetka i evaluacije.

Bez adekvatnog planiranja i pripreme za izlazni intervjua, kao njegovih inicijalnih faza, vrlo je vjerojatno da nećemo postići cilj i svrhu intervjua, odnosno nećemo doći do svih relevantnih podataka koje bismo prikupili da smo unaprijed planirali i pripremili se za njegovo provođenje. Primjerice, nećemo postaviti sva relevantna pitanja, a kasnije ćemo se sjetiti da smo nešto izostavili što nam je bilo važno, pitanja koja postavljamo možda neće biti usmjerena u pravom smjeru niti formulirana na način na koji bi bila da smo o njima ranije promišljali, pripremili ih i razvrstali u tematske cjeline koje želimo proći sa zaposlenikom i za koje želimo prikupiti njegove stavove i razmišljanja. Možda ćemo izostaviti i pojedinu cijelu relevantnu cjelinu za koju bi nam bilo dobro prikupiti mišljenje zaposlenika u odlasku, a kasnije više nećemo imati prilike za to. Isto tako, manja je šansa da prepoznamo i utvrdimo potencijalni sigurnosni rizik koji donosi odlazak zaposlenika ako se nismo pripremili za razgovor u tom smjeru i ako nismo pripremili specifična pitanja i taktiku provođenja tog dijela izlaznog intervjua i u njega uključili zaposlenika korporativne sigurnosti educiranog za provođenje izlaznog intervjua. Nadalje, ako se ne pripremimo za intervjua možda nećemo biti spremni na negativne komentare i provokacije zaposlenika, u smislu pružanja adekvatnog odgovora i

smirivanja nastale neugodne situacije. U takvim slučajevima će izlazni intervju samo produžiti negativne stavove i osjećaje koje zaposlenik ima prema kompaniji umjesto da se izgubi takva situacija sa zaposlenikom, što može rezultirati potencijalnim povećanim rizikom za nastanak reputacijske štete kompaniji. Također, moramo misliti i o vlastitom profesionalizmu, pri čemu je uvijek korisno planirati i pripremiti se te i na taj način potkrijepiti dojam da smo doista stručnjaci u svojem području rada.

Nestrukturirani izlazni intervju tj. onaj koji nema sve prethodno u tekstu nabrojene faze strukturiranog intervjuja odnosno kojim se preskaču pojedine faze, bi iz prethodno navedenih razloga trebalo izbjegavati u praksi.

U daljnjem dijelu rada bit će na praktičan način pojašnjene faze strukturiranog izlaznog intervjuja, a potom će biti pojašnjena i važnost analize istinitost sadržaja koje dobivamo od zaposlenika u odlasku tijekom izlaznog intervjuja. Rezultati izlaznog intervjuja imat će vrijednost za kompaniju prvenstveno ako su istiniti. U tom smislu razmotrit će se u okviru ovog rada i najučestaliji verbalni i neverbalni indikatori laganja o kojima bi intervjueri trebali voditi računa pri ocjeni vjerodostojnosti izjava zaposlenika koji napuštaju kompaniju.

2.2. Strukturirani izlazni intervju

2.2.1. Planiranje i priprema

U svemu što radimo, ako želimo postići dobre rezultate i postići mjerljiv učinak trebamo planirati i pripremati se. Isti je princip i kada je izlazni intervju u pitanju. Ukoliko želimo provesti kvalitetan i sveobuhvatan izlazni intervju kojim ćemo dobiti spoznaje koje mogu unaprijediti radne procese kompanije i prevenirati štetne učinke, planiranje i priprema je neophodna komponenta izlaznog intervjuja. Ne pripreмимо li se dobro, zasigurno nećemo postići navedeni cilj niti zadovoljiti svrhu provođenja izlaznog intervjuja. Izgubit ćemo samo vrijeme na njegovu izvedbu bez realnog dobitka u vidu korisnih spoznajnih informacija i u tom slučaju je korisnije i ekonomičnije uopće ne provoditi izlazni intervju nego uludo gubiti vremenske i ljudske resurse kompanije za puko zadovoljavanje neke forme.

Kod planiranja najbolje je sastaviti pisani plan izlaznog intervjuja tijekom čijeg sastavljanja ćemo razmišljati i uzeti u obzir sve potrebne komponente provođenja intervjuja bilo tehničke prirode ili one sadržajne.

Od tehničkog dijela, odnosno tehničkih preduvjeta za provođenje izlaznog intervjuja, pri planiranju svakako treba uzeti u obzir vrijeme kada bi se on trebao obaviti (točno u kojem dijelu izlaznog procesa zaposlenika iz kompanije; datum/sat izlaznog intervjuja), a koje vrijeme održavanja se unaprijed treba dogovoriti sa zaposlenikom u odlasku, mjesto obavljanja intervjuja (u sjedištu kompanije ili podružnici/poslovnici), tko će provoditi intervju i tko će sve sudjelovati u njegovom provođenju, tko će konkretno vršiti evaluaciju rezultata izlaznog intervjuja.

U pogledu određivanja trenutka kada bi se trebao obaviti izlazni intervju u praksi različito pristupa, no najčešća je preporuka da se izlazni intervju provodi na polovici otkaznog roka. U literaturi se navodi kako se radi o periodu: "kada su se one prve emocionalne reakcije od strane zaposlenika i poslodavca malo smirile, a opet nije došlo do potpune ravnodušnosti koja se najčešće javlja zadnjih dana prije odlaska" ("Humancapital.hr", (bez dat.)).

Vezano uz mjesto provođenja izlaznog intervjua, preporuča se provoditi ga u sjedištu kompanije gdje se nalazi i organizacijska jedinica koja upravlja ljudskim potencijalima. Tako se, uz navedeni ekonomični i praktični aspekt njegovog provođenja ujedno i psihološki pridaje na važnosti samoj radnji provođenja izlaznog intervjua i zaposleniku koji napušta kompaniju. U izuzetnim slučajevima kada navedeno ne bi bilo ocijenjeno svrsishodnim, primjerice zbog velike udaljenosti podružnice/poslovnice od sjedišta, moguće je provoditi ga izvan sjedišta kompanije u podružnici/poslovnici. No, u takvim slučajevima moguće je voditi ga i putem video linka. No, izlazne intervjue u kojima se intervju provodi s osobama koje rade na pozicijama od povjerenja i koje raspolažu s velikim brojem podataka od značaja za kompaniju uvijek se preporuča da se izlazni intervju provede u sjedištu kompanije zbog svojevrsne psihološke prednosti na strani kompanije koja se u takvoj situaciji stvara u odnosu na zaposlenika koji ima saznanja o poslovnim tajnama kompanije koje ne bi smjele izaći iz kompanije zajedno sa zaposlenikom. Nadalje, tko će provoditi izlazni intervju ovisi o samoj poziciji zaposlenika koji odlazi iz kompanije. U pravilu će izlazni intervju provoditi zaposlenik ljudskih resursa i linijski menadžer. Pri tome treba paziti na razloge odlaska zaposlenika iz kompanije, jer ako je nadređeni djelatnik razlog njegovog odlaska onda navedeni ne bi trebao niti voditi izlazni intervju niti biti prisutan tijekom njegovog vođenja. Izlazni intervju bi trebao voditi isključivo zaposlenik koji je za navedeno educiran i koji je u odnosu na zaposlenika neutralan. Uz glavnog intervjuera, primjerice zaposlenika ljudskih potencijala kompanije, intervjuu mogu prisustvovati i druge osobe, ukoliko se navedeno smatra potrebnim. Primjerice, ako zaposlenik odlazi jer smatra da nije imao daljnjih mogućnosti razvoja u karijeri, izlaznom intervjuu može prisustvovati i njegov neposredno nadređeni zaposlenik. Ukoliko iz kompanije odlazi zaposlenik čiji bi odlazak iz kompanije, zbog njegove pozicije u istoj, mogao predstavljati sigurnosni rizik, izlaznom intervjuu treba prisustvovati zaposlenik službe korporativne sigurnosti u kompaniji koji je educiran za provođenje izlaznog intervjua kao pomoćni intervjuer. Neki ga u praksi vode i pred kraj procesa offboardinga odnosno dan ili dva prije samog odlaska zaposlenika.

Evaluaciju rezultata izlaznog intervjua će vršiti intervjuer (i pomoćni intervjuer ako je bio prisutan) koji je provodio izlazni intervju. U slučaju da je izlaznom intervjuu prisustvovao zaposlenik odjela korporativne sigurnosti kompanije on će evaluirati intervju u odnosu na sigurnosne aspekte. No, više o vrstama i načinu evaluacije u dijelu rada posvećenom evaluaciji izlaznog intervjua. Nadalje, u odnosu na sadržaj izlaznog intervjua svakako treba razmisliti o tematskim cjelinama koje su interesantne za kompaniju i u okviru kojih bi bilo korisno saznati mišljenje zaposlenika u odlasku. U okviru tih cjelina treba razmisliti o relevantnim pitanjima koja bi intervjuer postavio zaposleniku u odlasku, te ih zapisati u pisani plan provođenja izlaznog intervjua. O navedenom će više biti rečeno u daljnjem dijelu ovog rada.

Ponekad će se u slobodnom izlaganju zaposlenika u odlasku tijekom provođenja izlaznog intervjua otvoriti i pojedine druge tematske cjeline koje se prilikom pripreme nisu uzele u obzir, pa intervjuer treba predvidjeti i takve situacije i biti na njih spreman, brzo se snaći tijekom intervjua, zabilježiti ih, postaviti pitanja po potrebi, povezati taj sadržaj s možda već nekim ranije iznesenim sadržajem.

Intervjuiranje je vještina koja traži dobre komunikacijske vještine i razna znanja intervjuera ne samo vezana uz poslovne procese kompanije i pojedina radna mjesta, već primjerice i iz područja psihologije, komunikologije, sociologije, prava, kriminalistike i druga. Također,

to je vještina koja se brusi iskustvom intervjuiranja, za koju je potrebno savladati brzo povezivanje informacija i snalaženje u novonastalim situacijama tijekom razgovora s drugom osobom, dobro poznavanje materije razgovora tj. opisa poslova radnog mjesta zaposlenika, korporativne kulture, radne sredine i prilika u njoj u smislu međusobnih odnosa zaposlenika, odnosa zaposlenika i njihovih nadređenih, zatim poznavanja mogućih pogrešaka u radnim procesima, poznavanje obilježja povreda radne discipline i obilježja kažnjivih radnji koje se mogu počinuti u poslovnom okružju te sigurnosnih rizika tj. opasnosti koje prijete odlaskom zaposlenika iz kompanije u vidu odavanja poslovnih informacija, nastupanja reputacijske štete i sl. Zato je izuzetno važna profesionalna priprema i samog intervjuera koji će provoditi izlazni intervju i koji bi trebao biti individualno prilagođen razgovoru s konkretnim zaposlenikom u odlasku, kako bi se izlazni intervju što kvalitetnije proveo i kako bi polučio priželjkivane rezultate.

2.2.2. Pisani plan intervjuja

Kao što je uvodno navedeno, sastavljanje pisanog plana intervjuja bi trebao biti standard pri pripremanju za provođenje izlaznog intervjuja. Pisani plan izlaznog intervjuja predstavlja najvažniji rezultat pripremne faze jer njegovom izradom dobivamo značajno pomoćno sredstvo u vođenju izlaznog intervjuja i sredstvo koje će nam na kraju pomoći da evaluiramo njegovu sadržajnu realizaciju. Svojim opsegom treba biti sažet i pregledan tako da omogućava jednostavno korištenje, da ključne informacije mogu biti lako vidljive. Pisani plan izlaznog intervjuja trebao bi obuhvaćati sljedeće cjeline:

- cilj i svrhu intervjuja (primjerice – utvrditi objektivne i subjektivne razloge odlaska iz kompanije kako bi se objektivni otklonili, a subjektivni uočili i po razmatranju opravdanosti otklonili s ciljem poboljšanja poslovnih procesa, općenito korporativne kulture i posljedično ugleda kompanije u cijelosti);
- organizacijske aspekte (vrijeme, mjesto – obično sjedište kompanije, prostorija, tko će sve biti prisutan tijekom intervjuja, očekivano trajanje intervjuja);
- relevantne podatke o zaposleniku iz njegovog osobnog očevidnika u kompaniji – napredovanje u karijeri, pozicija, radno mjesto s kojeg odlazi, radne ocjene, eventualne povrede radne discipline;
- druge relevantne podatke vezane uz zaposlenika – dosadašnje poznate/prikupljene razloge odlaska iz kompanije, eventualne poznate podatke o prelasku na novo radno mjesto, sigurnosni rizici vezani uz prelazak u drugu kompaniju (suradnja u pripremi djelatnika ljudskih potencijala zajedno sa menadžerom korporativne sigurnosti u odnosu na radno mjesta tog zaposlenika; mogućnost njegovog uključivanja u izlazni intervju u tom dijelu);
- uvodnu fazu intervjuja;
- fazu slobodnog iskazivanja (slobodnog dosjećanja);
- značajne tematske cjeline koje je potrebno detaljnije razmotriti tijekom izlaznog intervjuja, pitanja koja će se tematski postaviti zaposleniku u odlasku;
- završnu fazu intervjuja;
- fazu evaluacije.

Pisani plan izlaznog intervjua se može sačiniti i u obliku mentalnih mapa tzv. *mind mapping* model, bilo da se ona izrađuje ručno ili digitalno (putem posebnih računalnih programa npr. Freeplane, Visio, XMind, SmartDraw i brojnih drugih besplatnih ili naplatnih programa, putem Microsoft PowePoint-a ili jednostavno umetanjem simbola u Microsoft Word programu), sukladno mogućnostima i afinitetima intervjua. Pri izradi mentalne mape bilježe se isključivo informacije koje su značajne za izlazni intervju i to na sažet način, odnosno izbjegavanjem pisanja cijelih rečenica. Ilustrativni primjer sadržaja pisanog plana izlaznog intervjua po razmatranjima i prijedlozima iz okvira ovog rada, sastavljenog u obliku digitalno sastavljene mentalne mape pisanog plana izlaznog intervjua sa primjerima pitanja uporabom oblika u MS Wordu, MS Office i primjer uobičajenog predloška s pitanjima koji se koristi u HR praksi, nalaze se na kraju ovog rada.

2.2.3. Provođenje intervjua po fazama do okončanja intervjua

2.2.3.1. Uvodna faza izlaznog intervjua

Prethodno je dogovoreno mjesto i vrijeme održavanja izlaznog intervjua sa zaposlenikom u odlasku pa intervjuer treba paziti da u dogovoreno vrijeme bude na zakazanom mjestu i da ne kasni. Također, intervjuiranog treba upoznati i sa očekivanim trajanjem izlaznog intervjua (obično trajanje od 30 – 60 minuta) te poštivati navedeno vrijeme.

U uvodnoj fazi izlaznog intervjua intervjuer se treba ljubazno i profesionalno pozdraviti sa zaposlenikom, upoznati se, predstaviti druge osobe koje će sudjelovati u intervjuu, popričati o neformalnim, neutralnim temama (o vremenu, načinu dolaska, prometu i sl.), ponuditi ga čajem/kavom i sl. kako bi atmosfera bila ugodna i opuštana te kako bi se stvorili uvjeti za ostvarivanje normalnog, pozitivnog komunikacijskog odnosa intervjua i zaposlenika temeljenog na međusobnom poštovanju. Potom se daje uvod u sam izlazni intervju, pojašnjava njegov tijek i teme koje se predlažu obuhvatiti intervjuom.

U slučaju da se intervjuer i zaposlenik već otprije poznaju, što je moguć slučaj u kompanijama, naravno da nije potrebno dodatno predstavljanje, može se porazgovarati par minuta o neformalnim temama dok se ne naruči kava/čaj i sl., a koje vrijeme se može iskoristiti i za uvod u sam izlazni intervju kroz pojašnjenja o tome kako će se odvijati sam tijekom izlaznog intervjua i njegovim temama.

Pojašnjava se zaposleniku i da će intervjuer voditi kratke bilješke o vrijednim informacijama za unapređenje poslovanja kompanije koje će zaposlenik podijeliti s njim tijekom intervjua. Naravno, treba naglasiti povjerljivu prirodu intervjua vezanu uz iznošenje informacija od strane zaposlenika. Ukoliko zaposlenik ima nešto za pitati u ovom uvodnom dijelu, treba mu dati odgovor/pojašnjenje. Nakon toga treba prijeći u fazu slobodnog iskazivanja zaposlenika.

2.2.3.2. Faza slobodnog iskazivanja

Faza slobodnog iskazivanja zaposlenika je najvrijedniji dio izlaznog intervjua jer će u njemu zaposlenik navesti sve ono što mu je važno redoslijedom koji on želi i iz čega ćemo moći iščitati njegove prve reakcije na odlazak iz kompanije, najvažnije razloge i motive za

odlazak, odnos prema kompaniji i druge relevantne podatke. Naravno, sve uz preduvjet da je kooperativan u dijeljenju svojih razmišljanja, stavova i komentara. Pojedini zaposlenici u odlasku biti će manje ili više kooperativni, a neki neće uopće biti kooperativni i trebati ćemo primijeniti pojedine taktike u intervjuiranju (primjerice davanjem na važnosti njima i njihovom mišljenju tijekom intervjua i dr.), kako bi ih ohrabрили i potaknuli da nam se povjere. Ponekad će zaposlenici biti zatvoreni u iskazivanju upravo zato što neće vidjeti smisla da dijele informacije sada na odlasku iz kompanije jer će biti možda rezignirani što im do sada nije posvećena pažnja niti ih je itko išta pitao. Mogu misliti da do odlaska ne bi niti došlo da je poslodavac ranije pokazao odgovarajući interes za njih, njihove potrebe i probleme. U takvim slučajevima pri intervjuu intervjuer treba procijeniti kako će postupiti, pokušati smanjiti rezigniranost osobe na način da će joj ukazivati da joj "vrata kompanije ostaju uvijek otvorena" ako se predomisli i poželi se ponovno vratiti (tzv. *boomerang employees*), treba istaknuti njezine kvalitete, pohvaliti je, navesti da je njezino mišljenje vrijedno i da itekako može pomoći da se vodi više brige oko potreba drugih zaposlenika, unaprijedi poslovanje i u konačnici unaprijedi rad ljudskih potencijala kako bi mogli što bolje zadovoljiti konkretne potrebe zaposlenika. O tome treba razmisliti i tijekom pripreme izlaznog intervjua, pokušati se staviti u perspektivu te osobe (tzv. promjena perspektive) i razmisliti čime bi ona mogla biti nezadovoljna i što bi mogao biti razlog za odlazak te što bi intervjuer trebao reći i koja pitanja bi trebao postaviti da "odigra na dobru kartu" kako bi se osoba otvorila i dala prave informacije. Ponekad će trebati priznati i svoje greške i propuste vezane uz zaposlenika u odlasku, pokazati suosjećanje i ukazati da je ovo prilika da zaposlenik doprinese njihovom popravljaju u odnosu na one koji ostaju. U većini slučajeva će intervjueri biti u tome uspješni i većina ljudi će reagirati pozitivno na pozitivne, empatične napore intervjuera, no za pretpostaviti je da će uvijek biti i onih koji neće reagirati na navedeno ili će biti u tome donekle suzdržani. No, na kvalitetnom intervjuu je da primjenom odgovarajućih taktika intervjuiranja dade sve od sebi i pokuša doći do informacija, naravno na ugodan način i do jedne razumne mjere ovisno o procjeni okolnosti tijekom trajanja izlaznog intervjua, a uzimajući u obzir da je karakter te vrste intervjua dobrovoljan i po svojoj prirodi pozitivan (jer ima tendenciju popravljaja, usavršavanja, dobrobiti za sve ...). Ovu fazu izlaznog intervjua započinjemo sa postavljanjem otvorenog pitanja sa ciljem da nam zaposlenik u slobodnom izlaganju iznese svoje razloge za odlazak i da podijeli svoja razmišljanja o radu u kompaniji koja bi nam bila od koristi. Postavljanjem otvorenih pitanja želimo doći do što veće količine relevantnih informacija. Kao primjer otvorenog pitanja možemo navesti: "Molim Vas da nam kažete što je razlog Vašeg odlaska iz naše kompanije?", po kojem će nam u odgovoru zaposlenik pričati zašto se odlučio na odlazak i koji su razlozi. Pojedini zaposlenici neće biti elokventni i ustezati će se tijekom razgovora, no postavljanjem dodatnih otvorenih pitanja intervjuer ih može ohrabriti i navoditi u intervjuu. Tijekom izlaganja intervjuer će voditi bilješke o tome što je zaposlenik izjavio. Uloga intervjuera u ovom dijelu intervjua je da aktivno sluša zaposlenika, odnosno da mu da do znanja da je usredotočen na informacije koje mu daje (potvrđno klimanje glavom, gledanje s interesom prema zaposleniku, povremeno kratko rezimiranje sadržaja izjave ...).

Ovladati aktivnim slušanjem je izuzetno važno jer uspostavljanje komunikacije i bolje međusobno razumijevanje osoba u interakciji ovisi upravo o slušanju. Aktivno slušanje podrazumijeva da usmjeravamo pažnju na ono što osoba govori i na njezine osjećaje, da pokažemo razumijevanje i empatiju, te da izražavamo/rezimiramo vlastitim riječima ono što

mislimo da je naš sugovornik, odnosno intervjuirana osoba željela reći, kako bi dobila povratnu informaciju ga razumjeli ("Aktivno slušanje", (bez dat.))

Uloga intervjua je u ovom dijelu intervjua prilično pasivna, a ona postaje aktivna nakon slobodnog izlaganja u narednoj fazi intervjua, kada će intervjuer postavljati relevantna pitanja.

2.2.3.3. Faza postavljanja pitanja

Nakon slobodnog izlaganja zaposlenika u odlasku, sukladno pisanom planu izlaznog intervjua po tematskim cjelinama, intervjuer postavlja pitanja zaposleniku u cilju prikupljanja što više relevantnih informacija, razrješavanja eventualnih, pojedinih nejasnoća, proturječnosti, nedorečenosti i sl. U tom smislu mogu se postavljati pojašnjavajuća, dopunjujuća, precizirajuća i zatvorena pitanja. Pojašnjavajuća pitanja se postavljaju kada postoje nejasnoće koje je potrebno razjasniti, kada se intervjuirana osoba služi kraticama/izrazima koje intervjueru nisu poznate, kada u iskazivanju postoje nelogičnosti ili proturječnosti. Primjerice, zaposlenik je tijekom iskazivanja naveo kako ga nadređena osoba nije "baš voljela", a kasnije tijekom iskazivanja spominje, dok opisuje odnose zaposlenika u kolektivu, da je ta ista osoba inicirala da mu se za jedan rođendan kupi poklon. U takvim situacijama bi možda trebalo pojasniti na čemu sve zaposlenik temelji stav da ga nadređena osoba nije "baš voljela", odnosno postaviti pitanje: "Možete li mi molim Vas pojasniti iz kojih razloga ste došli do zaključka da Vas nadređeni nije "baš volio"? Precizirajuća pitanja se postavljaju u situacijama u kojima je zaposlenik iskazivao o nekoj činjenici no ne dovoljno detaljno, pri čemu želimo spoznati interesantne detalje o tome o čemu on priča načelno. Primjerice, zaposlenik navodi kako mu je nadređeni znao dati zadatke koje je bilo teško izvršiti u zadanom roku, no ne navodi o kojim se zadacima točno radilo. Stoga mu postavljamo precizirajuće pitanje kako bi spoznali točno o kakvim se zadacima radi koje bi moglo glasiti: "Možete li mi molim Vas reći točno o kojim se zadacima radilo?." Dopunjujuća pitanja su ona pitanja koja su usmjerena na dobivanje podataka od zaposlenika koje nam još nije rekao u cilju dobivanja šire slike tj. prikupljanja daljnjih relevantnih podataka. Nadalje, zatvorena pitanja su ona vrsta pitanja na koje se može dati kratak odgovor, da ili ne, jesam ili nisam. Kao primjer za zatvoreno pitanje možemo navesti sljedeće pitanje: "Jeste li bili zadovoljni s visinom Vaše plaće?", a odgovor na takvo pitanje je: "Jesam ili nisam". Ukoliko želimo spoznati daljnje razloge, odnosno utvrditi kojom bi visinom plaće zaposlenik bio zadovoljan, možemo primjerice postaviti sljedeće dopunjujuće pitanje: "Molim Vas možete li mi pojasniti s kojom visinom plaće biste bili zadovoljni da ste je imali? Pri postavljanju pitanja važno je da ne postavljamo sugestivna niti kaptiozna pitanja (Milivojević, 2021). Obje vrste pitanja nisu dozvoljene kod intervjuiranja. Sugestivna pitanja su pitanja u kojima je sadržan odgovor na njih, kojima se sugerira što bi intervjuirana osoba trebala odgovoriti tj. sa kakvim bi odgovorom intervjuer bio zadovoljan. Primjerice, formulacija: "Plaćom od 2000 Eura bi zasigurno bili zadovoljni, zar ne?", čime se imputira odgovor. Kaptiozna pitanja su pitanja zamke, koja se postavljaju na takav način da u sebi sadrže neku činjenicu kojom se provjerava iskazivanje intervjuirane osobe. Primjerice, zaposlenik je ranije iskazao da ga nadređeni nije želio poslati na edukaciju iz uredskog poslovanja, jer ga "baš nije volio". Inače iz očevidnika zaposlenika jasno je da je slovio kao manje zainteresiran za edukacije. No, kasnije tijekom intervjua intervjuer za provjeru stvarne zainteresiranosti zaposlenog za edukacije postavi pitanje: "Na koje Vas još edukacije nadređeni nije

želio poslati osim edukacije iz Naprednog tečaja Excel-a?", koju edukaciju zaposleni nije spomenuo već je spomenuo edukaciju iz uredskog poslovanja.

Iz relevantne literature proizlazi kako se pri izlaznim intervjuima zaposlenika uobičajeno pitaju sljedeća pitanja:

- "Koji su razlozi vašeg odlaska?"
- Tko je vaš novi poslodavac?
- Zašto ste se odlučili zaposliti kod njega?
- Što ste pronašli kod njega što ne nudimo mi?
- Ima li nešto kod nas što bi vas moglo motivirati na ostajanje umjesto na odlazak?
- Koje su vaše sugestije za poboljšanje rada u ovoj organizaciji?
- Što je kod nas bilo zadovoljavajuće za vas?
- Što je kod nas bilo nezadovoljavajuće za vas?
- Jeste li dobivali dovoljno povratnih informacija na svoj rad?
- Što mislite o plaći i ostalim materijalnim oblicima nagrađivanja u tvrtki?
- Da imate šansu, što biste učinili drugačije?
- Što smo mi mogli učiniti drugačije?
- Jesu li postojali treninzi i drugi oblici edukacije koje ste željeli, ali niste dobili?
- Koji treninzi i oblici edukacije su se pokazali najkorisnijima za vas?
- Kako biste opisali kulturu naše organizacije?
- Što možete reći o komuniciranju u našoj organizaciji, npr. komunikacija između zaposlenika u vašem odjelu i komunikacija između odjela, te komunikacija između višeg menadžmenta i zaposlenika?
- Kako se ta komunikacija može poboljšati?
- Imate li sugestije kako popraviti radne uvjete?
- Imate li sugestije kako unaprijediti proizvodnu i inu opremu ili kako je bolje koristiti?
- Imate li sugestije kako poboljšati rad naših menadžera?
- Imate li slobodne ruke u upravljanju kompanijom, što biste učinili?
- Jeste li se na svom poslu osjetili diskriminiranim ili zlostavljanim?
- Biste li ostali na ovom poslu ako se riješe problemi koje ste identificirali?
- Koje su ključne stvari vezane za primopredaju koje morate obaviti?
- Biste li ponovno radili za nas?
- Želite li naglasiti još nešto, što nismo spomenuli, a mislite da je bitno za našu organizaciju?" ("Posao.hr.", (bez dat.)).

Korištenje ovakvih, uobičajenih pitanja zaposleniku u odlasku iz kojih je vidljivo da se odnose na pojedine teme, svako bi trebalo bi bilo preporučljivo u pisanom planu izlaznog intervjuja razvrstati u tematske cjeline i detaljnije ih razraditi i uobličiti. U literaturi pojedini autori navode potrebu da se pitanja grupiraju, tako Savić navodi sljedeće ogledne grupe

pitanja: pitanja o zaposlenom, pitanja o toku rada, pitanja o korporativnoj kulturi kompanije, pitanja o kancelariji i njenoj pogodnosti, pitanja o tehnologijama i opremi na radu (Savić, 2022). Kada smo prošli sve tematske cjeline i postavili sva relevantna pitanja koja smo željeli postaviti zaposleniku u odlasku, zapisali bilješke o važnim činjenicama koje smo intervjuom utvrdili, ukratko rezimirali svaku tematsku cjelinu kao provjeru sa zaposlenikom u odlasku jesmo li ga dobro shvatili što je želio reći tijekom intervjuja, prelazi se na zatvaranje intervjuja. Ponekad će izlazni intervjui proteći i završiti u ugodnom tonu, no ponekada to neće biti slučaj pa je važno da intervjuer ovlada tehnikom usmjeravanja intervjuja i da ostane pribran, smiren, profesionalan i u takvim situacijama kada se sugovornik neće ponašati primjereno.

2.2.3.4. Završna faza i evaluacija rezultata izlaznog intervjuja

U završnoj fazi izlaznog intervjuja, intervjuer se zahvaljuje zaposleniku što je podijelio s njim važne činjenice za rad kompanije, zahvaljuje mu se na odvojenom vremenu, ostavlja otvorenu mogućnost nekog ponovnog, budućeg poslovnog kontakta. Na samom zatvaranju intervjuja uobičajeno je iznova par rečenica razmijeniti o neformalnim temama, poželjeti zaposleniku uspješan rad na novom radnom mjestu ukoliko prelazi negdje drugdje raditi, te je u svakom slučaju važno zatvoriti intervju što je više moguće u pozitivnom tonu. Zaposlenika se potom ispraća iz službenih prostorija i pozdravlja.

Prije same evaluacije rezultata provedenog izlaznog intervjuja sastavlja se bilješka o provedenom intervjuu u koju se unose rezultati intervjuja te se potom oni analiziraju i donose se zaključci. Sama evaluacija izlaznog intervjuja odnosi se na vrednovanje količine i kvalitete informacija koje su prikupljene od zaposlenika u odlasku. No ona je korisna i u odnosu na intervjuera i ocjenu njegove uspješnosti provođenja intervjuja, kako bi se razmotrilo da li je i u kojoj mjeri realiziran i poštivan sastavljeni plan izlaznog intervjuja, jesu li postavljena sva relevantna pitanja i da li se cijeli intervju odvio na planirani način. Pri tome se može raditi o samo-evaluaciji intervjuera ili o evaluaciji od strane druge osobe koja je zajedno sa intervjuerom sudjelovala ili bila prisutna provođenju intervjuja (razmatra se kvaliteta provođenja intervjuja, uspostava komunikacijskog odnosa i komunikacija, način postavljanja pitanja, sugestivnost, snalaženje prilikom bilježenja ...), u cilju daljnjeg usavršavanja intervjuera u intervjuiranju.

U odnosu na vrednovanje informacija koje su prikupljene provedenim izlaznim intervjuom, značajno je razmotriti sve koje su prikupljene u odnosu na njihovu spoznajnu vrijednost, odmjeriti njihovu relevantnost, provjeriti te informacije koliko je to moguće i donijeti relevantne zaključke koji će se implementirati u poboljšanje poslovnih procesa i odnosa zaposlenika u kompaniji. Također, te će se relevantne spoznaje cijeliti, po potrebi, i u daljnjim zapošljavanjima u kompaniji prilikom procesa *onboarding*-a.

2.4. Detekcija laganja tijekom izlaznog intervjuja

2.4.1. O važnosti analize istinitosti sadržaja izlaznog intervjuja

Tijekom izlaznog intervjuja može se doći do vrlo korisnih podataka za unapređenje rada u kompaniji. No, da bi se određene informacije mogle uzeti u obzir kao relevantne, potrebno je napraviti procjenu njihove vjerodostojnost. Što nam vrijede određeni podaci ako nismo

sigurni da su oni točni? Ponekad zaposlenici, iz raznih motiva (npr. osvete, prikrivanja nepravilnosti, planiranih ili počinjenih kažnjivih radnji ...), neće iznositi točne podatke pa je potrebno obratiti pažnju i na istinitost njihovog iskazivanja. U tom smislu bi tijekom izlaznog intervjua intervjuer trebao voditi računa o neverbalnim i verbalnim indikatorima laganja. Navedeno ima značaj i u odnosu na sigurnosne aspekte, posebno kada se radi o izlaznom intervjuu sa zaposlenikom koji je zaposlen na pojedinim pozicijama od povjerenja u kompaniji. Stoga će se u daljnjem dijelu rada dati kratki osvrt na detekciju laganja tijekom izlaznog intervjua u odnosu na najučestalije verbalne i neverbalne indikatore laganja te mogućnosti njihovog interpretiranja.

No prije navedenoga, treba navesti da se laganjem općenito može smatrati namjerna izjava, bilo usmena, pisana ili ponašanjem, koju osoba upućuje drugoj osobi/osobama o nečemu za što ta osoba koja je upućuje zna ili sumnja da nije istina, a sve s ciljem da tu drugu osobu/osobe dovede u zabludu. O laganju se neće raditi kada je onaj koji daje neistinitu izjavu u zabludi u pogledu te izjave, pogrešno interpretira činjenice čega nije svjesan ili ako se radi o nekom patološkom stanju u kojem se ta osoba nalazi.

Osobe najčešće lažu ispuštanjem činjenica tijekom iskazivanja, te krivotvorenjem činjenica (bilo umetanjem neistina u nešto istinito/odnosno u neki realan događaj ili izmišljanjem pojedinih informacija do cijelih događaja), a često i kombinacijom ova dva načina. Za prepoznavanje laži vrlo je važno poznavanje pojedinih društvenih odnosa i konteksta neke komunikacijske situacije. Važno je i poznavanje baznog komunikacijskog stanja osobe koja daje izjavu, pa nam u tom smislu uvodni dio intervjua služi kako bi došli do spoznaja o tome kako osoba govori, kako se izražava i ponaša u neformalnom, opuštenom dijelu intervjua. Laganje je zahtjevno, ono traži dodatne kognitivne napore, što se odražava na ponašanje osobe i na njegovo izjavljivanje pa se kod takvih situacija mogu ispoljiti neverbalni i verbalni indikatori laganja koje intervjuer uočava kao razliku u ponašanju/izjavljivanju u odnosu na bazične komunikacijske postavke i ponašanje (Bačić & Areh, 2015; Pavliček & Milivojević, 2019).

U daljnjem dijelu rada bit će ponešto rečeno o neverbalnim i verbalnim indikatorima laganja o kojima bi tijekom izlaznog intervjua trebalo voditi računa i mogućnostima njihove interpretacije.

2.4.2. Značajniji indikatori laganja – verbalni i neverbalni

2.4.2.1. Neverbalni indikatori laganja

Najveći dio informacija iz okoline primamo putem osjetila vida pa tu spadaju i informacije o nečijem ponašanju odnosno o neverbalnoj komunikaciji. Uz opažanje presudna je interpretacija ponašanja kako bismo donijeli ispravan zaključak o sadržaju te vrste komunikacije. Moguće je i namjerno ponašanje kojim bi se na određeni način željelo neverbalno komunicirati kako bi se sugovornika navelo na krivo zaključivanje i obmanulo. No uz svjesne postoje i nesvjesni neverbalni indikatori laganja od kojih su, primjerice, znanstveno utvrđeni sljedeći: promjene učestalosti treptanja, promjene broja ilustratora, manipulatori i samomanipulatori, nekontrolirani pokreti nogu i stopala, indikatori stresa, nesklad ponašanja i sadržaja, sporiji govor, oklijevanje prilikom odgovaranja i drugi. Tijekom laganja događaju se u određene fiziološke promjene koje rezultiraju promjenom ponašanja osobe no njih uvijek treba

promatrati u kontekstu neke komunikacijske situacije, a ne zasebno. Ne postoje pouzdani znakovi laganja već pri uočavanju nekog odstupanja od bazičnog komunikacijskog stanja treba obratiti pažnju na takve situacije i kontekstualno ih razmotriti te ih u tom svjetlu interpretirati. Često su pojedina ponašanja osoba samo posljedica stresa koji se iz pojedinih razloga može manifestirati u neverbalnoj komunikaciji pa je vrlo lako pogriješiti i pojedini indikator laganja koji se pojavi tijekom komunikacije s tom osobom pogrešno interpretirati. Primjerice, često su uvriježeni stereotipi da lažljivac ne gleda sugovornika u oči, već da izbjegava navedeno, no znanstvena istraživanja su potkrijepila da navedeno nije točno, već da lažljivci postupaju upravo suprotno tj. da često gledaju sugovornika u oči jer na taj način procjenjuju, u odnosu na ponašanje i reakcije sugovornika, jesi li uspjeli s obmanom.

Prilikom interpretacije uočenih indikatora laganja treba voditi računa o tome da je laganje izuzetno kognitivno težak zadatak i da će se uslijed toga često dogoditi da osobe sporije odgovaraju, da manje trepću, da smanjuju broj tjelesnih pokreta npr. ilustratora kao gestikulacije tj. pokreta rukama koji prate uobičajen govor, da dolazi do nesklada između ponašanja, položaja tijela, izraza lica i sadržaja o kojima osoba daje izjavu (primjerice osoba kaže da je sretna no držanjem tijela u pognutom položaju i izgleda u licu pokazuje da je tužna i sl.). Također u pojedinim slučajevima može se uočiti i povećani broj manipulatora i samomanipulatora, koje se primjerice mogu manifestirati kroz čupkanje mucica s odjeće, skidanje dlaka s iste, češkanjem po nekom dijelu tijela i slično (Pavliček, 2022; Pavliček & Milivojević, 2019).

Ponekad se na licu mogu pojaviti i mikroekspresije. To su facijalne ekspresije koje nisu voljne. Obično traju vrlo kratko i teško se mogu uočiti, a ukazuju na pravu emociju osobe koje ona pokušava prikriti. Ukoliko facijalne ekspresije nisu usklađene sa tjelesnim pokretima i općenito sa tijelom moguće je da predstavljaju znakove laganja. Znanstvenik Paul Ekman je sa suradnicima razvio 70. godina 20. stoljeća Sustav kodiranja facijalnih ekspresija (Facial Action Coding System – FACS), namijenjen za dekodiranje facijalnih ekspresija i mikroekspresija ("Paul Ekman, blog", (bez dat.)).

Naše ponašanje, položaj tijela i tjelesni pokreti, te facijalne ekspresije povezane su sa emocijama čovjeka. Tijekom istraživanja započelih u tom smjeru polovicom 19. stoljeća preko francuskog neurologa Duchenne-a, te Charlesa Darwina koji je promatrao emocije čovjeka i životinja i njihove sličnosti pa nadalje, utvrđeno da postoji šest glavnih emocionalnih ekspresija i one su: sreća, ljutnja, tuga, iznenađenje, strah i gađenje. Temelji izražavanja tih osnovnih emocija su univerzalni za sve nas, no pri razmatranju pravih i lažnih emocija treba uvijek voditi računa i o kulturi pojedinca i specifičnosti izražavanja emocija u njoj.

2.4.2.2. Verbalni indikatori

Prema poznatoj hipotezi njemačkog psihologa Uda Undeutscha, istinita izjava se razlikuje od neistinite po sadržaju, strukturi i kvaliteti. Verbalna komunikacija sastoji se od riječi koje se slažu u rečenice, koje osoba izgovara tijekom intervjua ili piše tijekom davanja pisane izjave. Kako se osoba izražava treba spoznati u uvodu intervjua utvrđivanjem bazičnog komunikacijskog stanja (možda koristi poštapalice ili ima druge specifičnosti u izražavanju). Tijekom tog procesa mogu se pojaviti pojedini indikatori laganja od kojih se, kao znanstveno utvrđeni, mogu navesti sljedeći verbalni indikatori: ukupno manja količina informacija, manje

relevantnih detalja, manje provjerljivih detalja, izbjegavanje odgovora, odgovaranje protupitanjem, generalizirajući termini, verbalne ograde, eufemizmi, pogreške u govoru, korištenje pasiva, pogrešna glagolska vremena i dr. Pri njihovom uočavanju, potrebno je voditi komunikaciju, postaviti pitanja, davati upute i ne uzeti zdravo za gotovo ono što nam osoba pokušava plasirati. Kod male količine informacija i davanja manje relevantnih detalja potrebno je postaviti pitanja. Pitanja mogu biti pojašnjavajuća, dopunjavajuća, precizirajuća pitanja, a ponekad treba postaviti i neočekivana pitanja. Iznošenje veće količine važnih i provjerljivih okolnosti, detalja, emocija u iskazivanju, obično su indikatori govorenja istine.

Generalizirajući pojmovi koji se mogu ubrajati u indikatore laganja odnose se na korištenje riječi svi, svatko, bilo tko, svakom..., drugi kolege, neki događaji i sl. Verbalne ograde koje osoba može koristiti isto se ubrajaju u indikatore laganja, primjerice moguće, čini mi se, mislim, vjerujem, možda..., kao i korištenje fraza poput iskreno ću vam reći, ne mogu sa sigurnošću tvrditi, koliko je meni poznato i dr. Izbjegavanje korištenja osobnih zamjenica ili njihovo reducirano korištenje ukazuju na distancu te osobe u odnosu na neki događaj koji opisuje (primjerice umjesto mogao sam, osoba govori moglo se ...). Korištenje eufemizama primjerice umjesto lagati, osoba govori izbjegavati istinu, umjesto krasti govori uzeti itd. Također, na pojedine fraze bi trebalo obratiti pažnju, primjerice kada osoba govori iskreno, iskreno govoreći, kunem se Bogom itd. Ponekad se tijekom laganja mogu uočiti i pogreške u govoru i upotrebi gramatike, koje mogu proizaći iz kognitivnog opterećenja koje izaziva laganje, primjerice kada osoba umjesto da kaže: "Taj kolega nije bio korektan prema meni.", kaže: "Taj kolega prema meni korektan bio nije." (obrnuti redoslijed riječi u rečenici), ili kada kaže: "O tome pričao nisam!" umjesto "O tome nisam pričao!" (inverzna i specifična opovrgavanja). Treba obratiti pažnju i ako osoba često ponavlja neke rečenice ili riječi kao da nastoji intervjuera u nešto uvjeriti ili ako duže oklijeva u odgovoru možda ga pokušava smisliti ili ako postavlja protupitanja možda želi dobiti na vremenu za smišljanje odgovora. Ponekad neadekvatna uporaba glagolskih vremena ukazuje na laganje, primjerice kada osoba o nečemu iz sadašnjosti govori u prošlosti i kada upotrebljava pasiv (npr. "Dokument je spremljen u ormar od kolege.", umjesto "Kolega je spremio predmet u ormar."). Važno je obratiti pažnju i na količinu provjerljivih podataka i detalja kojima možemo potvrditi istinitost izjave, jer ako ih nema ili ih je jako malo to može predstavljati indikator laganja (Pavliček, 2022; Pavliček & Milivojević, 2019).

3. Zaključna razmatranja

U ovom radu razmotren je značaj strukture i analize sadržaja izlaznog intervjua u kompanijama za uspješnost njegovog provođenja. Pri strukturi, definitivno se predlaže da izlazni intervjui budu strukturirani, da se poštuju faze strukturiranog intervjua i da se intervjuer detaljno pripremi za njegovo provođenje i sastavi pisani plan izlaznog intervjua.

Stvaranje ugodnog okruženja, dobrog komunikacijskog odnosa sa zaposlenikom koji odlazi iz kompanije presudno je za ostvarenje ciljeva izlaznog intervjua u smislu dobivanja relevantnih podataka koji mogu poslužiti za unapređenje rada u kompaniji, za eliminaciju ili umanjene reputacijske štete, potkrjepu ugleda kompanije kao poželjnog poslodavca i slično.

Vrijedne spoznaje dobivene izlaznim intervjuom svakako treba koristiti i pri odlučivanju o daljnjem zapošljavanju u kompaniji. *Onboarding* i *outboading* su povezani procesi, ciklusi

koji se nadovezuju, pa se spoznaje koje proizlaze kao rezultati izlaza iz kompanije koriste i pri procesu ulaska drugih zaposlenika u kompaniju.

Vođenje svakog intervjua, pa tako i izlaznog intervjua je vještina koja se uči i brusi s praksom i da bi se polučili odgovarajući rezultate potrebno je sustavno stručno usavršavanje djelatnika HR-a i menadžera ljudskih potencijala o načinu kvalitetne pripreme za njegovo provođenje uz benefite sastavljanja pisanog plana izlaznog intervjua, načina provođenja te specifične vrste intervjua, kao i treniranja njegove provedbe.

Također, značajna je i ocjena vjerodostojnosti sadržaja takvog intervjua, odnosno izjave zaposlenika (posebno vezano na ukazane sigurnosne aspekte), što zahtjeva poznavanje verbalnih i neverbalnih indikatora laganja od kojih su pojedini značajniji ukratko razmotreni u ovom radu. Navedeno bi također trebalo biti sastavni dio stručnog usavršavanja djelatnika HR-a i menadžera ljudskih potencijala koji provode i sudjeluju u provođenju izlaznog intervjua. Bez valjane ocjene vjerodostojnosti izjave zaposlenika u odlasku iz kompanije te u tom svjetlu i rezultata izlaznog intervjua nemoguće je postići njegove ciljeve. Nesvrshodni izlazni intervjui zasigurno nisu nikome potrebni i ne bi ih trebalo provoditi samo radi pukog zadovoljavanja forme.

*Prilog: Ilustrativni pisani plan izlaznog intervjua sa zaposlenicom osiguravajućeg društva
gđom. Jasnom Barić (sastavila autorica rada)*



LITERATURA

1. Baić, V. & Areh, I. (2015). *Detekcija laganja*, Sinapsa edicije d.o.o., Beograd.
2. Dundović, D., *Zaposlenici kao moguća unutarnja prijetnja*, Ina, d.d., Zagreb. Dostupno na: <https://darko-dundovic.from.hr/storage/app/media/radovi/zaposlenici-moguca-unutarnja-prijetnja.pdf>
3. Milivojević, L. (2021). Sugestivna pitanja intervjuista tijekom kriminalističkog intervjua. *Policija i sigurnost*, 30(4/2021.), 466-481.
4. Pavliček, J. & Milivojević, L. (2019). Lie detection during the investigative interviewing. *JUSTICIA—International Journal of Legal Sciences*, 7(11), 127-134.
5. Pavliček, J. (2022). Metodologija kriminalističkog intervjuiranja i detekcije laganja, *Academia Tempora*, Zagreb.
6. Pavliček, J., Sigurnosna komponenta izlaznog intervjua. Dostupno na: <http://www.liedetection.eu/izlazni-intervju/> [pristupljeno 20.02.2023.]
7. Ranilović, J. (2021). Moć izlaznog intervjua. Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/mo%C4%87-izlaznog-intervjua-jasna-rilovi%C4%87/> [pristupljeno 11.10.2023.]
8. Robyn, J., (2007). Human Resource Practitioners' Perceived Usefulness Of The Exit Interview Process, *International Human Resource Conference*, Estonian Business School.
9. Savić, D. (2022). Zaposleni je odlučio da napusti kompaniju. Kako uspješno organizovati i voditi izlazni intervju? Detaljan vodič – korak po korak i izbor pitanja, HR newsletter, HR teme i razvoj performansi organizacija LinkedIn, Dostupno na: <https://www.linkedin.com/pulse/zaposleni-je-odlu%C4%8Dio-da-napusti-kompaniju-kako-uspe%C5%A1no-dragan-savic/> [pristupljeno 23.05.2023.]
10. Serrat, O. (2017). *Knowledge Solution – Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance (Chapter Exit Interviews)*, Springer Open.
11. Spain E. & Groysberg, B. (2016). Making Exit Interviews Count-This Underused Practice Can be a Powerful Tool for Retention, *Harvard Business Review*. Dostupno na: <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count> [pristupljeno 12.10.2023.]
12. <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/zasto-ljudi-u-vrijeme-pandemije-masovno-daju-otkaze-5464953> [pristupljeno 11.10.2023.]
13. <https://www.paulekman.com/blog/history-of-facs-facial-action-coding-system/> [pristupljeno 23.10.2023.]
14. https://www.ssc.uniri.hr/files/Aktivno_sluanje.pdf [pristupljeno 15.10.2023.]
15. <http://www.svanconsulting.com/zasto-vas-zaposlenici-napustaju/> [pristupljeno 16.10.2023.]
16. <https://www.posao.hr/clanci/karijera/magazin/zasto-vas-zaposlenici-napustaju/150/> [pristupljeno 16.10.2023.]
17. <http://www.humancapital.hr/moc-izlaznog-intervjua/> [pristupljeno 23.10.2023.]
18. <https://www.hibob.com/hr-glossary/offboarding/> [pristupljeno 24.09.2023.]

Summary

The Importance of the Structure and Content Analysis of the Exit Interview in Companies for the Success of its Implementation

The exit interview is a valuable tool for companies through which they can learn valuable information related to work processes, along with information's about employees and the reasons for leaving the company, as well as potential or real security and reputational threats (outflows of business secrets, bad business practices, etc.) that companies may suffer or suffer damage. That is why this type of interview is very important, and often neglected in practice or conducted with insufficient quality. For this reason, this paper considers the importance of the structure and analysis of the content of the exit interview in companies for the success of this type of interview. When conducting exit interviews in companies, these interviews should certainly be structured, so the paper explains in detail and with examples all phases of a structured interview, starting with the phase of planning and preparation for conducting an exit interview, the introductory phase, the phase of free expression (thinking), the phase of asking questions, the final phase of the exit interview and the evaluation phase of the exit interview. Special attention was paid in the work to the preparation of the exit interview and the compilation of a written interview plan according to its phases, as well as asking relevant questions. Valuable insights gained from the exit interview are used in the improvement of business processes and can and should certainly be used when deciding on further employment in the company. Due to the multiple importance of conducting the exit interview, the paper also pointed out the security aspect of its conduct. Also, for the success of the exit interview, the assessment of the credibility of the content of such an interview, that is, the employee's statement, is important, which requires knowledge of verbal and non-verbal indicators of lying, some of the more significant of which are briefly discussed in this paper.

Keywords: *special interviewing; exit interview; human resources; methodology; offboarding; lie detection.*

