

2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

PATRICIJA TOMAZINI GAZIČ

PATRICIJA TOMAZINI GAZIČ

KOPER, 2012



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

KOMUNICIRANJE ISKALCA ZAPOSLOTITVE TER  
DELODAJALCA Z NAMENOM ZAPOSLOVANJA

Patricija Tomazini Gazič

Koper, 2012

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak



## **POVZETEK**

Komunikacija podjetja v procesu zaposlovanja in komunikacija iskalca zaposlitve z delodajalcem sta za obe strani zelo zahtevna procesa. Vsakič znova ju je potrebno za vsak primer posebej do potankosti raziskati in poiskati čim boljše poti za dosego zadanega cilja. Dobra komunikacija je pomembna pri raziskavah, proučevanjih, stikih in še marsičem, s čimer se srečujeta. V diplomski nalogi je raziskana komunikacija, pravila, ki jih je treba pri komuniciranju upoštevati ter kultura komuniciranja. Poglavitni rezultat naloge so tako predstavljena pravila komuniciranja, pomen njihovega zavedanja in upoštevanja.

*Ključne besede:* komuniciranje, motnje komuniciranja, uspešno komuniciranje, poslovno komuniciranje, komuniciranje v procesu zaposlovanja.

## **SUMMARY**

Company's communication and employment seeker's communication in the recruitment process with the employer are mutually very difficult processes. Each time, for each case, they need to explore in detail and find the best possible way to achieve their goal. Good communication is important in research, study, contacts and other situations they encounter. This thesis investigates communication rules, which must be taken into account during communication and communicating culture. The main result of the thesis is the set rules of communication, the importance of their awareness and compliance with the rules.

*Key words:* communication, communication disorders, effective communication, business communication, communication during the recruitment process.

**UDK:** 331.108.3:316.773.4(043.2)



## ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici, viš. pred. mag. Suzani Sedmak, za mentorstvo, usmerjanje in pozitivno energijo. Prav tako se zahvaljujem svoji družini, ki mi je stala ob strani in mi na različne načine pomagala. Še posebej hvala hčerki Mii za vso skrb in spodbudne misli.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela .....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema .....	3
<b>2</b>	<b>Komuniciranje .....</b>	<b>4</b>
2.1	Pomen in osnove komuniciranja.....	4
2.2	Motnje pri komuniciranju .....	6
2.3	Obvladovanje motenj .....	8
2.4	Dejavniki uspešne komunikacije .....	9
<b>3</b>	<b>Poslovno komuniciranje .....</b>	<b>11</b>
3.1	Pomen poslovnega komuniciranja.....	11
3.2	Vplivi na uspešnost poslovnega komuniciranja .....	12
3.3	Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi.....	13
<b>4</b>	<b>Komuniciranje podjetja v procesu zaposlovanja .....</b>	<b>15</b>
4.1	Potreba po zaposlitvi novega delavca in komuniciranje podjetja z okolico .....	15
4.1.1	Prijava oglasa o novem delovnem mestu.....	16
4.1.2	Prijava, dokazila in priporočila .....	18
4.2	Izbira delavca.....	19
4.2.1	Testi .....	20
4.2.2	Intervju.....	21
<b>5</b>	<b>Komuniciranje iskalca zaposlitve z delodajalci.....</b>	<b>23</b>
5.1	Spremembe na trgu dela.....	23
5.2	Priprava na iskanje dela .....	24
5.3	Kako do prostih delovnih mest.....	27
5.4	Kako se pripraviti na intervju .....	32
<b>6</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>34</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Komunikacijski sistem z motnjami .....	7
---	---

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Človek je socialno bitje. Ljudje ne moremo živeti, ne da bi komunicirali z drugimi. Komuniciranje je dejavnost, kateri se ni moč izogniti. Na ta način spoznavamo sebe in svet, v katerem živimo. Komuniciranje pa ni le govorjenje, pisanje in poslušanje ter branje, temveč tudi nebesedno sporazumevanje. Je najzahtevnejša človekova dejavnost.

Večina ljudi se ne zaveda, kako pomembna je komunikacija oziroma način komuniciranja, ki ga uporabljamo. Prav tako ne vedo, da je uspešnost posameznika bolj odvisna od spretnosti ravnanja z ljudmi kakor od njegove mentalne inteligentnosti. Na srečo vedno obstaja možnost, da postanemo boljši v komuniciranju, v prvi vrsti pa moramo spremeniti sebe. Spremeniti moramo svoja stališča, navade in vrednote ter sprejeti nove informacije in znanja.

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po svojem namenu. Je torej sredstvo za postavljanje in doseganje ciljev organizacije ter se nanaša na poslovne odnose in poslovna opravila njenih udeležencev. Organizacije želijo doseči čim boljše poslovne rezultate z upoštevanjem stroškov, ki pri tem nastajajo in so za organizacijo lahko usodni (Kavčič 2002, 61).

Pri tem imajo najpomembnejšo vlogo managerji, ki morajo skrbeti za neovirano izmenjavo informacij in ustrezno komunikacijo. Na ta način dosežejo boljšo motiviranost zaposlenih in boljše medsebojne odnose. Neuspešni načini komuniciranja kaj kmalu privedejo do zmanjšanja produktivnosti, v podjetju pa se vzpostavi neustrezna klima in slabi medsebojni odnosi, s katerimi ne moremo napredovati do zastavljenih ciljev.

Ker se ljudje v organizaciji razlikujejo po značaju, sposobnostih, znanju in motiviranosti za delo, je potrebno medsebojno prilagajanje. Zaposleni se morajo izobraževati za strokovno opravljanje svojega dela, za uspešnejšo komunikacijo, seznanjati jih je treba o dogajanju v organizaciji ter jim zaupati. Z njimi moramo odkrito komunicirati. Za boljše medosebne odnose pa smo odgovorni prav vsi zaposleni v podjetju, zato se moramo zanje tudi vsi zavzemati.

V vsakdanjem poslovanju je pomembno, da je obveščanje predvsem točno, izčrpno in pravočasno, pomembna sta osebna iskrenost in korektnost. Odtenki v komuniciranju so manj usodni, če imamo trdno medsebojno zaupanje (Tavčar 1997, 44-45).

Tako kot vse, se spreminjajo tudi merila za zaposlovanje. Ne ocenjujejo nas le po sposobnostih, izobrazbi in izkušnjah, vedno bolj je pomembno, kako se obvladujemo ter kako znamo obvladovati svoje odnose z drugimi. Po teh merilih se odločajo, koga bodo sprejeli na

delovno mesto, s kom bodo delovno razmerje prekinili, kdo ostane na istem delovnem mestu in kdo lahko napreduje (Goleman 2001, 15).

Svoje diplomsko delo sem tako razdelila na tri dele. V prvem delu bom opisala osnovno in poslovno komuniciranje med zaposlenimi: s kakšnimi motnjami se pri komuniciranju srečujemo in kako jih obvladujemo, kateri so dejavniki uspešnega komuniciranja in kakšen pomen ima komuniciranje nadrejenega s podrejenim. V drugem delu bom predstavila komuniciranje podjetja z okolico in kandidati za novo zaposlitev. Predmet preučevanja naloge bodo tako postopki z vidika komunikacijskega procesa, skozi katere mora podjetje, da si pridobi ustreznega zaposlenega. Do teh spoznanj nameravam priti s preučitvijo sekundarnih virov.

Zaradi globalizacije in svetovne gospodarske krize, ker se podjetja množično zapirajo in selijo, predstavlja iskanje zaposlitve velik izziv. Ljudje bodo prisiljeni hitro menjavati kratkotrajne zaposlitve, na kar se je najboljše čim prej navaditi. Iz navedenih razlogov, torej vedno večje konkurence delovne sile ter vedno manjšega števila delovnih mest, bodo pri iskanju službe komunikacijske veščine zelo pomembne. Tretji del bom zato zaključila s komunikacijo, ki jo mora iskalec zaposlitve obvladati, ter postopki z vidika komunikacijskega procesa, skozi katere mora, da si zagotovi delovno mesto.

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

### *Namen*

Moj namen je raziskati postopke komuniciranja iskalca zaposlitve z delodajalci in kako naj se iskalec zaposlitve odzove na komunikacijo podjetja z okolico pri iskanju novozaposlenega, da bo izbran kot ustrezen kandidat.

### *Cilji:*

- s pomočjo sekundarne literature identificirati in predstaviti vidike učinkovitega poslovnega komuniciranja;
- predstaviti postopke komuniciranja podjetja pri kadrovanju;
- pripraviti priporočila glede komunikacijskih praks za iskalce nove zaposlitve.

## **1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela**

Diplomska naloga temelji na preučevanju sekundarne literature in zbiranju sekundarnih podatkov. Proučena bo strokovna literatura ter predstavljena stališča in sklepi različnih avtorjev. S pomočjo metod kompilacije, analize in sinteze bodo predstavljene glavne ugotovitve in podana priporočila glede zaželenih komunikacijskih praks. Vsebinsko bosta

sprva predstavljeni teoriji osnovnega ter poslovnega komuniciranja, sledil bo opis postopkov komuniciranja podjetja z okolico in novimi kandidati za zaposlitev. V zadnjem delu naloge bodo s preučitvijo strokovne literature pripravljena priporočila komuniciranja iskalca zaposlitve z morebitnimi delodajalci. Ciljna skupina pa bodo vsi iskalci zaposlitve, ne glede na starost in spol.

#### **1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

*Predpostavke:*

- Predpostavljam, da je ključ za uspešen proces iskanja zaposlitve (tudi) v pravilni in učinkoviti obliki komuniciranja iskalca zaposlitve s ponudniki delavnih mest.
- Predpostavljam, da je primerna komunikacija podjetja pri iskanju novih zaposlenih ključ do uspešnih poslovnih rezultatov in konkurenčnosti.
- Predpostavljam, da je za dobro komunikacijo potrebno konstantno sodelovanje, kar zmanjšuje nesporazume in vsestransko vodi k želenemu cilju..

*Omejitve:*

- Diplomaska naloga se omejuje na preučitev sekundarnih virov.
- Konkretno ni v raziskavo vključeno nobeno podjetje.

## 2 KOMUNICIRANJE

### 2.1 Pomen in osnove komuniciranja

Večina ljudi se ne zaveda, kako pomembna je komunikacija oz. način komuniciranja, ki ga uporabljamo tako v vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu, da dosežemo želeni cilj.

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli in informacije, sporazumevati se; komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij (Slovar slovenskega knjižnega jezika 1991, 393). Gre za dinamičen interakcijski proces, sestavljen iz organiziranih, namernih dejanj, s katerimi udeleženci vplivajo drug na drugega ter hkrati prepoznajo svoja in tuja dejanja ter doživljanja (Ule 2005, 78). Bistveno je odvisno od občutka za razlike med udeleženci in od želje, da bi se kljub tem razlikam razumeli in ustvarili neko skupno podlago za pogovor (Ule 2005, 78). Komunikacija med ljudmi je zelo pogosta in zapletena, hkrati pa tudi intenzivna. Ker je prisotna pri vseh človekovih aktivnostih, gre za predstavitev celovitega človekovega obnašanja. Človek je socialno bitje, zato potrebuje stik in komunikacijo z drugimi osebami, zelo pomembna pa je tudi komunikacija s samim seboj (Blažič 2000, 39).

Glede na odnose torej lahko delimo komunikacijo na znotrajosebno (intrapersonalno), medosebno (interpersonalno) in nadosebno (množično). Nadosebna komunikacija lahko poteka preko radia, televizije, spleta itd.

Obliko komunikacije, pri kateri sprašuje tisti, ki nečesa ne ve, odgovarja pa tisti, ki to ve, imenujemo komunikacijo primarnega tipa in zadovoljuje človekovo radovednost. Obliko komunikacije, pri kateri sprašuje tisti, ki ve, odgovarja pa oni, ki se je nečesa že naučil ali pa tega še ne ve, imenujemo komunikacijo sekundarnega tipa. V obeh primerih govorimo o dvosmerni komunikaciji. Pri delitvi komunikacije na enosmerno in dvosmerno lahko rečemo, da je pogojna, saj je odvisna tudi od povratnega učinka, torej reagiranja tistega oz. tistih, ki jim je bila namenjena (Blažič 2000, 41).

Informacije, ki nastajajo pri komunikaciji, se prenašajo z znaki. Ti so sredstvo komunikacije. Povzročijo reakcijo posameznika in delujejo na obnašanje drugih, lahko pa opozarjajo ali na nekaj usmerjajo. Temeljna značilnost znakov se kaže v tem, da posredujejo med svetom in zavestjo. Delimo jih po različnih kriterijih (Blažič 2000, 25):

- naravni znaki (izrazi čustvenih stanj na obrazu),
- umetni znaki (označujejo določene pojave, ki jih človek ustvarja, npr. fizikalni obrazci, ikone ipd.).

Glede na funkcijo klasificiramo znake na (Blažič 2000, 26):

- simbole (uporabljajo se za označevanje stvari, odnosov, idej, izkušenj ipd., najpogostejše so besede),
- signale (so izraz notranjega stanja organizma, ki se pojavlja spontano, v kolikor pa se nekdo smeje samo zato, da bi dajal vtis, da je vesel, govorimo o simbolnih znakih).

Področje, ki raziskuje znake in sisteme znakov, se imenuje semiotika. Proučuje jih v njihovem povezovanju, pomenu, delovanju ter uporabi. Nekaj postane znak, ko prejme sporočilno funkcijo. Sistemi znakov so torej (Blažič 2000, 27):

- glasovni znaki, glasovi, jeziki,
- slikovni znaki, slike, grafike, risbe, fotografije,
- pisni znaki, pisave,
- toni, akordi, melodije, glasba,
- oblike, znaki, ki jih lahko otipamo, figure, kipi,
- vonj, okus.

Če se komunikacija odvija s pomočjo nekega tehničnega sredstva, jo tako delimo na neposredno (med dvema ali več osebami) in posredno (npr. mediji). Popolnoma neposredna komunikacija pa ne obstaja, saj je že za pogovor med dvema osebama zrak sredstvo za prenos glasu. Pri pisni verbalni komunikaciji pa potrebujemo črke in besede (Blažič 2000, 85). Večinoma komuniciramo zavestno in z določenim namenom, marsikatero sporočilo pa posredujemo nezavedno. Nekaterih motivov, ki določajo naše vedenje, se popolnoma zavedamo, druge pa prepoznamo le, če smo nanje pozorni. Spet tretjih se ne zavedamo in jih ne prepoznamo kljub temu, da smo nanje pozorni. V primeru, da uporabljamo določene kretnje in izraze, katere slabo ali pa sploh ne nadzorujemo, govorimo o nezavedni komunikaciji.

Vertikalno komuniciranje govori o izmenjavi med dvema različnima družbenima skupinama npr. proizvajalec - kupec, horizontalno komuniciranje pa poteka znotraj ene same družbene skupine npr. ustna propaganda med kupci (Mihaljčič 2006, 18). Za formalno komuniciranje se uporabljajo vnaprej določeni kanali komuniciranja. Potrebna so jasna in smotrno zasnovana sporočila. Za neformalno komuniciranje pa je značilna spontanost, neorganiziranost in razpršenost ter anonimnost. Glede na obliko razlikujemo dve osnovni vrsti komuniciranja: besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno) komuniciranje. Verbalno komuniciranje lahko razdelimo na govorno in pisno. Med neverbalno komuniciranje pa sodi cela vrsta nebesednih sporočil; na primer govorica telesa, zunanji videz poslovnega človeka itd. (Mihaljčič 2006, 19). Pogovor mora potekati s pravo jakostjo glasu. Če bomo govorili pretiho, nas sogovornik ne bo razumel, prav tako bo moteče preglasno govorjenje. Kot nevljudno se šteje povzdigovanje glasu ob nestrinjanju s sogovornikom ter šepetanje sogovorniku na uho, tako, da nas drugi udeleženci pogovora ne slišijo (Mihaljčič 2006, 22). Z razvojem govora se je nekoliko zanemarilo prepoznavanje nebesednih sporočil. Če se te spretnosti ponovno

naučimo, nam to lahko bistveno pomaga pri komuniciranju s poslovnimi partnerji. Če bomo razumeli, kaj nam poslovni partner sporoča s svojo telesno govorico, se bomo lažje vživeli v njegove želje in pričakovanja. Strokovnjaki delijo govorico telesa na (Mihaljčič 2006, 25):

- položaj in gibanje ljudi v prostoru – PROKSEMIKO,
- hojo in telesno držo,
- kretnje glave, nog in rok – GESTIKO,
- izraz na obrazu ter oči – MIMIKO.

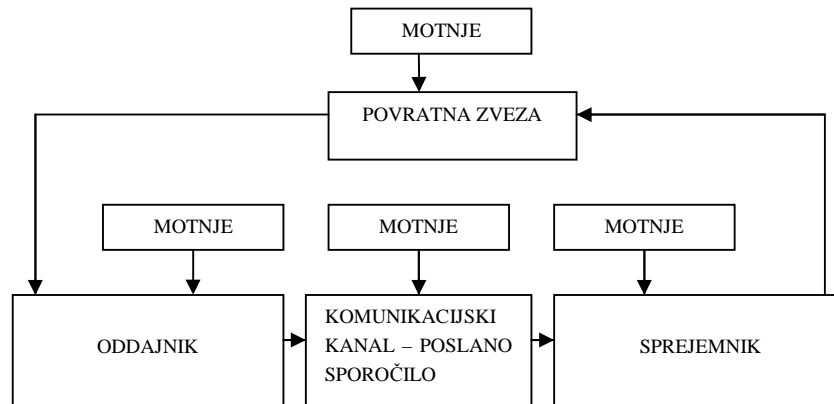
Če se govori in tisto, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem, med seboj ujemata in če izgovorjena vsebina potrjuje naš odnos do nje in do prejemnika sporočila, komuniciramo kongruentno (uskklajeno oziroma iskreno). Če pa se govori in negovori ne ujemata, če z odnosom do vsebine in do tistega, s katerim komuniciramo, razvrednotimo in zanikamo izgovorjeno vsebino, komuniciramo inkongruentno, neuskklajeno in neiskreno (Ferjan 1998, 36).

Besednega sporočanja se je v bistvu lažje naučiti. Vemo, kaj želimo povedati in česa ne. Veliko težje je nebesedno komuniciranje. Osebe, ki so tega večje, lahko o nasprotniku veliko več izvedo. Da bi se tega naučili, moramo sami in s pomočjo svojih sorodnikov in prijateljev izvedeti za svoje navade in moteče kretnje, pomagamo pa si lahko tudi z videokamero ali ogledalom. Komuniciranje je torej prenašanje misli ali idej ene osebe na drugo. Oseba, ki s procesom prične, je pošiljatelj, druga pa je prejemnik. Pošiljatelj se izrazi na način, za katerega meni, da ga bo prejemnik razumel. Tako sporočilo, ki vsebuje informacije, potuje po kanalu (preko spleta, telefona, govora, elektronske pošte ipd.) na različne načine: ustno, pisno ali preko telekomunikacijskih zvez. Ko prejemnik prejme sporočilo, ga dekodira in na svoj način interpretira pomen simbolov. Če je prejemnikovo razumevanje sporočila enako pošiljateljevemu, je komunikacija uspela. V komunikacijskem procesu pa pogosto prihaja do motenj. Napačno sporočilo, ki ga odda prejemnik informacije nazaj pošiljatelju in se nanaša na prejete informacije, je napačna povratna informacija.

## **2.2 Motnje pri komuniciranju**

Motnje pri komuniciranju lahko nastanejo na različnih straneh. Nastanejo lahko na strani oddajnika, na strani sprejemnika ali v komunikacijskem kanalu (Florjančič in Ferjan 2000, 71).





**Slika 1: Komunikacijski sistem z motnjami**

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 71.

Motnje lahko nastanejo zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika. Pošiljatelj in prejemnik sta si tujca, njune misli in občutki med seboj niso uglašeni, med njima torej ni empatije, nastajajo predvsem zaradi naslednjih razlogov (Tavčar 1997, 39):

- Nejasno in dvoumno oblikovano sporočilo, v katerem gre za prepletanje bistvenih in nebistvenih sestavin.
- Neprimerno kodirano sporočilo. Sporočilo je spremenjeno v obliko, katero se težko dekodira. Gre za predolga, površna in neurejena sporočila.
- Pošiljatelju ni v interesu živeti se v prejemnikov način razmišljanja, v njegove vrednote in prav tako ne v njegove interese.

Motnje, nastale zaradi nesporazumov, so semantične. Prejemniku sporočilo, katerega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju. Pogosto prihaja do tega zaradi razlik med jeziki in kulturami udeležencev. Prejemnik prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira napačno. Razlogi zanje so (Tavčar 1997, 39):

- prejemnik za sporočilo nima interesa;
- prejemnik si razloži sporočilo tako, kot ustreza njegovim interesom (izbirno zaznavanje, selektivna percepcija);
- vseh sporočil prejemnik ne more dekodirati, ker jih je preveč;
- po vsebini je sporočilo preobsežno;
- prejemnik zaznava zanj v tistem trenutku druga pomembnejša sporočila;
- če so misli prejemnika drugje, sporočilo le delno dojema ali pa ga celo ne;
- prejemnika lahko vpliv pošiljatelja tako prevzame, npr. zaradi spoštovanja ali strahu, da se osredotoči le nanj, ne dojema pa tistega, kar mu sporoča;
- prejemnik sporočilu pripisuje drugačen pomen, ker ga ne razume.

Motnje, nastale na komunikacijski poti, zaradi česar se informacije skazijo, zamujajo ali izgubijo, nastanejo zaradi slabe komunikacijske zveze, npr. izgubljeno pismo in podobno. Mednje štejemo (Tavčar 1997, 39):

- Vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga pošiljatelj želi poslati. To so motnje pri televiziji, telefonskih razgovorih, hrup v delavniških prostorih in podobno.
- Prekinjen komunikacijski kanal. To je poseben primer, pošiljatelj se ga velikokrat ne zaveda.
- Število posrednikov prav tako stopnjuje motnje v telekomunikacijskem kanalu. Med njimi lahko prihaja do nesporazumov. Zaradi selektivnega dojemanja je sporočilo, ki doseže vrh organizacije ali z vrha navzdol, lahko daleč od resničnosti.

### 2.3 Obvladovanje motenj

Za uspešno komuniciranje je bistveno in zelo zahtevno znanje obvladovanja motenj. Čeprav obstaja nekaj načinov za njihovo omejevanje, se jim v celoti ni mogoče izogniti (Tavčar 1997, 39). Vpliv objektivnih in subjektivnih dejavnikov, ki povzročajo motnje pri sprejemu in dekodiranju na strani prejemnika, lahko skušamo zmanjšati z enkratnim ali večkratnim ponavljanjem sporočila. Ker s tem zmanjšujemo proste zmogljivosti komunikacijskega kanala in kanal dodatno obremenjujemo, kar terja večje stroške ter več časa in prizadevanj, pošiljatelj izbira med različnimi možnostmi. Pošiljatelj lahko prenaša sporočilo z večjo količino informacij brez ponavljanj, prenaša sporočilo z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovi ali pa izbere srednjo pot med obema skrajnostma (Tavčar 1997, 40). Druga možnost, po kateri lahko pošiljatelj posega za povečevanje količine sporočanja, je vzporedno sporočanje z več in različnimi mediji (Tavčar 1997, 40).

Nepogrešljive pri obvladovanju motenj v komuniciranju so tudi povratne informacije prejemnika pošiljatelju. Šele ko prejemnik sporočil pošlje del informacij nazaj pošiljatelju, ta izve, ali je prejemnik sporočilo pravilno sprejel. Čeprav povratno komuniciranje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje. Posledica tega je sicer manjša kapaciteta komunikacijskega kanala, vendar se hkrati močno poveča natančnost prenosa sporočil (Tavčar 1997, 40).

Za uspešno komuniciranje je prav tako odločilno pomnjenje. Ne pridobimo veliko, če prejemnik pravilno in jasno sprejme sporočilo, nato pa ga že čez hip pozabi. Značilnosti pomnjenja so naslednje (Tavčar 1997, 38):

- Čeprav sposobnost spominjanja s časom pada, v prvih nekaj minutah po zaznavanju še narašča.
- Začetek in konec sporočila ter posebej poudarjene dele sporočila si bolje zapomnimo.
- Pomnjenje izboljšuje ponavljanje sporočila.
- Pomnjenje bistveno izboljšuje sočasno zaznavanje sporočila z več čutili, kot so na primer s sluhom in vidom.

- Pomnjenje daljših sporočil bistveno izboljšamo, če na vsakih 20 do 40 minut naredimo kratek odmor, po njem pa pred odmorom obravnavamo vsebino na kratko ponovimo.

## 2.4 Dejavniki uspešne komunikacije

Med dejavnike uspešne komunikacije sodijo (Ucman in Stare-Dragic 2001, 32–33):

- V vsako komunikacijo vstopimo z določenim namenom. Ti so lahko različni. Želimo lahko le informirati, izraziti mnenje, vplivati na partnerja, dobiti povratne informacije itd. Preden pogovor pričnemo, moramo vedeti, kaj želimo povedati. Sogovorniku ne moremo prenesti nekaj, kar še nam ni jasno.
- Besedno izražanje mora biti jasno in razumljivo. K razumljivosti povedanega pripomore uporaba kratkih stavkov, enoznačnih besed in običajna govornica. Izogibajmo se dvoumnim besedam, izrazom in abstrakcijam ter se raje izražajmo z besedami, ki so razumljive tudi sogovorniku.
- V pogovoru uporabljajmo dejstva, ne komunicirajmo z zavajajočimi in nepreverjenimi podatki. Občutke, opažanja, stališča, želje izražajmo takšne, kot dejansko so. Izražajmo se z *jaz sporočili*.
- Zelo pomembno v pogovoru je poslušanje. S poslušanjem ne prejmemo le vsebine sporočila, temveč tudi informacije o sogovorniku: kdo je, kakšen je, kakšen je njegov odnos do nas in kakšen vpliv bo imelo sporočilo na nas. Zaznati in sprejeti moramo sogovornikovo sporočilo, biti pozorni na vsebino in iskati pojasnila za morebitne nejasnosti.
- V neposredni komunikaciji je potrebno sogovornika vedno gledati, vzpostaviti stik z njegovimi očmi. Njegovo nebesedno izražanje kaže na njegov odnos do nas, do sporočila, njegovo čustveno stanje, itd. Hkrati lahko opazujemo usklajenost besednih in nebesednih sporočil ter tako dopolnimo vsebino sporočila.
- V procesu komunikacije je pomembno tudi naše vedenje. Kot mi poslušamo in opazujemo sogovornika, opazuje in posluša tudi on nas. Med pogovorom bodimo čim bolj naravni. Iskreno bomo torej delovali, če bosta naša besedna in nebesedna komunikacija usklajeni.
- Vsebine, teme med pogovorom ne spreminjamo ali od nje odstopamo. Če se pogovarjamo o neki temi z določenim ciljem, je pomembno, da se vsebine držimo, dokler zastavljenega cilja ne dosežemo, sicer kažemo našo nepripravljenost za sodelovanje s sogovornikom.
- Naše besede vzbujajo v drugih ljudeh drugačne predstave, čustvene povezave in pomene kot pri nas samih, zato vedno obstaja možnost napačne interpretacije sporočila. Zavedati se moramo, da je sogovornik drugačna osebnost, s svojimi stališči in pričakovanji, ima tudi svoje vrednote in čustva.

- Sogovornika moramo sprejeti takšnega, kot je. Vsak ima pravico, da misli in čuti drugače, prav tako lahko svoja stališča in mnenje tudi izrazi na svoj način. Čeprav so drugačna od naših in jih včasih težko sprejmemo, jih moramo upoštevati.
- Skušajmo dobiti povratne informacije od sogovornika; tako bomo izvedeli, kako je naše sporočilo razumel. S takojšnjo povratno informacijo lahko preprečimo nadaljnje nesporazume in razjasnimo neskladje med nebesednimi in besednimi sporočili.
- Sogovorniku tudi sami nudimo povratno informacijo. Po potrebi še dodatno pojasnimo svoje mnenje, misli in vedenje ter s tem zmanjšamo možnost napačne razlage danega sporočila.
- Vsak udeleženec v procesu komuniciranja ima pravico biti bolj ali manj aktiven in lahko komunikacijo kadarkoli prekine (npr. če pogovor ne vodi več nikamor). Sogovorniku to na primeren način pokažemo in povemo.
- Svojo komunikacijo moramo neprestano izpopolnjevati. To nas pelje preko prepoznavanja svoje komunikacije, ozaveščanja (pogosto se ne zavedamo, da ne komuniciramo in kako komuniciramo) do razvijanja oz. izboljševanja. V pomoč so nam povratne informacije o naši komunikaciji in metakomunikacija (pogovor o pogovoru in naših sporočilih).

### **3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

#### **3.1 Pomen poslovnega komuniciranja**

Poslovno komuniciranje je zmeraj sredstvo za doseg nekega cilja. Cilji morajo biti merljivi, dosegljivi, realni, privlačni. Da jih dosežemo, moramo izbrati pravo strategijo komuniciranja.

Če poslovnež ni dovolj spreten v komuniciranju, zastavljenega cilja ne bo dosegel. Lahko se zgodi, da bo dosegel celo nasprotno, kupec oz. poslovni partner, s katerim se ni primerno pogovarjal, lahko odide h konkurenci. Za uspešno poslovno komuniciranje so torej potrebna določena znanja in veščine oz. spretnosti (Mihaljčič 2006, 11).

Z uspešnim sporazumevanjem v poslovnem svetu se ukvarja vrsta znanosti: psihologija, sociologija, antropologija, ekonomija, pravo, informatika. Za čim učinkovitejše poslovno komuniciranje se je treba s temi znanji dobro teoretično in praktično seznaniti (Mihaljčič 2006, 11). Zato, da bi pridobili koristne informacije, ki jih menedžerji pri svojem delu potrebujejo, morajo zaposleni v organizaciji komunicirati. Na ta način lahko informirajo in vplivajo na sodelavce in zunanje ljudi. Vpliv in informiranje sta možna le, če imamo veliko informacij oz. dostop do njih (Ucman in Stare-Draginc 2001, 57).

Pomembno je, katere oblike in metode komunikacije bomo uporabljali, kaj je naš namen, kaj bi želeli z njim doseči, kakšen cilj smo si zastavili, s kom bomo komunicirali (koliko je ljudi, s kakšno izobrazbo in izkušnjami), kaj želimo pokazati ali povedati ter čas, ki ga imamo na razpolago. Nenazadnje pa je pomembno tudi, kako znamo sami uporabljati različne načine komuniciranja, kako znamo opazovati in se sogovorniku prilagajati (Ucman in Stare-Draginc 2001, 57).

Poslovno komuniciranje ima praktičen pomen, nanaša se na poslovne odnose in se tako po nekaterih lastnostih razlikuje od drugega komuniciranja. Je bolj konkretno, pri čemer se upoštevajo tako nedenarni kot denarni stroški, saj lahko usodno vplivajo na organizacijo. Pri poslovnem komuniciranju je najpomembnejši prejemnik informacije in ne oddajnik. Ker bi želeli doseči ugodne poslovne rezultate, morajo biti temu cilju podrejeni vsi ostali cilji (Kavčič 2002, 61).

Poslovno komuniciranje je uspešno, če daje najboljše rezultate ob minimalni porabi sredstev. Rezultati so lahko: manj porabljenega časa za komuniciranje, informiranost ciljnih prejemnikov, hitreje in z manjšimi stroški sestavljeno poročilo, spreminjanje stališč pri drugih, bolj prepričljivo komuniciranje ipd. Neuspešno pa je takrat, ko je samo sebi namen in ni usklajeno s cilji in drugimi dejavnostmi organizacije (Ucman in Stare-Draginc 2001, 59).

### 3.2 Vplivi na uspešnost poslovnega komuniciranja

Na učinkovito in uspešno komunikacijo imajo bistveni vpliv odnosi med udeleženci, zavzetost vseh udeležencev za dejavnost, ki zajema komuniciranje, njihova samostojnost pri delu in naravnost na skupno urejanje zadev (Tavčar 1997, 42). Na odnose med udeleženci vplivajo zlasti naslednji dejavniki (Tavčar. 1997, 43):

- pripravljenost sprejemanja poštene kritike,
- nudenje medsebojne pomoči in medsebojno razumevanje,
- možnost varnega opravljanja dela,
- ugled, ki ga ima udeleženec,
- počutje posameznikov v ožji delovni skupini,
- disciplina na delovnem mestu,
- kakšne so možnosti posvetovanja,
- spoštovanje posameznikove osebnosti.

Zavzetost za delo prihaja iz spodbud, ki jih prejemamo. Na spodbudah temeljijo tudi vse ostale dejavnosti, s katerimi se ljudje srečujemo. Z njimi se ukvarjamo, da bi zadostili svojim potrebam. Poslovni cilji, h katerim se usmerja udeležence v komuniciranju, morajo zato vsakemu izmed njih obetati tudi izpolnitev njihovih posebnih potreb in interesov, ki so v takratnih okoliščinah zanje dovolj pomembni. Zavzetost za delo prinaša določeno zadovoljstvo na delovnem mestu, zmanjšuje željo po fluktuaciji, povečuje delovno storilnost in zanimanje za delo, spodbuja sodelovanje pri urejanju zadev (tako pri izrabljanju priložnosti kot pri obvladovanju težav), vpliva na urejene medsebojne odnose in na nemoteno komuniciranje, večja želja po višji usposobljenosti itd. (Tavčar 1997, 43).

Za zavzetost je pomembna dobra in pravočasna informiranost udeležencev z vsem potrebnim znanjem in informacijami, ki jih potrebujejo za nemoteno opravljanje svoje dejavnosti. Zavzetost za delo tesno povezujejo z naslednjimi dejavniki (Tavčar 1997, 43):

- zadovoljstvom na delovnem mestu,
- reševanjem konfliktnih situacij,
- vplivom osebnih pomanjkljivosti na doseganje dobrih delovnih rezultatov,
- zanimivostjo dela,
- uspešnostjo pri delu,
- čezmerno utrujenostjo,
- odnosom do napredovanja,
- vrednostjo dela,
- notranjo oz. zunanjo fluktuacijo,
- odnosom do strokovnega usposabljanja.

Naslednji dejavnik, ki bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost komuniciranja, je samostojnost. Višja kot je naša šolska izobrazba in strokovne izkušnje, bolj je lahko prisotna.

Znanje in strokovne izkušnje se morajo dopolnjevati z obveščenoostjo. Znanje je okvir za razumevanje novih informacij, te pa dopolnjujejo znanje. Največ pomembnih informacij v organizaciji prejema menedžment. Ker je informiranost pomemben vir moči, vodstvo pomemben del informacij zadržuje ter jih ne posreduje drugim sodelavcem. V takih primerih je lahko samostojnost sodelavcev zelo majhna, nanjo pa vplivajo zlasti (Tavčar 1997, 44):

- jasno opredeljene delovne naloge,
- šolska izobrazba in strokovna usposobljenost,
- vpliv vodstvenega kadra,
- obremenjenost z drugimi deli,
- možnost za samostojno delo,
- vmešavanje drugih v delo.

Še eden izmed pomembnih vidikov v komuniciranju je sodelovanje pri urejanju zadev v organizaciji. Zahtevnejše zadeve le redko urejajo posamezniki. Učinkovitejše je urejanje zadev v dobro sestavljeni in vodeni skupini (Tavčar 1997, 44). Za dobre interesne in poslovne odnose pa je pomembno medsebojno zaupanje. Če je medsebojno zaupanje trdno, postanejo odtenki v komuniciranju manj usodni; pomembno je predvsem točno, izčrpno in pravočasno obveščanje, korektnost in osebna iskrenost (Tavčar 1997, 44-45).

### **3.3 Komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi**

Komunikacijski proces med nadrejenim in podrejenim naj bi bil najpomembnejši proces v organizaciji. Ponekod si nadrejeni pridobijo naklonjenost podrejenih s poudarjanjem pomena medosebnih odnosov ter zadovoljevanjem družbenih potreb, vedno bolj pa nekateri vlogo nadrejenega vidijo v oblikovanju take klime, ki omogoča razvijanje sposobnosti podrejenega (Berlogar 1999, 177).

Ugotovili so, da (Berlogar 1999, 183):

- med boljše nadrejene spadajo tisti, ki so bolj nagnjeni h komuniciranju. Ti uživajo v govorjenju in pogovorih na sestankih, sposobni so pojasnjevati navodila in organizacijsko politiko ter se s podrejenimi radi pogovarjajo.
- je za boljše nadrejene značilna večja pripravljenost poslušati. Bolj razumevajoče se odzivajo na morda včasih tudi nesmiselna vprašanja zaposlenih, bolj so pripravljeni poslušati pritožbe in predloge ter so bolj dostopni. Na predloge in pritožbe se ustrezno odzovejo in jih primerno obravnavajo.
- boljši nadrejeni raje poslušajo in prepričujejo, kakor pa zahtevajo in prepovedujejo.
- se boljši nadrejeni bolj ozirajo na občutke drugih. Po potrebi grajajo na samem in ne v javnosti.
- so boljši nadrejeni bolj odprti pri prenašanju informacij. Prednost dajejo obvestilom o nujnih spremembah in pojasnijo razloge za organizacijsko politiko.

Zaposleni si v bistvu željo močnih nadrejenih. Le z močnimi nadrejenimi imajo možnost uveljavljanja svojih interesov. Seveda je drugo vprašanje, čigavi interesi se v bistvu uveljavljajo. Zaposleni si sodelovanje pri odločanju predstavljajo manj zahtevno. Zanje ni toliko nujno sodelovanje pri odločitvah glede vitalnih stvari za organizacijo. Želijo si sodelovanja pri pripravah teh odločitev, zbiranju mnenj in pri drobnih, vsakdanjih odločitvah o stvareh, za katere se čutijo strokovno usposobljeni (Berlogar 1999, 186).

Da bi podjetje učinkovito in nemoteno delovalo, morajo nadrejeni upoštevati komunikacijske potrebe podrejenih. To vpliva na obojestransko zadovoljstvo. Da bi do prave komunikacije prišlo, morajo podrejeni nadrejenemu zaupati. Komunikacija med podrejenim in nadrejenim prav tako ni neka stalnica, nasprotno, neprestano se spreminja in jo je potrebno vzdrževati. Danes poteka v veliki meri preko računalnika, če pa je tovrstnega sporazumevanja preveč, ne moremo govoriti o pravi komunikaciji. Poleg tega, da pri govorjenju vsi nismo enako veščji, pa na komunikacijo pomembno vpliva tudi poslušanje, tako sebe kot drugih.

Spreten, aktiven poslušalec bo znal nadzorovati čustveno argumentiranje, znal se bo izogniti včasih prehitrim domnevam zaključkov, pazljiv bo pri oblikovanju stereotipov glede drugih. Da bi slišal, kar želijo povedati drugi, zna prekiniti svoje govorjenje. Ob končanem govoru ga zna parafrazirati in dobiti dodatno informacijo ali kako drugače preveriti, če so drugi prav razumeli povedano. Od drugih želi potrditev lastnega razumevanja ali razlago, česa in zakaj niso razumeli pravilno. Aktivni poslušalec da prednost postavljanju vprašanj, da bi razbral pomen, in drugih ne prekinja, da bi razložil svoje zamisli in stališča (Berlogar 1999, 198).

V menedžmentu je mogoče s človeškimi viri upravljati kot z vsemi drugimi in nadrejeni - menedžer bi jih moral obvladati. Seveda gre za grobo predpostavko, saj ljudje poleg tega, da so lahko viri, te tudi imajo in z njimi razpolagajo. O njih odločajo sami in ne njihovi nadrejeni - menedžerji. Ker so človeške zmožnosti pri delu bolj ali manj blokirane, je naloga menedžerja, da tem zmožnostim najde prosto pot. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovna dogajanja bistveno spreminja končne rezultate. Delavce ni dovolj le razumeti, temveč tudi spoštovati in ceniti ter s pravilno komunikacijo vključevati v razne poslovne dejavnosti (Možina idr. 1994, 445).

Med posebne možnosti komunikacije nadrejeni - podrejeni štejejo letne razgovore. Gre za pogosto prakso v uspešnih podjetjih. Letna revizija učinka zaposlenih je koristna, saj podrejeni s svojim nadrejenim pregleda stare in določi nove cilje. Podrejeni razloži oz. upraviči svoje rezultate ter izve, kaj se od njega vnaprej pričakuje. Hkrati lahko nadrejeni oceni potencialne podrejenega za napredovanje in razvoj ter tako upraviči tudi nagrade ali bonitete (Palčič 2007).



## 4 KOMUNICIRANJE PODJETJA V PROCESU ZAPOSLOVANJA

### 4.1 Potreba po zaposlitvi novega delavca in komuniciranje podjetja z okolico

Najpogosteje potreba po zaposlitvi novega delavca nastane zaradi rasti organizacije ali odhoda določenega delavca iz organizacije, bodisi zaradi upokojitve, nezadovoljstva ali boljše delovne ponudbe. Ko se pojavi prosto delovno mesto, je pridobitev novega delavca ena od možnosti, ki pa ni nujno najprimernejša. Organizacija ima na voljo različne odločitve (Možina 1998, 109):

- reorganizacijo dela,
- uvajanje nadur,
- mehanizacijo dela,
- prerazporeditev delovnega časa,
- prehod iz polnega na skrajšani delovni čas,
- oddajo dela posamezniku ali organizaciji po pogodbi,
- sprejem delavca, ki je sicer zaposlen v drugi organizaciji oziroma agenciji.

Organizacija torej zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih s procesom, ki mu pravimo zaposlovanje. To je podrejeno filozofiji, s katero organizacije urejajo ta vprašanja. Pri tem ločimo zaposlovanje v širšem in ožjem smislu. O zaposlovanju v širšem smislu govorimo, ko mislimo na vse aktivnosti, od planiranja do ravnanja z že zaposlenim delavcem, o zaposlovanju v ožjem smislu pa govorimo, ko mislimo le na del zaposlovanja širšega smisla, ko pridobivamo novega delavca (Možina idr. 1994, 449).

Če se organizacija po presoji odloči za zaposlitev novega delavca, se prične intenziven dvosmerni proces usklajevanja med kandidatom in organizacijo. Tako organizacija kot posameznik drug drugega iščeta ter izbirata. Proces je manj intenziven v primeru pridobivanja zaposlenega znotraj organizacije (Možina 1998, 109).

Proces zaposlovanja je sestavljen iz različnih faz. Pričenja se s planiranjem človeških zmožnosti ali ljudi, če je organizacija tako orientirana. V tem delu organizacija poskuša na osnovi različnih postopkov ugotoviti, koliko in kakšne ljudi potrebuje ter kdaj. Šele tedaj lahko preide v fazo vabljenja. To so postopki, s katerim privabi kandidate. Ti se prijavijo na razpis ter s tem pokažejo pripravljenost na sodelovanje z organizacijo. Med kandidati, ki se prijavijo na razpis, je treba izbrati najprimernejše za delo. Organizacija izbere kandidate, ki najbolj ustrezajo njenim zahtevam, ter z njimi sklene pogodbo o zaposlitvi (Možina idr. 1994, 450).

Ko kandidati zasedejo delovna mesta, se prične proces uvajanja ali orientacije v organizacijo. V tej fazi se jih pouči o njihovih pravicah, obveznostih in odgovornostih, varstvu pri delu ter se jim razloži, kaj se od njih pričakuje. Ko se novi delavci z vsem seznanijo, se organizacija

posveti njihovemu nadaljnemu razvoju. Za delavca se prične običajen proces nenehnega spreminjanja določenih vlog, ki traja vse dokler delavec svojega delovnega mesta ne zapusti. Tako ponovno pride do prostega delovnega mesta in proces zaposlovanja se ponavlja.

Organizacije pri zaposlovanju niso popolnoma svobodne. Procesi zaposlovanja se povsod po svetu uravnavajo s posebnimi predpisi. V Sloveniji je to določeno z Zakonom o delovnih razmerjih ter s kolektivnimi pogodbami, organizacija pa mora pri zaposlovanju upoštevati še druga interna pravila. Pri nas smo pred leti imeli zelo strogo zakonodajo, ki je ščitila delavce, organizacije pa kaznovala za najmanjše napake. S tem je ohromila delovanje trga delovne sile, ki mora ljudi siliti k neprestanemu izpopolnjevanju in napredovanju. Zakonodaja je bila zelo stroga tudi na področju odpuščanja delavcev, veljalo je načelo vsakemu zaposlitev. Zakonodaja s področja odpuščanja in zaposlovanja delavcev se neprestano spreminja. Prilagaja se svetovnim trendom, tržnim zahtevam in dnevni politiki države (Možina idr. 1994, 451).

#### ***4.1.1 Prijava oglasa o novem delovnem mestu***

Za pridobivanje novih delavcev se uporabljajo različne metode. Metoda neformalnega pridobivanja je najstarejša in še vedno najbolj uporabljena. Na voljo imamo različne oblike neformalnega pridobivanja novih zaposlenih (Možina 1998, 111):

- pazljivo poizvedovanje pri prijateljih, znancih in profesionalnih kolegih,
- zaprosila vodstva zaposlenim, naj obvestijo svoje znance in jih priporočijo delodajalcem,
- nagovarjanje kandidatov, ki delajo za druge delavce.

Delodajalci tako pridobijo delavce, katere je sicer težko dobiti. Slaba stran te metode pa je, da se lahko oblikujejo zaprti krogi npr. glede na spol, nacionalnost, pridobljeno izobrazbo, bivališče, sorodstveno razmerje. Priporoča se namreč sebi podobne. Druga razširjena metoda je neposredna prijava kandidatov pri delodajalcih. Metoda je sicer poceni, delodajalci so zanjo odprti in njihove podatke vnašajo v svoje datoteke, vendar se morajo zavedati, da ne gre za delovno silo, katere na trgu delovne sile primanjkuje (Možina 1998, 111).

V bistvu gre za iskalce zaposlitve, ki težje najdejo službo, ker imajo povprečna znanja in jih lahko podjetja kadarkoli zlahka dobijo. Zelo pomembna je tudi metoda stika delodajalcev s šolami in lokalnimi uradi za delo.

V zadnjih letih se zelo uveljavljajo tudi zasebne agencije za zaposlovanje, ki pa imajo manj kandidatov in informacij ter so veliko manjše. Prednost zasebnih agencij je v tem, da so dobro informirane o svojem področju, specializirajo se za določen tip kandidatov, lahko pridobijo celo že zaposlene in nudijo ostale zaposlovalske storitve, kot so testiranje in razgovori s

kandidati. Hkrati za svoje kandidate ponujajo jamstva (Možina 1998, 113). V Sloveniji so znane agencije Adecco, Trenkwalder, Kadis, Moje delo, Axent.

Pri vabljenju kandidatov se mora upoštevati načelo javnosti. Po tem načelu mora biti delovno mesto dostopno vsakemu, ki zanj izpolnjuje vse pogoje. Z vidika trga delovne sile bi to načelo lahko spremenili v načelo konkurenčnosti (Možina 1994, 454). Delodajalci svoja delovna mesta objavljajo na javnih oziroma vidnih mestih. To naj bi bila mesta, kjer se zadržujejo možni kandidati oz. mesta, kjer se objava čim bolj opazi. Gre za razmeroma poceni in nezahtevno metodo za pridobivanje kandidatov za manj zahtevna delovna mesta (Možina 1998, 113).

Med vsestransko uporabno metodo za pridobivanje kandidatov pa sodijo oglasi v javnih medijih (radio, časopis, revije, internet, televizija). Njena prednost je, da doseže mnogo možnih kandidatov. Medije lahko izberemo glede na regijo ali poseben del populacije, npr. višje ali nižje izobraženi, bralci posebnih strokovnih revij in podobno. Bolj usposobljenega in specializiranega delavca kot iščemo, bolj moramo razširiti območje iskanja ter bolj izbrati njegov medij. Slabe strani medijev so njihov čas izhajanja oziroma čas predvajanja oddaje, ki nam vedno ne odgovarjata. Po radiu in televiziji so informacije trenutne, v časopisu pa niso dolgo vidne. Zanje porabimo veliko denarja, še posebno, če se objave ponavljajo (Možina 1998, 113-14).

Preden oglas oglašujemo, se moramo zavedati, da ga je potrebno skrbno pripraviti, da bi z njim nekaj dosegli. Pri oglasu sta izredno pomembni vsebina in oblika. Vsebina oglasa naj bi bila iz opisa dela. Da se nanj prijavijo predvsem ustrezni kandidati, mora vsebina dovolj natančno predstavljati delo in delovno okolje. Vsebovati mora potrebne informacije o organizaciji, nazivu dela, njegovi lokaciji, delovnih nalogah, odgovornostih in prihodnosti dela, plači ter dodatkih in opisati želene lastnosti, ki naj bi jih oseba imela, ter način prijave kandidata. Oglasi morajo biti pregledni in ne predolgi, prostorsko so omejeni, zato vanje vključujemo le najbistvenejše. Oglasi naj ne vsebujejo informacij, o katerih se nameravamo s kandidatom pogajati. Navadno se objavljajo sproti za konkretno delovno mesto ali pa so splošni, v kolikor se zaradi večjega obsega zaposlovanja iščejo raznovrstni delavci. Če iščemo kandidata, ki bi zamenjal zdaj neustreznega delavca, lahko oglašujemo tudi brez imena organizacije (Možina 1998, 114).

Navadno se oglašuje precej enostransko. Organizacije poudarjajo, kaj pričakujejo, ne pa tudi, kaj nudijo, s čimer kažejo, da zaposlovanja ne razumejo kot vzajemnega odnosa, temveč kot enostransko določanje pogojev, katere naj bi kandidati ob zaposlitvi sprejeli. To velja predvsem za organizacije javnega sektorja. Oglas mora pritegniti pozornost in se izogniti humornemu stilu in diskriminaciji. Pozornost lahko pritegnemo s poudarjenim naslovom, ki najpogosteje vsebuje naziv dela. Tisk naj bo poudarjen in nekoliko večji, oglas obrobjen, da se med ostalimi informacijami ne izgubi. Med raznimi oglasi mora vsak pritegniti pozornost pravih kandidatov. Informacije naj bodo tako razvrščene, da kandidati že na začetku ne

izgubijo zanimanja zanj. Želja seznanjanja z organizacijo in delom se mora med branjem povečati. Oglas mora biti napisan v kandidatom razumljivem jeziku. Z ilustracijo in znakom podjetja ga lahko popestrimo. Jezik ne sme biti suhoparen in uradniški, ena poved naj predstavlja eno misel. Stavki naj bodo kratki. Upoštevati je treba, da z oglasom ne iščemo le ustreznih kandidatov, temveč se z njim tudi predstavljamo v javnosti. Kandidata naj oglasi napeljejo k takojšnjemu odzivu (Možina 1998, 114). Za iskanje kandidatov in predstavljanje javnosti so zelo primerni tudi dnevi odprtih vrat.

#### **4.1.2 Prijava, dokazila in priporočila**

Prvi resen stik med organizacijo in kandidatom je pisna prijava, seveda, če tega ne storijo osebno ali preko telefona. Pisno prijavo organizacija zahteva že v oglasu za prosto delovno mesto. V bistvu gre za formalnost. Kandidati navedejo svoje podatke in skopo izrazijo željo po zaposlitvi (Možina 1998, 120).

V kolikor vsebujejo več koristnih informacij, lahko vplivajo na izbirni postopek. Vsebuje lahko (Možina 1998, 120):

- življenjepis s poudarkom na izobraževanju in delu,
- bibliografijo, druga dela in posebne dosežke,
- kandidatovo utemeljitev, zakaj je primeren za delo, za katero se poteguje,
- pričakovanja v zvezi z delom in kariero v organizaciji,
- kandidatovo videnje razrešitve problemov, s katerimi se srečuje organizacija, ki je izraženo v obliki programa dela.

Pri pisni prijavi je poleg vsebine pomembna tudi oblika. Lastnoročno napisane kažejo značilnosti osebe, ki piše, tiskane pa smisel za oblikovanje. Iz obeh primerov se lahko razbere kandidatova sposobnost pisnega izražanja, njegova samoiniciativnost in druge veščine in osebnostne značilnosti (Možina 1998, 120). Seveda pa nam tudi lepo napisana prošnja lahko ne koristni. Biti mora urejena, gre za zgoščen osebni opis. Na Zahodu obstaja veliko literature, kako napisati ponudbo za delovno mesto, imenovano *personal resume* (Osredečki 1994, 83).

V Združenih državah Amerike *personal resume* prevladuje pred klasično prošnjo. Razlog je v tem, da v poslovnem svetu tam prevladuje praktičnost in enostavnost, zato se nepomembne stvari izpuščajo. Čas, prostor, vsebina in oblika informacij se uporablja gospodarno. Podjetje zanimajo le dejstva o kandidatu, ta pa morajo biti predstavljena pregledno, strnjeno in enostavno. V Pitman Office Handbooku najdemo pomembne nasvete (Osredečki 1994, 83):

- Uporabljaljaj kakovosten papir, ki deluje poslovno.
- Pri pisanju uporabljaj računalnik.
- Prošnja mora biti urejena, zanimiva in pregledna.
- Pomemben je pravopis in tipkarske napake.

- Obsega naj največ dve strani dolg osebni opis.
- V vsakem primeru prošnjo pred pošiljanjem pozorno preberemo.

Določeni delodajalci ob prijavi zahtevajo dokazila, prav tako pa so dobrodošla priporočila predhodnih delodajalcev.

Glede na to, da kandidati v pisnih prijavah navajajo le svoje prednosti in izpustijo slabe strani, so se nekateri delodajalci pričeli posluževati obrazcev, v katerih se kandidati in priporočevalci ne morejo izogniti odgovorom na vprašanja, ki so za organizacijo pomembna. V takem primeru govorimo o poročilu o kandidatu (Možina 1998, 121).

Prijave so podlaga za sprejemni intervju. Priporočljivo je, da se zanj organizacija zahvali. Pisno pa je potrebno obvestiti zavrnjene kandidate. Tako si organizacija ohranja dober ugled.

## **4.2 Izbira delavca**

Gre za dvosmerni proces med organizacijo in posamezniki, pri čemer organizacija vzbudi zanimanje za zaposlitev. Izbira ni le na strani organizacije, saj izbirajo tudi iskalci. V sprejemnem postopku organizacija spoznava možne zaposlene in ti spoznavajo delo, za katero se potegujejo, in organizacijo (Možina 1998, 117).

Če je neka organizacija za določenega kandidata še posebej zainteresirana, je pripravljena celo spremeniti opis del in ponuditi več ugodnosti za njegovo motivacijo. V kolikor ustreznih kandidatov ne more dobiti, je primorana znižati zahtevana merila.

Ko organizacija izbira delavca, si vedno želi izbrati takega, ki bi mu lahko zaupala in dobila od njega vse, kar pričakuje. Ustvariti želi uspešno, učinkovito in zadovoljno osebo. Velikokrat se znajde v situaciji, ko mora med več kandidati izbrati le ustrezno število kandidatov. Iz navedenega razloga si mora natančno predstavljati, kaj od delavca pričakuje. Dobri vtisi in priporočila ne smejo vplivati na potrebo po delavcu, pomagajo naj le kandidatom v konkurenčnem boju. Organizacija se mora pri vabljenju in izbiri zavedati, katere lastnosti naj sodelavci imajo, koliko sodelavcev potrebuje in kakšne pogoje naj izpolnjujejo (Možina idr. 1994, 455).

Selekcioniranje se prične tako, da se kandidate razvrsti v skupine, npr. dobre, mejne in neprimerne. V nadaljevanju se neprimernim pisno zahvalimo, dobre in mejne pa uporabimo v nadaljevalnem postopku. Ali bo organizacija naprej izbrala najustreznejše kandidate, je odvisno od nadaljnjih preizkušenj in ustrezno izbranih meril, po katerih presoja bodočo delavčevo uspešnost (Možina idr. 1994, 455).

Organizacije morajo pri izbiranju delavcev upoštevati učinkovitost in uspešnost. Za izbiro določenega števila delavcev morajo porabiti čim manj časa in sredstev. To dosežejo tako, da na začetku pri večjem številu kandidatov uporabljajo časovno in stroškovno manj zahtevne metode in tako naprej manjšemu številu posvetijo več časa. Paziti morajo, da je izbirni postopek uspešen, sicer ga morajo ponoviti (Možina 1998, 118).

Izbirni postopek si lahko predstavljamo kot vedno gostejša sita. Skoznje se pomikajo kandidati in na vsakem jih nekaj ostane. Cilj organizacije je, da jih potrebno število pride skozi vsa sita. V kolikor organizacija meni, da bo še dovolj informacij o kandidatu utegnili dobiti oz. jih iz predhodnih faz že ima, lahko določene metode izbirnega postopka izpusti. V primerih za izbiro kandidata za zahtevna delovna mesta pa določene metode izbirnega postopka celo ponovi oz. uporabi v več variantah. Organizacije se o zaporedju metod izbirnega postopka in njihovi uporabi odločajo same. Med kandidati izbirajo glede na to, koliko zelenih lastnosti imajo. Več kot jih imajo, večjo prednost jim bodo dali (Možina 1998, 119).

Uporaba metod izbire je odvisna tudi od velikosti organizacije in usposobljenosti delavcev za vodenje izbirnega postopka. Ker si manjše organizacije strokovnjakov na tem področju ne morejo privoščiti, uporabljajo preprostejše metode ali pa najamejo za to področje specializirane agencije (Možina 1998, 120).

V končni izbiri delavca organizacija analizira vse informacije, katere je pridobila v izbirnem postopku. Loči jih na nujne, želene in nezaželene ter prične z medsebojno primerjavo kandidatov. Primerjava je lažja, če smo že v izbirnem postopku lastnosti številčno ovrednotili. Posamezne točke se nato pomnoži še z faktorjem pomembnosti, kar kandidate ustrezno razvrsti. Ustrezna razvrstitev ne daje dokončne odločitve, prednost lahko dobi kandidat zaradi posebnih lastnosti, zaradi ujemanja kandidata z zahtevnim vodjem, eno od pomembnih meril pa je tudi, kaj lahko od kandidata pričakujemo dolgoročno (Možina 1998, 138).

Navadno pri končni izbiri sodeluje neposredno nadrejeni oz. imata vsaj možnost pogovora. Z neizbranimi kandidati pa organizacija ne sme pridobiti nasprotnikov. Vsa obvestila naj potekajo v pisni obliki, celoten postopek mora biti pošten, kljub temu, da kandidatom ni potrebno posebej razlagati, zakaj niso bili izbrani.

#### **4.2.1 Testi**

Testom številni nasprotujejo, saj so kandidati le redko postavljeni v naravno delovno situacijo. Rezultati testov so lahko vprašljivi, namenjeni so ugotavljanju primernosti za posebno delo, čeprav se vsebina tega dela spreminja. Kljub temu se v veliki meri uporabljajo in pomembno je, da na njih delajo za to usposobljeni ljudje. V večina primerih so to psihologi iz organizacije ali iz specializirane agencije. Pomembno je, kako nanje kandidata pripravijo, kako rezultate testov interpretirajo in kakšen pomen jim dajo v celotnem postopku. Samo na

podlagi testov kandidatov ne moremo izbrati. Ne opravljajo se za vodilne in kandidate nad 40. letom starosti (Možina 1998, 123). Kandidati, starejši od 40 let, pogosto izgubijo v bitki z mlajšimi kandidati, imajo pa vrsto drugih prednosti.

Ločimo individualne in skupinske teste. Testi merijo pričakovano vedenje posameznika pri delu. Med individualnimi oz. psihološkimi testi ločimo: inteligenčne, teste posebnih sposobnosti, teste dosežkov, osebnostne, teste sposobnosti učenja in teste interesov. Ti testi so posredni. V primeru, ko postavimo kandidata v realno delovno okolje ali pa to delo simuliramo, govorimo o neposrednem merjenju pričakovanega vedenja s testi. Skupinski testi so oblikovani kot posebne naloge, od članov skupine zahtevajo odločanje, diskusije, poročanja ... Z njimi se ugotavlja sposobnost vključevanja v skupino, vplivanja na druge in izražanja v skupinskih situacijah. Z njimi ugotavljamo tudi socialne spretnosti (taktičnost, agresivnost, prijaznost, reagiranje na kritiko, prilagajanje različnim mnenjem), intelektualne spretnosti, stališča, ki izražajo poštenost ali predsodke (Možina 1998, 124).

Testi so lahko namenjeni le dopolnitvi dejanske slike o kandidatu in ožjemu izboru. V vsakem primeru so vsi izbrani kandidati povabljeni še na pogovor oz. intervju s člani komisije, predstavnikom podjetja, vodjo oddelka (Osredečki 1994, 86).

#### **4.2.2 Intervju**

Intervju ali pogovor, ki se uporablja pri zaposlovanju, imenujemo tudi zaposlitveni intervju. Med vsemi oblikami preizkušanj se uporablja največkrat, saj z njim organizacija lahko pride do mnogo, pa vendarle ne vseh podatkov. Prvič se vzpostavi osebni stik s kandidatom, zato se je nanj potrebno skrbno pripraviti. Organizacija mora vedeti, kaj želi, na resen in sproščen pogovor pa mora pripraviti tudi kandidata (Možina idr. 1994, 457).

Če teste primerjamo z intervjujem, so ti manj tipizirani. Posamezniku se lahko bolje prilagodimo, ker pa so časovno zahtevnejši, je treba prej število kandidatov zmanjšati (Možina 1998, 127). Intervjuji lahko kljub njihovi preprostosti potekajo na različne načine, predvsem pa se razlikujejo: ali so vprašanja vnaprej določena (strukturirani in nestrukturirani), koliko je spraševalcev in koliko kandidatov (individualni, skupinski, panelni), kako pogovor teče (zaporedni, problemski, stresni) (Možina 1998, 128):

- Pri strukturiranem intervjuju so vprašanja vnaprej določena in enaka za vse kandidate. Spraševalec nima možnosti postavljati dodatnih vprašanj in tako ne pridobi določenih informacij, pomembnih za izbiro.
- Pri nestrukturiranem intervjuju se vprašanja postavljajo sproti s prostim pogovorom, pridobijo se lahko nekoristne informacije in spregledajo pomembne. Tak pogovor ni primerljiv z ostalimi kandidati, saj ne prejemajo vsi enakih vprašanj. Spraševalec mora biti izkušen in usposobljen.

- Individualni intervju poteka med enim spraševalcem in enim kandidatom. Je bolj sproščen za kandidata in spraševalcu lažje zaupa občutljive informacije. Slabost je v tem, da se organizacija pri izbiri zanaša na mnenje le ene osebe, odpraviti se jo da z zaporednimi intervjuji.
- Skupinski intervjuji so zahtevnejši. Pogovor poteka z več kandidati hkrati, pri čemer se lahko opazuje tudi tekmovalne reakcije med samimi kandidati.
- Panelni intervju vključuje le enega kandidata, katerega hkrati sprašuje več spraševalcev iz različnih področij. Za kandidata je precej obremenjujoč in obstaja možnost, da ne daje več ustreznih informacij. Ne gre več za pogovor, temveč spraševanje in ocenjevanje kandidata. Pritisk lahko zmanjšamo, če uporabimo kombinacijo panelnega in skupinskega intervjuja.
- Zaporedni intervju vključuje več individualnih pogovorov v krajšem zaporedju. Spraševalci se morajo predhodno vsebinsko in časovno uskladiti. Med seboj se morajo obveščati in rezultate primerjati, takoj po končanem intervjuju pa se skupaj sestati.
- Pri problemskem intervjuju mora kandidat reševati določen problem iz dejanskega delovnega okolja.
- Stresni intervju se uporablja, ko je narava dela taka. Priporoča se hkratna uporaba z drugimi oblikami intervjuja. Sestavljajo ga ostra, hitra in neprijazna vprašanja, z njim tvegamo negativen vtis o organizaciji.

Intervju je torej sestavljen iz treh delov: priprave, izvedbe in pregleda oz. odločanja o rezultatih. Pomembno je, da v sami izvedbi ne postavljamo vprašanj, o katerih smo že predhodno prejeli odgovore. Za začetek pričnemo z lažjimi vprašanji, bolj osebna pa pustimo za konec. Za intervju je potrebno izbrati primeren prostor, brez telefonov in prisotnosti drugih oseb. Spraševalec in kandidat morata biti na ustrezni razdalji. Kandidat naj ne bo v neugodnem položaju. Njuna razdalja ne sme biti prevelika, vendar pa kandidat ne sme videti, kaj se o njem zapisuje. Če je spraševalcev več, naj vsi sedijo okoli iste mize in ne eni na eni in drugi na drugi strani. Ker je pomemben tudi čas intervjuja in ga mora biti za intervju dovolj, se o njem prej pogovorimo s kandidatom (Možina 1998, 134).

Na intervju ga ne smemo pustiti čakati, njegov začetek pa pomembno vpliva na nadaljnji potek. Začetek se nameni sprostitvi napetosti in vzpostavitvi vzdušja zaupanja. Kandidata se osebno povabi, naj vstopi, ga pozdravi in mu stisne roko. Sledi medsebojna predstavitev, ponudi se mu stol in napitek, povpraša se ga lahko, kako je organizacijo našel in kako prispel. Neprimerna je pretirana ljubeznivost, zbijanje šal, komentiranje politike, vere. Če kandidata to ne moti, se uvodni del lahko skrajša. Kandidatu predstavimo dolžino pogovora, kaj bi od njega želeli še izvedeti in kdaj bo lahko sam postavljaj vprašanja. Ko mu predstavimo potek pogovora, se bo lažje sprostil (Možina 1998, 134).



## 5 KOMUNICIRANJE ISKALCA ZAPOSLOTITVE Z DELODAJALCI

### 5.1 Spremembe na trgu dela

Trenutna situacija na trgu dela ni ravno obetajoča. Starejši nimajo pravega upanja, da se bodo še kdaj zaposlili, prepričani so bili, da bodo brez službe le nekaj mesecev, vendar jih prisilno upokojijo. Mladi ljudje, ki so diplomirali in si z izobraževanjem nabrali kar nekaj dolgov, ne morejo dobiti službe. Veliko družin je ostalo brez doma. Ameriška kriza se širi v Evropo in zajema vse več držav: Grčijo, Španijo, Italijo. Dolgotrajna kriza iz leta 2007 se nadaljuje. Zaradi visoke brezposelnosti se znižujejo plače in povečuje revščina. Ena od rešitev so večje naložbe v prilagajanje gospodarstva globalnemu segrevanju. Spodbudile bi gospodarske dejavnosti in s tem rast gospodarstva, odprla bi se nova delovna mesta, s progresivnim obdavčevanjem pa bi se prihodki razporedili iz vrha na srednji sloj. Na ta način bi se omilila neenakost in zmanjšala brezposelnost, povečalo bi se namreč skupno povpraševanje. Višji davki za najbogatejše bi ponovno povečali pritek v državno blagajno, ta bi podprla javne projekte in delno zagotovila socialno varnost ljudem na dnu in brezposelnim (Stiglitz 2012).

Velik stres za modernega človeka predstavlja odpoved, ki je vsekakor zelo neprijetna. V tem primeru se je najbolje posvetovati s strokovnjakom za področje delovnih razmerij. Če je le možno, se je najbolje pravočasno pripraviti na iskanje novega delovnega mesta (Osredečki 1994, 93).

Novo delovno mesto predstavlja nove ljudi, nove navade, prilagajanje novim razmeram in uveljavljanje. Po navadi novega sodelavca dobro sprejmejo in ta ima možnost pokazati, kaj zna. Zlasti med poskusnim delom ni primerno zamujati in med delovnim časom opravljati zasebnih opravkov. Naloge je treba opravljati pravočasno in v roku, ni se smiselno vsiljevati, temveč se dokazati z delom. Čeprav smo z novim delom pripravljeni sprejeti tudi nove sodelavce, nikakor ne smemo dopustiti, da z nami ravnajo grobo ali nespoštljivo. Ker vsi zelo kritično opazujejo in čakajo, kako bodo prve naloge opravljene, se je potrebno osredotočiti na delo in ga čim bolje opraviti. Podjetja, v katerih smo bili prej zaposleni, ni smiselno in primerno neprestano omenjati ali primerjati z novim, po potrebi uporabimo le pridobljene izkušnje (Osredečki 1994, 91–92).

Poleg zaposlitve za določen in nedoločen čas so danes na voljo še številne druge oblike sodelovanja z delodajalci. Prve sicer zagotavljajo neko socialno varnost, vendar je tako zaposlena oseba vezana na enega delodajalca in pogosto na monotono delo. Če se temu želimo izogniti, so na voljo dela preko agencij za izmenjavo delavcev. Agencije za krajše časovno obdobje delavce ustreznega profila posredujejo naprej, ponujena so jim različna dela pri različnih delodajalcih, novi izzivi, nove izkušnje.

Strokovnjaki predvsem storitvene dejavnosti imajo možnost samozaposlitve. Prek avtorskih pogodb ali statusa samostojnega podjetnika lahko delajo z različnimi delodajalci, sami si

izbirajo delovni čas in projekte, na katerih bodo delali. Ker je njihova plača in količina dela odvisna od njih samih, so za delo zelo motivirani in nenehno razvijajo svoje poslovne in strokovne sposobnosti. Pomanjkanje izkušenj je problem, ki se pojavlja pri mladih iskalcih zaposlitve. Možnosti za nabiranje teh so prostovoljna dela, pripravništvo, aktivna članstva v zavodih, združenjih ali študentskih organizacijah (Zaletel 2006, 18–19).

Prav tako imajo mala podjetja, ki ustvarijo približno 70 % delovnih mest, nekoliko drugačno obliko kadrovanja in predstavljajo večino delodajalcev v Sloveniji. Nimajo posebnih kadrovskega oddelkov in za kadrovanje nimajo časa. To so direktorji ali vodje oddelka, s katerimi je najbolje biti kar neposreden. Navadno takoj podajo informacijo o obstoječih možnostih zaposlitve. Iskalec zaposlitve pa naj predstavi svoje znanje in poda odgovor, kaj v primeru, če ga zaposli, podjetje z njim pridobi. V malih podjetjih prav tako nimajo jasno ločenih delovnih nalog in delovnih mest, zato potrebujejo delavce s širšim spektrom znanj. Delavec je odgovoren za več različnih področij in tako pridobi več različnih izkušenj z različnih področij (Zaletel 2006, 19).

Ne glede na to, kje in kako bi želeli biti zaposleni, moramo svojo karierno pot načrtovati. Spoznati moramo, kaj in kje bi želeli delati, kakšna znanja za to potrebujemo in se v njih izpopolniti. Odkriti moramo, kaj nas motivira in kje lahko uspemo. Zavedati se je treba, da z vsakim novim delom le pridobimo, ne stagniramo ali celo nazadujemo. Priporočeno je, da ga zamenjamo vsaj vsakih pet let. Če se želimo v neki dejavnosti specializirati, se moramo dnevno strokovno izpopolnjevati.

## **5.2 Priprava na iskanje dela**

Z delom ne pridobivamo le denarja, z njim zadovoljimo potrebo po druženju, dokazovanju in odganjamo strah pred negotovo prihodnostjo. V kolikor ostanemo dlje brez dela, to lahko vpliva na naše odnose z drugimi ljudmi, na naše počutje ter samozavest. Zbrati moramo vso energijo in narediti korak naprej. Iskanje zaposlitve je lažje, če smo že v delovnem razmerju, saj smo tako v večjem stiku z okolico in lažje dobimo informacije o dogajanju v poslovnem svetu.

Na trgu dela je veliko ljudi in običajno zmaga kandidat, ki se zna prilagoditi povpraševanju podjetij. Ta želijo in morajo doseči svoj osnovni cilj: to je dobiček. Potrebujejo torej osebo, ki bo k temu pripomogla. Dobri kandidati natanko vedo, katero delo bi radi opravljali, in znajo navesti, zakaj bodo pri svojem delu uspešni. Če kandidat sam ni prepričan, da mu bo določeno delo ustrezalo, in se je na delovno mesto prijavil le, ker je ustrezal pogojem, ga bo boljši kandidat z lahkoto premagal. Zavedati se mora, da podjetje skrbi za svoje dobro in ne za težave nezaposlenega kandidata (Zaletel 2006, 27).

Zmagovalni kandidat se zaveda, da končno odločitev o zaposlitvi ne sprejme kadrovnik, temveč vodja oddelka, v katerem je prosto delovno mesto, in ve, da je večji del delovnih mest

zapolnjenih brez javnega razpisa. Ta del predstavlja do 80 % vseh zaposlitev. Pogumno pokliče pravo osebo in si izbori intervju tudi brez razpisa. Na razgovoru je bolj pripravljen kot sam delodajalec. O podjetju predhodno zbere čim več informacij in dobro preuči, kaj od njega potrebujejo, pričakujejo in nenazadnje, kaj želijo slišati. Delodajalec o kandidatu ve veliko manj (Zaletel 2006, 27).

Zavedati se je treba, da kadrovik nima zadnje besede. Če pri njem nismo naleteli na plodna tla, poskušajmo dalje, pri vodji oddelka oz. še višje. Sami moramo krojiti svojo usodo in se hkrati zavedati, da je tudi pri delodajalcih prisoten dvom in strah glede celotnega zaposlitvenega postopka. Oceniti morajo, ali se bomo ujeli in ali bomo res znali vse, o čemer smo govorili, tudi dejansko izpeljati. Ker si vseh iskalcev zaposlitve ne morejo zapomniti, je pomembno, da ob pravem času opozorimo nase. Da ohranimo svoje dostojanstvo, se moramo zavedati, da tudi sami odločamo o tem, ali bi želeli v določenem podjetju sploh delati, in da prodajamo svoje delo in znanje.

Vsako delo, ki ga želimo uspešno izvesti, poteka po določenih navodilih in postopkih. Svoj postopek ima tako tudi iskanje dela. Potrebno je preučiti sebe in primerna podjetja ter načrtovati svojo usodo. Da bi bili pri tem uspešni, moramo (Zaletel in Palčič 2008, 15):

- pripraviti svoj karierni profil (znanje, veščine in izkušnje);
- razmisliti, na katerem delovnem mestu bi s svojim profilom lahko delali (iskati dela, za katera smo prepričani, da bi jih boš lahko uspešno opravljali);
- iskati prosta delovna mesta (80 % jih ni nikoli objavljenih, iskati je treba po podjetjih, pri znancih in prijateljih, po spletu);
- iskati podjetja, kjer bi lahko delali (narediti listo 100 potencialnih delodajalcev, kjer bi lahko imeli prosto delovno mesto, in ugotoviti, kdo o teh delovnih mestih odloča, sledi t. i. *hladni klic*);
- poskrbeti za intervju;
- ohraniti trdno voljo (zavrnitev nas ne sme potreti, pomembno je povprašati, zakaj nismo bili sprejeti, in to v prid uporabiti pri naslednjih delodajalcih).

Če si nekaj močno želimo, nam lahko uspe tako rekoč vse, vendar pa moramo vedeti, kdo in kaj smo. Iskanje lastne identitete je plemenit in pameten cilj (Hensley 2008, 55). Ker so pri iskanju zaposlitve, še zlasti, če je to obdobje daljše, mnogi vzponi in padci, polni upanja in pričakovanj ter hkrati razočaranj in obupa, je pomembno ohraniti optimizem. Ohranimo pa ga z nenehnim motiviranjem.

Sestaviti si je treba svoj motivacijski profil. Vanj vpišemo svoje uspehe na vseh področjih, dodamo svoja znanja in veščine ter želje, kje bi želeli delati, kje se v prihodnosti vidimo in kakšno je naše idealno delovno mesto. Ob vsakem padcu motivacije si motivacijski profil preberemo in tako podoživimo svoje uspehe. Ne smemo izgubiti vere vase. Usmeriti se je

treba na stvari, na katere lahko vplivamo. Zase lahko največ naredimo sami, saj sreča spremlja le pogumne (Zaletel 2006, 32).

Če nam trenutno ne gre najbolje, to še zdaleč ne pomeni, da bo tako vse življenje. Treba se je opogumiti in nadaljevati svojim ciljem naproti, vsekakor pa nam mora biti jasno, kaj želimo doseči.

Brezposelna oseba ima tudi dovolj časa, da dodobra preuči trg dela. Raziskati mora, kateri poklici so trenutno aktualni in kateri bodo v prihodnosti, katere panoge in dejavnosti se spreminjajo, katere večšine so najbolj iskane ter katera znanja še potrebuje. Na ta način se lahko na trgu dela učinkovito pozicionira, oborožena z vsem potrebnim, in sledi začrtani poti, na kateri ima predvidene vse možne pasti. Ker je v družbi lažje pridobiti stike, je treba med ljudi. Dobro je obiskovati krožke, društva, športne in druge klube, delavnice in druga interesna srečanja. Občutek skupnosti lahko dobimo tudi v knjižnici ali klubih za iskalce zaposlitve. V vsakem primeru pa je najbolje, če smo obkroženi s pozitivnimi in aktivnimi ljudmi. Ljudje, ki širijo pesimizem, nam dodatno škodijo. Prav tako iskanja zaposlitve ne smemo jemati osebno (Zaletel 2006, 34).

Iskanje službe moramo jemati kot 8-urno zaposlitev. Povezati se moramo z večjim številom podjetij in še večjim številom oseb ter raziskati veliko podjetij in njihovih potreb. To zahteva svoj čas in polno angažiranost, uspeh pa je odvisen od vloženega truda in priprav. Za delo je potreben prostor, oprema, splet, elektronski naslov, aktualni časopisi in dnevnik iskanja zaposlitve. Pomembno je, da ohranimo delovne navade, smo osredotočeni na iskanje dela in izbiramo le delovna mesta, ki jih bomo resnično znali opravljati (Zaletel in Palčič 2008, 13–14).

Preden se iskanje novega delovnega mesta začne, moramo natančno vedeti, ali bi želeli opravljati delo, kakršnega smo opravljali do sedaj, ali se podajamo na popolnoma novo pot. V veliko korist so nam lahko informativni pogovori z osebami, ki opravljajo dela, za katera smo zainteresirani.

Če pa bi imeli ambicioznejše sanje, bi iskali priložnosti za iskanje svojega bogastva. Ne bi se omejevali le na denar, temveč bi se posvečali svojim talentom, potencialom in ambicijam (Hedges 2005, 29).

Prehod od zaposlenega do podjetnika pomeni spremembo v razmišljanju. Varnost in svoboda nista isto. Če iščeš varnost, imaš manj svobode, in če želiš svobodo, moraš pozabiti na varnost (Kiyosaki in Lechter 2006, 15).

Neodvisnost lahko dosežemo le, če se lotimo zavestne akcije. Sprejeti je treba težke odločitve in izstopiti iz udobnega naslonjača, sprejeti tveganje in stopiti na pot neodvisnosti (Hedges 2007, 21).

### 5.3 Kako do prostih delovnih mest

Povprečno časovno obdobje, ki ga zaposleni preživi na enem delovnem mestu, je vedno krajše; traja manj kot štiri leta. Iskalec zaposlitve mora na situacijo gledati s pozitivnega vidika, saj tako podjetja večkrat iščejo nove delavce in se odpirajo nove priložnosti. Delodajalci jih vedno ne oglašujejo in velika večina jih je zapolnjenih brez javnih objav. Iskalec zaposlitve jih mora sam poiskati z metodami aktivnega iskanja zaposlitve (Zaletel 2006, 15).

V nobenem primeru se kot iskalci zaposlitve ne smemo ozirati na stopnjo državne brezposelnosti kot izgovor za svojo brezposelnost. Iskati moramo podjetja, ki iščejo prav naš profil delavca. Če se ne bomo potrudili, ne bomo uspešni. Čeprav vsak iskalec zaposlitve izbere svoj način iskanja, nam malokdaj uspe, če samo čakamo na ponujeno delo (Zaletel 2006, 15).

Na trgu dela bo zmagal kandidat, ki bo pravilno razbral zaposlitveni oglas, torej bo poznal odgovor na vprašanje, kako bo delodajalcu lahko koristil, če ga bo ta zaposlil, kandidat, ki bo znal izkoristiti svojo socialno mrežo in ga ne bo strah kontaktirati delodajalca, čeprav ta ni razpisal prostih delovnih mest. Sodobne organizacije vedno bolj potrebujejo delavce, ki znajo delovati v timu in se izogibajo delavcev samotarjev (Zaletel 2006, 15).

Ljudje smo v bistvu timski igralci in v boju za preživetje družbene vezi pomenijo bistveno prednost. V sodobni organiziranosti je izjemna nadarjenost za sodelovanje dosegla svoj vrh (Goleman 2001, 218).

Službo je lažje iskati, ko smo še zaposleni. Ker smo v času nenehnih sprememb, je za nas najbolje, da smo v stalni pripravljenosti. O doživljenjski zaposlitvi ni smiselno razmišljati, spremljati moramo zaposlitvene trende in se izpopolnjevati v znanju, ki ga trg dela potrebuje. Z znanjem bodimo pripravljeni na nove priložnosti, širimo svojo mrežo poznanstev in bodimo znani kot dobri sodelavci (Zaletel 2006, 16).

Pomembno je, da podjetje z nami nekaj pridobi, saj organizacije, ki na novo zaposlujejo, vedno ugotavljajo razliko med tem, kakšen strošek jim predstavljamo, in tem, kaj jim bomo doprinesli. Vsekakor je priporočljivo uporabiti kombinacijo tako pasivne kot aktivne oblike iskanja zaposlitve.

Med pasivne oblike iskanja zaposlitve vključujemo (Zaletel in Palčič 2008, 22):

- prijavo na tiskane ali spletne zaposlitvene oglase,
- iskanje zaposlitve preko spleta,
- iskanje zaposlitve preko zaposlitvene agencije,
- »headhunterje«,
- prijavo na zavodu za zaposlovanje,

- »cips«,
- vključitev v zaposlitvene klube,
- pošiljanje prošenj na slepo.

Najpogostejša napaka prijavljanja na zaposlitveni oglas je neupoštevanje zahtev in želja zaposlovalca. Zavedati se moramo, da so vse informacije v oglasu z določenim namenom ter v vsakem primeru ustrezajo zahtevam razpisanega delovnega mesta (Zaletel in Palčič 2008, 23)

Pri iskanju zaposlitve preko spleta moramo vnesti informativni spletni življenjepis s ključnimi besedami in pri tem paziti na zasebnost. Prav tako si je dobro nastaviti e-obveščevalca in spremljati trg dela tudi v času, ko smo že zaposleni.

Prednosti zaposlitvenih agencij so v tem, da predstavljajo stik s podjetji, ki svojih kadrovskih potreb ne oglašujejo javno. Nekatere agencije nam dodelijo svetovalca, ki nam nudi pomoč pri iskanju zaposlitve, spremlja ponudbe del in nas sproti obvešča o primernih delih. Agencije imajo navadno več informacij kot iskalci zaposlitve (Zaletel 2006, 76).

»Headhunterji« so lovci na glave oz. kadrovski strokovnjaki. Profesionalno se ukvarjajo z iskanjem uspešnih posameznikov, ki jih na trgu primanjkuje, na primer specialistov in vodilnih delavcev podjetja (Zaletel 2006, 78).

Da bi postali zanimivi za lovce na glave, moramo biti uspešni. Uspešne ljudi zelo podrobno spremljajo. Ker so plačani glede na odstotek letne plače iskanega kandidata, seveda iščejo kandidate z višjimi osebnimi dohodki. Zanje moramo biti vidni, in sicer tako, da objavljamo strokovne članke, vodimo predavanja na strokovnih dogodkih in podobno. Potrebno je biti proaktiven. Spremljati je torej treba trg dela in časopise, ki objavljajo zaposlitvene oglase. Z lovcem na glave je prav tako dobro biti poslovno prijazen, čeprav nam ponujena zaposlitev ne ustreza. Pomoč nam lahko nudi pri iskanju druge zaposlitve. Zavod za zaposlovanje ponuja veliko del, od katerih pa je večina že oddana, saj mora delodajalec razpis javno objaviti, čeprav že ima izbranega kandidata. Zavodi so uspešnejši pri iskanju delovnih mest, za katera se zahteva nižja stopnja izobrazbe, kakor za tista, ki zahtevajo višjo stopnjo izobrazbe. Čeprav se je dobro prijaviti na zavod, je vseeno bolje, če se osredotočimo na druge oblike iskanja dela (Zaletel in Palčič 2008, 34).

»Cips-i« so centri za informiranje in poklicno svetovanje. Delujejo v okviru Zavoda za zaposlovanje RS. Klubi za iskanje zaposlitev so programi intenzivnega usposabljanja za učinkovito iskanje zaposlitev. Kot nesmiselno lahko navedemo slepo pošiljanje ponudb, saj ni usmerjeno in največkrat naleti na neplodna tla.

Med aktivne oblike iskanja vključujemo (Zaletel 2006, 83):

- mreženje,
- zaposlitvene sejme,
- multipliciranje prisotnosti,
- usmerjeno komuniciranje s podjetji.

Večina ljudi, ki uporabljajo za iskanje zaposlitve aktivno obliko iskanja, službo najde. Razlogi so preprosti. Podjetja za iskanje delavcev ne želijo porabiti preveč svojega časa in denarja, zato takoj, ko najdejo primerne kandidata, tega tudi zaposlijo. Iščejo kandidate s primernimi veščinami, znanjem, izkušnjami in prepričljivostjo. Iskalec zaposlitve naj torej naredi prvi korak in podjetju ponudi tehtne razloge, zakaj naj bi ga zaposlilo (Zaletel in Palčič 2008, 36).

Pri iskanju dela mora biti naš osnovni cilj spoznavati ljudi. Tako izvemo za delovna mesta, še preden zanje izvedo drugi. V tem primeru se govori o skritem trgu dela, ki je dostopen preko spleta, mreženja in direktnega kontakta s podjetji (Zaletel 2006, 83).

Mreženje je v bistvu iskanje zaposlitve preko poznanih oseb. To so lahko prijatelji, sošolci, poslovni partnerji ali sorodniki. Oseba, ki vam zaupa, vas bo za določeno delo predlagala in vam uredila stik. Mreženje temelji na osebnih priporočilih (Zaletel 2006, 83).

Nadarjenost za spletnje mreže se kaže kot značilnost uspešnežev v skoraj vsakem poklicu. Raziskave o izjemnih storilnostih iz različnih področij so pokazale, da si je uspeh možno zagotoviti le s spletnjem in vzdrževanjem teh mrež. Celotno v tehnologiji se spletnje mreže na zastareli način. To so osebna srečanja, telefonski pogovori, elektronska pošta ipd. (Goleman 2001, 226).

Z mreženjem v bistvu izvemo veliko o podjetjih, kar iz oglasov ne izvemo nikoli, prav tako o njihovih željah in potrebah. Smo v stiku z dogajanjem in osebami iz svojega področja v različnih podjetjih in izvemo, kakšne so razlike v dogajanju med podjetji.

V Sloveniji je mreženje sprejeto kot dejstvo; delovna mesta lahko dobijo slabši kandidati z dobrimi poznanstvi. Premalo pa se zavedamo, da so v procesu mreženja vedno tri strani; kandidat, delodajalec in oseba, ki kandidata priporoči. Slednja tako izpostavi sebe in svoj ugled, zato mora paziti, da predlaga ustreznega kandidata (Zaletel in Palčič 2008, 37–38).

Pri mreženju velja recipročnost, usluga za uslugo. Malokdo bo priskočil na pomoč, če od tega sam ne bo imel določene koristi prej ali pa bi jih videl v prihodnosti. Prav tako bo prej priskočila na pomoč oseba, ki ima o vas pozitivno mnenje, kakor oseba, ki vas ne ceni. Ker se le na mreženje ne moremo zanesti, ga uporabljamo v kombinaciji z ostalimi oblikami zaposlovanja (Zaletel 2006, 86).

Mrežo osebnih stikov lahko imenujemo osebni kapital. Vsako dobro opravljeno delo je bolj ali manj odvisno tudi od dela drugih v mreži (Goleman 2001, 228). S prevelikim

obremenjevanjem drugih lahko dosežemo nasproten učinek. Ljudje se ustrašijo, da jih bomo prepreženo obremenjevali in tako od njih ne izvemo veliko, ne želijo nas imeti v svoji bližini. Naj bo mreženje v bistvu vedno prisotno in ne le takrat, ko potrebujemo pomoč. Pomembno je, da pomoč nudimo tudi sami, ko je to le možno.

Prav tako so obojestransko koristni karierni zaposlitveni sejmi. Delodajalci se tako predstavijo, hkrati pa spoznajo več možnih kandidatov. Ker se na teh sejmih delodajalci promovirajo, imajo iskalci zaposlitve na enem mestu možnost spoznati in kontaktirati z več delodajalci v enem dnevu. Za iskalca zaposlitve je to idealna priložnost za intervju, do katerega je sicer težko priti. Delodajalci so na sejem pripravljeni in so tam z enakim namenom kot iskalec zaposlitve. Za prostor na sejmju morajo delodajalci plačati (Zaletel 2006, 87).

Zaposlitveni sejem mora aktiven iskalec zaposlitve jemati resno. Nanj naj ne gre kar tako, temveč s ciljem in temeljito pripravljen.

Hkrati naj se zaveda, da vsaka malenkost morda ni pomembna. Stvari je potrebno postaviti v pravilno perspektivo in se ves čas spraševati, v čem je bistvo. Opazovati je treba ves gozd in ne le posameznega drevesa (Hedges 2007, 90).

Aktiven iskalec zaposlitve razišče podjetja, ki bodo na sejmju udeležena, in najde zanj primerna delovna mesta. Pripravi si 30-sekundni govor, s katerim bo skušal delodajalca prepričati, da je primeren kandidat za delo v njihovem podjetju. S seboj ima v več izvodih natisnjen zanimiv in morda tudi grafično oblikovan življenjepis. Pride urejen, vsa gradiva nosi v torbici, aktovki ali mapi. Da bi se primerno predstavil in iz sejma čimveč povzel, se predhodno spočije. Pred sejmjom si določi vrstni red izbranih podjetij in z delodajalcem kontaktira sam, brez oseb, s katerimi je na sejem prišel. Ker je prvi vtis še posebej pomemben, je nujen profesionalen nastop. Potreben je odločen stisk roke, pogled v oči, nasmeh in predstavitev. Da bi od delodajalca prejeli čim več koristnih informacij, ga moramo pozorno poslušati in biti pozitivno naravnani. Po sejmju pošljemo delodajalcu zahvalo za čas, ki si ga je vzel za razgovor (Zaletel 2006, 87).

V življenju moramo odigrati svojo vlogo in ne le opazovati druge. Vsak človek mora svetu pustiti svoj pečat, ne le sedeti in čakati, da ga bo nekdo zabaval ali rešil (Hensley 2008, 15).

Seveda tudi odločni, pozitivno naravnani in ustvarjalni ljudje ne morejo pričakovati, da bo vse kot otroška igra. Ne glede na težave pa vztrajajo, saj je življenje polno priložnosti, ki se zdijo kot težave. Če znajo priložnosti zgrabiti in premagati težave, rastejo in postajajo vse boljše. Lahko dosežejo svoje cilje in uresničijo svoje sanje (Hensley 2008, 116).

Multiplikacija prisotnosti pri zaposlovalcih pomeni, da se je dobro družiti z iskalci zaposlitve in si pomagati. Na ta način lahko izvemo informacije o podjetjih, s katerimi nismo imeli možnosti priti v stik. Seveda ni smiselno multiplicirati s svojimi konkurenti, temveč z ostalimi



ki nas kasneje lahko predstavijo. Na enak način lahko drugim pomagamo tudi sami. Tako za nekajkrat povečamo svojo prisotnost na trgu dela in lahko prej najdemo zaposlitev (Zaletel 2006, 88).

Usmerjeno klicanje delodajalcev je dobra metoda, ki lahko v bistvu prinese najboljše rezultate. Navadno jemljejo podjetja iskanje novega delavca kot breme. Potrebujemo proaktivno osebo, ki je pripravljena vzeti stvari v svoje roke, pozna potrebe podjetja in hkrati zanje predlaga rešitve. Le proaktivna oseba lahko naredi na podjetje vtis (Zaletel in Palčič 2008, 42).

Telefon je sicer nenadomestljivo množično komunikacijsko sredstvo in je neizogiben v poslovnem in zasebnem življenju, vendar je potrebno poznati kulturo telefoniranja. Med telefonskim pogovorom se moramo potruditi, da je ton glasu ljubezniv in hkrati prijeten, vljuden ter prijateljski, v njem se mora čutiti nasmeh (Popovič in Zajc 2000, 46).

Mnogi pogovori so nezadovoljivi. Tako na eni kot na drugi strani lahko pustijo negativne občutke. Velikokrat razlog ni v vsebini pogovora, temveč načinu poteka tega, saj se udeleženci ne držijo pravil lepega vedenja (Robinson 1997, 81).

Iskanje dela je trženje samega sebe. Do intervjujev moramo priti v podjetjih, ki zaposlitvenih oglasov sploh nimajo. Pred tem moramo (Zaletel 2006, 91):

- raziskati trg dela in izbrati potencialne delodajalce (100 podjetij, s katerimi bomo kontaktirali);
- definirati svoj zaposlitveni profil (listo znanj in veščin);
- pripraviti listo kontaktnih oseb in klicno šablono (kratek govor, s katerim pritegnemo delodajalca);
- pripraviti argumente za zaposlitev;
- poklicati podjetja in pridobiti sestanek.

Vedno moramo vedeti, kaj želimo v podjetju delati. Potegovati se moramo le za dela oz. delovna mesta, za katere vemo, da jih bomo zmogli v celoti opraviti, v nasprotnem primeru se bomo kaj kmalu znova znašli med iskalci zaposlitve. Kaj hitro se ugotovi, da so bila naša znanja in veščine le prazno govorjenje.

Ko pripravljamo listo kontaktnih oseb, kadroviki niso ravno najboljša izbira. Navadno večkrat zavračajo neprimerne kandidate. Najprimernejše je kontaktiranje z vodjo oddelka ali pisarne, kjer bi želeli delati, ali direktorjem. Potencialno nadrejena oseba pozna kadrovske potrebe oddelka, prav tako najboljše ve, kakšnega zaposlenega potrebuje, hkrati pa ima najpogosteje tudi odločilno in zadnjo besedo pri sami izbiri (Zaletel 2006, 97).

Pri klicih v podjetje je bolje, da se izognemo stiku s tajnico ali telefonistom, in če se le da, ne povejmo takoj, da iščemo zaposlitev. Bolje je predstaviti svojo ponudbo neposredno na želenem oddelku ter izvedeti ime in priimek odgovorne osebe oddelka (Zaletel 2006, 98).

#### **5.4 Kako se pripraviti na intervju**

Novi kriteriji, po katerih nas sprejemajo na delovna mesta, niso samo znanja, kakor so nas učili v preteklosti. Intelektualne sposobnosti in strokovna znanja so postali nekako samoumevni. Nova pričakovanja se posvečajo osebnim kakovostim, med katere štejemo pobudo, empatijo, prepričljivost in prilagodljivost. Govor je o čustveni inteligenci. Že zaposleni delavci so takemu ocenjevanju stalno izpostavljeni, če pa šele zaprosimo za službo, bomo v vsakem primeru prišli pod drobnogled, na kar nas seveda nihče odkrito ne opozarja (Goleman 2001, 15-16).

Zelo pomembno je, kako se razumemo z ljudmi, obvladujejo sami sebe, kakšni smo v skupini ali na vodilnem položaju. Gre za vrednote, ki jih je treba v delovnih odnosih upoštevati. Pomembno je biti bistroumen na drugačen način (Goleman 2001, 16).

Delodajalci si nikakor ne želijo delati z delavci, ki ne prenesejo kritike in se na kritiko sovražno odzivajo. Vse to so lastnosti, ki bi se jih morali iskalci zaposlitve zavedati in s katerimi v zavesti bi morali na zaposlitveni intervju. Nesmiselno je, da na razgovor pridemo nepripravljeni, saj se že dobro pripravljene težko izkažejo v množici brezposelnih. Poleg tega je do zaposlitvenega intervjuja težko priti.

Da bi se članom komisije čim bolje predstavili, se moramo temeljito pripraviti. Pomembna je osebna higiena, primerna pričeska in oblačila. Obleka in nakit naj ne bosta ekstravagantna, prav tako pa ni treba pretiravati z eleganco oziroma neurejenostjo. Z videzom moramo pokazati, da se zavedamo pomembnosti trenutka (Osredečki 1994, 86).

Dan prej se moramo dobro naspati, da bomo lahko zbrano poslušali in sodelovali. Seveda moramo imeti že zbrane vse potrebne informacije o podjetju, pripravljene moramo biti na vnaprej znana vprašanja in imeti pripravljena vsa vprašanja, o katerih nameravamo govoriti.

Preden odidem na intervju, ponovno preberimo poslano pismo in življenjepis. Neprimerno bi bilo, da nas delodajalec sprašuje o podatkih iz življenjepisa, mi pa smo pozabili, kaj smo napisali. Ponovno je treba prebrati zaposlitveni oglas in se pozanimati, kje bo potekal intervju ter kako bomo do tam pravočasno prispeli. Vse potrebno pripravimo v zaposlitveno mapo, katero bomo vzeli s seboj (Zaletel 2006, 191).

Na spletnih straneh si lahko poiščemo klasična, provokativna in t. i. »ubijalska« vprašanja, ki bi nam jih lahko delodajalci postavljali. Tako si lahko vnaprej pripravimo določene ali delne

odgovore. Prvi vtis je zelo pomemben. Kakšen odnos bodo imeli z neko osebo, ljudje intuitivno občutijo že v prvih tridesetih sekundah srečanja (Goleman 2001, 69).

Izvedba intervjuja poteka v več različnih fazah. Začne se s samim prihodom iskalca zaposlitve, nadaljuje z njegovo komunikacijo in uspešnostjo odgovorov, zaključi pa z aktivnostjo po samem intervjuju. Začetna neverbalna komunikacija je zelo močna. Pametno je čim prej povzeti lastnosti delodajalca (hitrost in glasnost govora, gestikulacijo rok in držo, osnove govornice telesa), pri čemer je namen vzpostaviti dober stik (Zaletel 2006, 192).

Na intervjuju se predstavimo kot iskalec z želenimi značilnostmi (Zaletel 2006, 188):

- zanesljiv (to predstavimo na podlagi preteklih izkušenj);
- z osebnimi poznanstvi (večji krog ljudi poznaš, bolj si lahko koristen);
- samoiniciativen (da delodajalcu ne bo potrebno govoriti, kaj je treba delati, delavec mora sam prepoznati svoje naloge);
- ciljno usmerjen;
- motiviran in
- pozitivno naravn.

Pred začetkom intervjuja se poskušajmo sprostiti. Nekajkrat globoko vdihnemo in se vzravnamo. Z mirnim glasom si lahko prigovarjamo bodrilne besede. Poskušamo se vesti tako, da ne bomo delovali napeti.

Pomembno se je zavedati, da je strah pred zavrnitvijo eden od vzrokov neuspeha. Večji kot je, manjši so naši dosežki. Če si bomo krepili samospoštovanje in samozavest, bomo lahko uspešnejši, saj bo strah pred zavrnitvijo manjši. Naše osebno in poslovno življenje je torej odvisno od našega ravnanja, izbire načina, kako cilj doseči, in odločenosti, da bomo cilj dosegli. V kolikor ga dosežemo, se bolj cenimo in z manjšim strahom pred zavrnitvijo določamo in dosežemo še pomembnejše cilje (Popovič in Zajc 2000, 86).

## 6 SKLEP

Zavedati se je treba, da je komuniciranje zelo pomembna tema. Nепrestano jo lahko preučujemo in se v njej izpopolnjujemo. O komunikaciji je veliko napisanega, udeležimo se lahko različnih delavnic na to temo, veliko pa se naučimo tudi iz konkretnih primerov.

Pri komuniciranju je veliko pravil, ki jih je treba upoštevati in katerih neupoštevanje ima lahko usodne posledice. To je še posebej pomembno v poslovnem svetu, kjer štejejo poslovni rezultati in so izgube lahko usodne. Zelo pomembno je tudi komuniciranje med zaposlenimi in z nadrejenimi, saj boljša komunikacija prinaša manj nesporazumov.

Pri iskanju zaposlitve so odločilni prvi stiki in prvi vtisi, do katerih prihajata delodajalec in iskalec zaposlitve. Komuniciranje delodajalca z namenom zaposlitve novega delavca je prav tako zahtevno kakor komuniciranje iskalca zaposlitve. Za delodajalca namreč slaba komunikacija prinaša še dodatne stroške, katerih iskalec zaposlitve nima, ob slabi izbiri pa se srečuje še z dodatnimi težavami. Delodajalec mora biti na razgovore z iskalci zaposlitve dobro pripravljen, saj med množico iskalcev išče primerne kandidata, ki ga mora preko komunikacije spoznati, saj se tudi sam bori na vedno manjšem trgu z vedno večjo konkurenco.

Če iskalec zaposlitve ni dovolj več v komuniciranju, ima manjše možnosti, da bo izbran. V prvi vrsti mora preučiti samega sebe, svojo preteklost in svoje želje v prihodnosti, šele tako se bo lahko pričel uspešno pripravljati na dobro komunikacijo z delodajalci. Šele, ko ima razčiščena ta vprašanja, lahko uspešno napreduje. Pomembna je ugotovitev, da imajo tudi priprave na iskanje zaposlitve in tudi samo iskanje tako kot ostala dela svoja pravila, ki naj jih iskalec zaposlitve upošteva.

Zavedati se mora, da se na vse lahko pripravi, da je treba pozitivno gledati na prihodnost, ki si jo lahko v veliki večini s pravo komunikacijo kroji prav sam. Bistveno je, da komunicira v tej smeri, da vedno pravočasno pride do pravih informacij in se nanje čim boljše pripravi. Tako bo na tekočem z dogajanjem in vedno pripravljen na ustrezno komunikacijo v času sprememb, ki so stalnica v našem vsakdanjiku.

Ker je v današnjem času velik poudarek na skupinskem delu in mreženju, je pomembno, da znamo sodelovati. Tudi sama sem mnenja, da več ljudi več ve, pomembno pa je, da znamo pomoč ponuditi tudi sami in da se zavedamo, da nam samo pomoč drugih ne bo zadostovala.

## LITERATURA

- Blažič, Marjan. 2000. *Osnove komunikacije*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ferjan, Marko. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba moderna organizacija.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
- Hedges, Burke. 2005. *Sanjski-posel.com*. Ljubljana: Lisac & Lisac, d. o. o.
- Hedges, Burke. 2007. *V odvisnosti od službe*. Ljubljana: Itagraf.
- Hensley, Dennis E. 2008. *Pozitivna naravnost in ustvarjalnost pri delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac, d. o. o.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Ivanko Štefan, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.
- Osredečki, Eduard. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja, Poslovni bonton*. Zagreb-Samobor: Oziris.
- Palčič, Damjan. 2007. Zakaj letni intervju z zaposlenimi in kako ga izvesti? *Moje delo* (26): 14-15.
- Popovič, Marija in Mimi Zajc. 2000. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Robinson, David. 1997. *O poslovni oliki*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1991. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Stiglitz, Joseph. 2012. Nevarnosti 2012. *Mladina* (3): 45.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Izbrana poglavja za managerje*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Kiyosaki, Robert T. in Sharon L. Lechter. 2006. *Preden pustite službo*. Varaždin: Katarina Zrinski, d. o. o.
- Ucman, Iris in Alenka Stare-Draginc. 2001. *Koncepti in veščine komuniciranja*. Novo mesto: Ekonomska šola, Višja strokovna šola.
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Zaletel, Aleš. 2006. *Kako uspešno iskati zaposlitev*. Ljubljana: Moje delo, d. o. o.
- Zaletel, Aleš in Damjan Palčič. 2008. *Kariera /09*. Ljubljana: Moje delo, d. o. o.