

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ZAPOSLITVENI POGOVOR**

**ADRIJANA GOTOVNIK**

## **IZJAVA**

Študentka Adrijana GOTOVNIK izjavljam, da sem avtor te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV IN VRSTE ZAPOSLOTIVENIH POGOVOROV</b> .....	<b>2</b>
1.1 GLEDE NA ŠTEVILO PRISOTNIH UDELEŽENCEV .....	2
1.1.1 Posamični pogovor.....	2
1.1.2 Skupinski pogovor .....	3
1.1.3 Panelni pogovor .....	3
1.1.4 Zaporedni pogovor .....	3
1.2 GLEDE NA NAMEN UPORABE .....	3
1.2.1 Direktni pogovor .....	3
1.2.2 Globinski pogovor .....	3
1.2.3 Strukturiran pogovor.....	4
1.2.4 Nestrukturirani pogovor.....	4
1.2.5 Podrobni pogovor.....	4
1.2.6 Stresni pogovor.....	4
1.2.7 Izločevalni pogovor .....	4
1.3 DRUGE ALTERNATIVNE OBLIKE POGOVOROV .....	5
1.3.1 Telefonski pogovor .....	5
1.3.2 Informativni pogovor.....	5
1.3.3 Pogovor med kosilom .....	5
<b>2 PRIPRAVA NA ZAPOSLOTIVENI POGOVOR</b> .....	<b>5</b>
2.1 SPOZNAVANJE SAMEGA SEBE.....	5
2.2 SPOZNAVANJE OKOLJA.....	6
2.3 VSEBINSKA PRIPRAVA NA POGOVOR.....	7
2.3.1 Najverjetnejša vprašanja.....	7
2.3.2 Priprava svojih vprašanj .....	8
2.3.3 Kako odgovoriti na vprašanje .....	9
2.4 ORGANIZACIJSKA PRIPRAVA NA POGOVOR .....	10
2.5 ČUSTVENA PRIPRAVA NA POGOVOR.....	10
<b>3 ZAPOSLOTIVENI POGOVOR</b> .....	<b>11</b>
3.1 NEBESEDNO SPOROČANJE IN PRVI VTIS.....	11
3.2 PRIMERNA OBLEKA .....	11
3.3 POTEK ZAPOSLOTIVENEGA POGOVORA .....	13
3.4 ZAKLJUČEVANJE POGOVORA .....	13
3.5 POMEN ZAKONODAJE IN ETIKE.....	15
<b>4 AKTIVNOSTI PO ZAPOSLOTIVENEM POGOVORU</b> .....	<b>16</b>
4.1 ANALIZA POGOVORA.....	16
4.2 ZAHVALNO PISMO .....	16
4.3 PSIHOLOŠKO TESTIRANJE .....	17
4.4 PONUDBA ZA ZAPOSLOTITEV .....	17

<b>5 STANJE NA SLOVENSKEM TRGU DELOVNE SILE .....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>23</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Pot k odkritosti in preživetju .....	9
Slika 2: Sestavine osebnega videza .....	12
Slika 3: Pregled postopka zaposlitvenega pogovora .....	13
Slika 4: Zaključevanje pogovora .....	14
Slika 5: Oblike priprave na zaposlitveni pogovor .....	19
Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na razpoloženje pred in med zaposlitvenim pogovorom....	19

## UVOD

Demografske spremembe in menjava socialnih vrednot vodijo, bolj kot kadarkoli prej, posameznike k želji po različnosti dela in časovni fleksibilnosti. Tisti, ki zamenjamo zaposlitev iz pozitivnih razlogov, smo v precejšnji prednosti in to se pozna tudi pri pogovorih za zaposlitev. Smo precej bolj suvereni in samozavestni. Če pa smo postavljeni ob rob in nujno potrebujemo novo zaposlitev, je naš nastop precej bolj nestrpen in posledično poln napak. Z dobro mero koncentracije, optimizma in energije se lahko uspešno spoprimejo z obravnavano tematiko in nastop še izboljšamo. Ne le mi, tudi podjetja hočejo biti dobra, zato izbirajo najboljše kadre za doseg dobrih poslovnih rezultatov. Večina mladih začne iskati zaposlitev nekoliko prepozno, namreč po diplomi. Ne računamo, da se bomo z iskanjem službe ukvarjali kar nekaj časa, saj nobeden ne dobi službe takoj. Včasih iskanje traja toliko časa, da se prvotno navdušenje spremeni v popoln obup in postanemo zagrenjeni. Veliko iskalcev ne dobi službe prav zato, ker ne zna iskati in se ne zna prodati. Veliko ne ve, kaj bi radi v življenju dosegli in kaj jih veseli, ali pa se ne potrudijo, da bi do takega spoznanja prišli.

**Predmet** obravnave je učinkovit zaposlitveni pogovor in koliko je pomemben v razmerah tržnega gospodarstva. Ta predstavlja kandidatu možnost, da z delodajalcem vzpostavi osebni stik, da mu podrobneje predstavi svoje sposobnosti in kvalifikacije, mu razloži določene stvari iz svoje delovne preteklosti ter ga prepriča, da je za prosto delovno mesto najustreznejši. Tudi na strani delodajalcev, se je v praksi pokazal kot zanesljiv instrument pridobivanja novih sodelavcev. Poslužujejo se ga predvsem iz razloga, da s kandidatom vzpostavijo osebni stik. Med pogovorom spoznajo kandidata ter se prepričajo o njegovih znanjih in izkušnjah, ki jih je pridobil iz osebne predstavitve in prijave. Pogovor nudi možnost delodajalcu, da preveri resničnost trditev o kandidatovih sposobnostih, znanjih in delovnih izkušnjah.

Veliko iskalcev zaposlitve se ne zaveda pomena pogovora za zaposlitev. Gre za odločilne minute, v katerih se delodajalec lahko začuti, da je našel pravega človeka. To pomeni za iskalca veliko priložnost, a hkrati tveganje, saj je v tako kratkem času zelo težko predstaviti samega sebe. **Cilj** mojega dela je, se seznaniti in opredeliti potek in bistvene sestavine pogovora, katerih izvedba je zelo pomembna za doseganje dobrih rezultatov pri iskanju zaposlitve. Ljudje se v življenju vsaj petkrat srečamo z menjavo zaposlitve. Neuspešni poskusi iskanja zaposlitve pa načnejo samopodobo posameznika. Tudi če primerjamo današnji trend z preteklostjo, lahko opazimo, da so postopki zaposlovanja veliko zahtevnejši, kot so bili. Dobra komunikacija z delodajalci je zato toliko bolj pomembna.

**Struktura** zaključne naloge je razdeljena na štiri poglavja. Prvo poglavje je namenjeno opredelitvi in vrstam zaposlitvenih pogovorov glede na število udeležencev in sam namen uporabe. V drugem poglavju opisujem sam potek priprave na zaposlitveni pogovor, ki se

začne že pri samem načrtovanju poklicne poti. Predstavila sem pomembnost vsebinske, organizacijske in čustvene priprave. Sam potek pogovora opisujem v tretjem poglavju, v četrtem poglavju pa sem predstavila aktivnosti, s katerimi se iskalec zaposlitve po pogovoru sreča. V petem poglavju sem predstavila raziskavo mednarodno priznane kadrovske agencije Adecco H.R., ki se v Sloveniji ukvarja z upravljanjem storitev na področju zaposlovanja in upravljanja človeških virov. Z vključitvijo te raziskave želim predstaviti razmere na slovenskem trgu dela.

**Namen** moje zaključne naloge je prikazati kako pomemben je učinkovit nastop za posameznika in da se lahko z resnim delom dejansko usposobi za samostojno načrtovanje svoje poklicne poti. Verjamem, da v večji meri vplivamo na prihodnjo kariero in življenje, ki se med sabo tesno prepletata.

Temo sem začela raziskovati ob koncu svojega študija, ko sem začela iskati prvo zaposlitev. Na prvem zaposlitvenem pogovoru sem se prikazala v zelo povprečni luči, zato sem se odločila, da se udeležim CERŠ delavnice, ki jo je vodila psihologinja ga. Alenka Klemenčič. Delavnica me je vzpodbudila k prebiranju različne literature, v nalogo sem vključila tudi veliko gradiva, ki je bilo objavljeno na slovenskih in angleških spletnih straneh.

## **1 OPREDELITEV IN VRSTE ZAPOSLOTIVENIH POGOVOROV**

Po Kavčičevi opredelitvi (200, str. 258) je zaposlitveni pogovor formalna, z določenim namenom, vnaprej pripravljena oblika komuniciranja med dvema ali več osebami. Pri zaposlovanju je glavni namen pridobivanje in izmenjava ustreznih informacij. Pri tem lahko oseba vpliva na izbiro in način posredovanja podatkov, ki je bolj ugoden za doseganje končnega cilja.

V praksi poznamo več vrst zaposlitvenih pogovorov, ki služijo enakemu namenu, le da izpraševalec pride do cilja na različne načine. Prav vsak izmed njih ima specifične značilnosti.

### **1.1 Glede na število prisotnih udeležencev**

Veliko avtorjev različno opredeljuje vrste zaposlitvenih pogovorov. Glede na to, koliko kandidatov oziroma spraševalcev sodeluje v samem pogovoru, ločimo (Torrington & Hall, 1991, str. 313 – 316):

#### **1.1.1 Posamični pogovor**

Ta oblika daje najboljše možnosti kandidatu, da pride v stik s spraševalcem. Omogoča razvoj medosebnega zaupanja in odlično izrabo časa. Je manj formalen. Za kandidate je ta način ugodnejši, saj lahko brez oklevanja postavljajo vprašanja in povedo kaj več o sebi.

Lahko je zelo sproščen, ker kandidat ne čuti pritiska več spraševalcev in tako spraševalcu lažje zaupa občutljivejše informacije. Slabost se odraža v odločitvi, ki je prepuščena le eni osebi. Tej pomanjkljivosti se lahko izognemo z zaporednimi pogovori.

### **1.1.2 Skupinski pogovor**

Skupinski pogovor ni najbolj razširjena metoda, uporablja se predvsem pri določenih poklicih in je lahko za mnoge kandidate neprijeten, če takšnih pogovorov niso vajeni. Spraševalcem, lahko je tudi eden, daje pomembne informacije o kandidatovih sposobnostih in vedenju, ko jih postavijo pred določen problem in jih opazujejo. Lahko razpravljajo ali rešujejo skupaj nek problem, ali pa predstavijo kakšne svoje posebne sposobnosti.

### **1.1.3 Panelni pogovor**

Kandidat je povabljen med bodoče sodelavce, ki mu postavljajo vprašanja. Prednost so hitre odločitve in prihranek časa, vendar pa se ne razvije nek osebni odnos. S tovrstnim intervjujem se preveri predvsem kompatibilnost kandidata z organizacijo in zaposlenimi. Posamezni spraševalci lahko poglobljajo vprašanja in sicer vsak lahko postavi vprašanje iz svojega področja. Slabost takšnega pristopa je, da je kandidat lahko zaradi tolikih vprašanj preobremenjen, in za to ne daje ustreznih informacij.

### **1.1.4 Zaporedni pogovor**

Je niz posamičnih pogovorov, ki omogoča spraševalcu več informacij o kandidatu. V pogovor z kandidatom so lahko vključeni bodoči zaposleni ali nadrejeni, zato je rezultat sprejet na podlagi različnih mnenj. Število teh pogovorov je odvisno od pomembnosti mesta, za katerega se kandidat poteguje. Opravljeni morajo biti v čim krajšem času in časovno ter vsebinsko usklajeni med spraševalci. Z izvajanjem zaporednih pogovorov lahko pride do podvajanja informacij ter terja več časa. V praksi, delodajalec kandidata povabi na pogovor še drugič ali tretjič iz različnih razlogov. Včasih zgolj zato, da se prepriča, če je kandidat res tako dober, kot se je izkazal na prvem pogovoru.

## **1.2 Glede na namen uporabe**

Glede na rezultate, ki jih želimo doseči, ločimo več zaposlitvenih pogovorov (Možina, et. al., 1994, str. 458).

### **1.2.1 Direktni pogovor**

Ta se uporablja predvsem takrat, ko s kandidatovo prijavo ni bilo moč ugotoviti vseh formalnih podatkov. Služi lahko kot nadomestilo izpolnjevanja prijave ali vprašalnika, zato je dobro, da so vprašanja že vnaprej pripravljena. Gre predvsem za tipična in vsebinsko kratka vprašanja, kot so na primer starost, bivanje in drugi tovrstni osebni podatki.

### **1.2.2 Globinski pogovor**

Ta oblika je primerna, če želi izpraševalec izvedeti namere, nagnjenja in prepričanja kandidatov, ki se potegujejo za visoko strokovna in vodilna delovna mesta.

### **1.2.3 Strukturiran pogovor**

Podlaga za to vrsto pogovora je vnaprej pripravljen niz vprašanj, povsem povezan z delom. V praksi je mogoče uporabljati več vrst strukturiranih pogovorov, izmed katerih se najbolj uporabljata dva. Prvi takšen je zaposlitveni pogovor opisa vedenja, kjer se vprašanja nanašajo na pretekle izkušnje. Drugi takšen je zaposlitveni pogovor opisa položaja, kjer so vprašanja osredotočena na to, kako bi kandidat obvladal določen položaj. Spraševalci nimajo možnosti postavljati dodatnih vprašanj in tako morda ne pridobijo informacij, pomembnih za izbiro kandidata. Vsem kandidatom za delovno mesto se postavijo enaka vprašanja. Pri tej vrsti pogovorov je veljavnost in zanesljivost podatkov večja kot pri nestrukturiranih.

### **1.2.4 Nestrukturirani pogovor**

Z odpiranjem različnih tem, spraševalec prisili kandidata, da jih komentira. Takšen pristop je primeren za zaposlovanje potencialnih vodij, saj so vprašanja zasnovana tako, da omogoča boljše razumevanje izpraševalčevih stališč in prepričanj. Spraševalec odpira različne teme pogovora in postavlja dodatna vprašanja. Pri tem lahko pridobi takšne informacije, ki omogočajo sklepanje o tem, kako uspešno bi lahko opravljal določeno delo. Ker kandidati za določeno delovno mesto lahko dobijo različna vprašanja, so tako dobljene informacije neprimerljive.

### **1.2.5 Podrobni pogovor**

Gre za zelo podrobna vprašanja o pojavih, katere vsebino si je potrebno vnaprej pripraviti in ob pogovoru zapisovati.

### **1.2.6 Stresni pogovor**

Cilj takšnega pristopa je preveriti, če je kandidat pripravljen sposoben delati v stresnih situacijah. Uporaben je tedaj, ko mora biti kandidat na svojem delovnem mestu iznajdljiv, recimo v marketingu oziroma trženju. Kandidat lahko čaka več ur na začetek pogovora in spraševalec ponavadi ni pretirano prijazen.

### **1.2.7 Izločevalni pogovor**

Podjetja uporabljajo izločevalni pogovor, da se prepričajo, če kandidati ustrezajo pogojem, ki so za razpisano prsto delovno mesto potrebni. Eden izmed takšnih pogojev je denimo poznavanje računalniških programov ali sposobnost prodajanja po telefonu, ki služijo predvsem kot sito za izločanje neprimernih kandidatov. Te najpogosteje izločijo strokovnjaki za kadre. Imajo namreč zelo izostrene sposobnosti in lahko takoj odkrijejo kakšno negativno karakteristiko. Ni jim treba vedeti, če smo najbolj primerna oseba za položaj, za katerega kandidiramo, dovolj je že to, da jim ne ustrežamo. Prav zaradi tega bodo tisti, ki izvajajo izločevalne pogovore, o nas poskušali izbrskati najslabše lastnosti. Iskali bodo luknje v naši karieri ali pa prežali na kakšne protislovne informacije.



## **1.3 Druge alternativne oblike pogovorov**

### **1.3.1 Telefonski pogovor**

Pogovori za zaposlitev po telefonu postajajo vse običajnejši, saj delodajalci po hitrem postopku izločijo večino kandidatov. Na pogovor povabijo le tiste, ki ustrezajo določenim kriterijem. V nasprotju z načrtovanim prvim pogovorom, pa se lahko telefonski pogovor pojavi nepričakovano, zato je potrebna dobra predhodna priprava (Veruki, 1998, str. 34).

Dva ključna dejavnika, kako obvladati pogovor po telefonu, sta priprava in lokacija. Pogovor mora potekati počasneje kot navadno in z ustreznim tonom glasu. Bistveno je, da svoj interes izrazimo verbalno, saj telesnih kretenj sogovornik ne more videti. Če se med pogovorom pojavljajo nekoliko daljši premori, jih ni treba zapolniti, saj izpraševalec v tem času zapisuje ugotovitve.

### **1.3.2 Informativni pogovor**

Za razliko od klasičnega pogovora, se z informativnim pogovorom osredotočamo na zbiranje splošnih informacij o določenem delu, podjetju ali panogi. Posebno je koristen za tiste posameznike, ki šele vstopajo na trg delovne sile, saj se ti pogosto srečujejo z dilemami o karierni usmeritvi. Za pogovor se lahko dogovorimo z znanci, prijatelji ali zaposlenimi v določenem podjetju. Tak pogovor je uveljavljena oblika mreženja (Palčič, 2007, str. 23).

### **1.3.3 Pogovor med kosilom**

Kosilo ima lahko pogosto močno družabno noto, ki pripomore k hitrejšemu sklepanju poslovnih dogovorov, prav tako pa tudi k sklepanju prijateljstev in poznanstev. To je pravzaprav tudi namen tovrstnega srečevanja, še posebej takrat, če se izbira kandidat za položaj, kjer se zahteva veliko medosebnih stikov in komuniciranja. Delodajalec želi vedeti, kako se obnaša v takšnem družbenem okolju. Pogovor med kosilom se lahko za kandidata usodno konča brez predhodne psihološke priprave. Prav tako tovrsten pogovor v slovenskem prostoru še ni dobro uveljavljen.

## **2 PRIPRAVA NA ZAPOSLOVNI POGOVOR**

Pogovor s potencialnim delodajalcem je eden od zadnjih in zelo kritičnih procesov iskanja zaposlitve. Predstavlja možnost osebne predstavitve, zato je dobra priprava nanj zelo pomembna.

### **2.1 Spoznavanje samega sebe**

Iskanje zaposlitve se prične z ugotavljanjem lastnih vrednot, zanimanj, veščin, izkušenj, dosežkov in lastnih ciljev. Lastna ocenitev je dolgotrajnejši proces, ki zagotavlja tiste informacije, ki pripomorejo k lažjemu odločanju o vrsti dela, ki ga želimo skozi življenje

opravljati. Z poznavanjem svojih veščin, izkušenj in znanj pa bomo natanko vedeli, kaj lahko nudimo bodočemu delodajalcu.

Zaletel (2006, str. 114) v svojem delu opredeljuje namen **zaposlitvenega profila**, ki je sestavljen iz štirih kvalifikacij, ki jih moramo upoštevati pri izdelavi.

Kot prva taka je izobrazba sama, med katero sodi tako formalna, ki pripelje do uradno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot tudi razna usposabljanja in dodatna izobraževanja. V zaposlitveni profil vključimo tudi izkušnje in spoznanja, ki si jih nabiramo na preteklih delovnih mestih. Prvi iskalci zaposlitve se osredotočamo na tiste izkušnje, ki smo jih pridobili na praksi ali študijskih projektih, ter s prostovoljnim in študentskim delom. Dobro razmislimo o veščinah, ki jih avtor deli na osebne in transferne. Poglavitne osebne veščine in lastnosti kot so poštenost, zanesljivost, vestnost, so za delodajalca poglavitne. Transferne veščine pa se nanašajo predvsem na sposobnosti in spretnosti, ki jih je mogoče koristno uporabiti na različnih delovnih mestih. Naše znanje, ki si ga pridobimo s študijem oziroma z učenjem, ki ga je v podjetju mogoče koristno uporabiti, je pogosto skrito in se ga posameznik ne zaveda. Zato je sistematični način odkrivanja pridobljenih znanj ter veščin in kompetenc nujen, saj pripomore k boljšemu zavedanju in posledično boljšemu prepoznavanju priložnosti za uporabo tega znanja.

Raziskava, ki jo kandidat opravi o sebi, je v veliko pomoč v celotnem procesu iskanja zaposlitve. Koristi se odražajo tako pri pripravi življenjepisov, dopisov, kot tudi odgovorov na vprašanja na zaposlitvenih pogovorih.

## **2.2 Spoznavanje okolja**

Delodajalci pričakujejo, da poznamo panogo, njihovo organizacijo, delovno mesto, za katerega se potegujemo in celo nekaj dejstev o osebi, ki bo vodila pogovor in njeni poziciji. Pričakujejo, da to znanje prikažemo tako v spremnih dopisih in ostali korespondenci ter na samem pogovoru za zaposlitev. Ravno zato je priporočljivo preučiti podjetje in panogo, v kateri deluje. Izvedeti želimo s čim se ukvarja, kakšne so potrebe, težave ali izzivi, kakšne cilje načrtujejo v prihodnosti in s katerimi ovirami se srečujejo. Vse to nam pove, kako bi podjetju s svojim znanjem in veščinami lahko pomagali. Informacije lahko pridobimo iz spletnih strani, raznih publikacij, internih gradiv ali člankov, lahko povprašamo tudi prijatelje ali znance. Takšna priprava pokaže izpraševalcu, da smo polni znanja, temeljiti in delavni.

Če želimo podrobneje raziskati naravo delovnega mesta, ki nas zanima, se dogovorimo za informativni pogovor z osebo, ki poklic opravlja. Ne le, da bomo prepričani, ali bi nam bilo delo v podjetju všeč, s takšnim pristopom tudi posredno odkrivamo skriti trg delovnih mest. Bolles (1999, str. 153-156) v svojem delu navaja tudi, da lahko preučimo podjetje tudi tako, da zaprosimo za prostovoljno delo.

Da spoznamo okolje, v katerem bi želeli delati, imamo v Sloveniji več možnosti. Eden takih je karierni sejem, ki se odvija enkrat letno v Ljubljani. Moje delo, ki upravlja z največjim slovenskim zaposlitvenim portalom, vsako leto organizira ta karierni sejem Kariera, ki je največji in najprestižnejši slovenski karierni dogodek. Je stičišče ponudbe in povpraševanja na trgu dela, kjer se predstavi več kot sto delodajalcev, ki želijo najti ustrezne sodelavce, s katerimi bodo nadaljevali svojo rast. Sejem ni le priložnost za spoznavanje delodajalcev in iskalcev dela, ampak ponuja tudi možnosti za pridobivanje novih znanj o iskanju zaposlitve, gradnji kariere in življenjskemu uspehu. Sejem ponuja brezplačna psihometrična testiranja, ki kandidatom olajšajo pravilno izbiro karierne poti. Zagotovljeno je tudi brezplačno svetovanje o pripravi življenjepisa, v okviru delavnic, pa se seznanimo s tehnikami iskanja dela (Kukovič, 2008).

## **2.3 Vsebinska priprava na pogovor**

Vsebinsko se pripravimo na tista vprašanja, ki jih lahko od izpraševalca pričakujemo, pripravimo vprašanja, ki jih bomo postavili na pogovoru in vadimo ter utrjujemo naše vsebine.

### **2.3.1 Najverjetnejša vprašanja**

Najverjetnejša vprašanja se vežejo na zahteve delovnega mesta in na pogoje, ki so bili objavljeni v oglasu. Z kandidati, ki so prišli direktno iz šole, odprejo temo izobraževanja, z kandidati, ki že imajo delovne izkušnje, pa pogovor teče v zvezi s preteklim delom. C.R. Krannich in L.R. Krannich (2003, str. 163) sta mnenja, da če ravno ne moremo predvideti vseh vprašanj, se lahko pripravimo na 95 odstotkov le teh, ki nam jih bodo delodajalci zastavili. Kadrovniki se osredotočijo na odprta vprašanja, ko nas spodbujajo k razlagi in dajo informacije o globljih razlogih. Vprašanj se nikakor ne smemo naučiti na pamet, kajti citiranje ruši našo kredibilnost. Če želimo prodati naše znanje potencialnemu delodajalcu, moramo govoriti in zveneti resnično.

Na zaposlitvenem pogovoru lahko pričakujemo več **kategorij vprašanj**, ki jih Palčič (2007, str. 56) razdeljuje v pet sklopov.

Prvi sklop takšnih vprašanj, ki jih lahko pričakujemo, je poznavanje delodajalca in delovnega mesta. Pripravljeni moramo biti odgovarjati na vprašanja o tem, zakaj bi radi delali v njihovem podjetju, kaj nas zanima ravno to delovno mesto, ki ga želimo zasesti in kaj pričakujemo od bodočega delodajalca. Odgovori naj bi vsebovali tako našo predstavitev kot cilj.

Druga kategorija se nanaša na naše karierne cilje o naši poklicni poti v prihodnosti, kdo je naš idealni delodajalec in kaj pričakujemo od njega. Na takšna vprašanja začnemo misliti že pri pripravi na iskanje zaposlitve.

O veččinah in izkušnjah nas na zaposlitvenem pogovoru zagotovo vprašajo. Pričakujemo lahko vedenjska vprašanja, ki proučujejo naše vedenje. To je ravnanje, obnašanje, izkušnost in odzivnost na določene okoliščine, ki so podobne tistim, ki jih bomo srečali na novem delovnem mestu. Ta vprašanja so ponavadi sestavljena tako, da moramo govoriti o konkretnih primerih, s katerimi situacijami smo se srečali in kako smo jih izpeljali. Zelo redko se zgodi, da moramo veččine prosto naštet. Dober izpraševalec jih izlušči že iz naših vedenjskih odgovorov.

Situacijska vprašanja so hipotetični primeri tipičnih področij, vezanih na delo. Z njimi izpraševalec poizveduje, kako bi rešili posamezen delovni problem, ki bi se lahko zgodil pri delu. Z njimi lahko pridobijo vpogled v to, kako motivirani smo, koliko smo iznajdljivi, domiselni, kakšne sposobnosti imamo za timsko delo oz. delo s strankami ali kako se lahko odzivamo v določenem delovnem okolju ali okoliščinah. Medtem ko vedenjska vprašanja sprašujejo po izkušnjah iz preteklosti, pa se situacijska oziroma hipotetična vprašanja navezujejo na namišljene primere, ki pa so v realnosti mogoči. Pri tej vrsti vprašanj je pomembno, da se osredotočimo na podrobnosti, situacijo, korake in miselni proces. Ker na prihodnje ravnanje kandidata seveda vplivajo tudi pretekle izkušnje, so si vedenjska in situacijska vprašanja med sabo zelo sorodna po vsebini in namenu.

Manj prijetna oz. kritična vprašanja so tista, s katerimi želi delodajalec odkriti tudi naše manj zaželene osebnostne lastnosti, pomanjkljivosti v našem znanju ali negativne izkušnje. Namen je ustvariti rahlo zmedo. Z izmikanjem lahko delodajalec dobi občutek, da nekaj prikrivamo. V svojih odgovorih moramo ostati mirni in diplomatski, kajti nekatera vprašanja so namenoma postavljena bolj direktno. S temi vprašanji želi izpraševalec ugotoviti predvsem, kakšna je naša samopodoba, sposobnost kritične presoje in sprejemanje samega sebe. Vprašanja, ki poizvedujejo o praznini v našem šolanju ali neuspešnem iskanju zaposlitve, podkrepimo z resničnimi navedbami. Zakaj smo zapustili delodajalca, je lahko ključno, saj vprašanje testira naš odnos do preteklih delodajalcev. Pravilnih in napačnih odgovorov na ta vprašanja ni, odgovor je le podatek več o našem značaju.

Nedovoljena vprašanja so tista, ki se nanašajo na naše zdravstveno, socialno in družinsko situacijo. V praksi nas lahko delodajalec vpraša marsikaj, izmikanje takim vprašanjem običajno praviloma pomeni, da so nam vrata zaprta.

### **2.3.2 Priprava svojih vprašanj**

Vprašanja, ki jih postavimo bodočemu delodajalcu, izkazujejo naše zanimanje za želeno delovno mesto in podjetje kot celoto, hkrati pa lahko izvemo, ali nas prosto delovno mesto resnično zanima. Nierenberg (2005, str. 19) meni, da je dobro na prvem pogovoru postaviti vsaj štiri vprašanja, ki so neposredno povezana z zahtevami v zvezi s prostim delovnim mestom. S tem si omogočimo, da pogovor steče v tisto smer, kjer se skrivajo naše

prednosti. Vprašanja o bonitetah ali drugih ugodnostih na prvem pogovoru za službo, niso priporočljiva, o plači pa se je pametno pogajati šele, ko nam delodajalec ponudi zaposlitev.

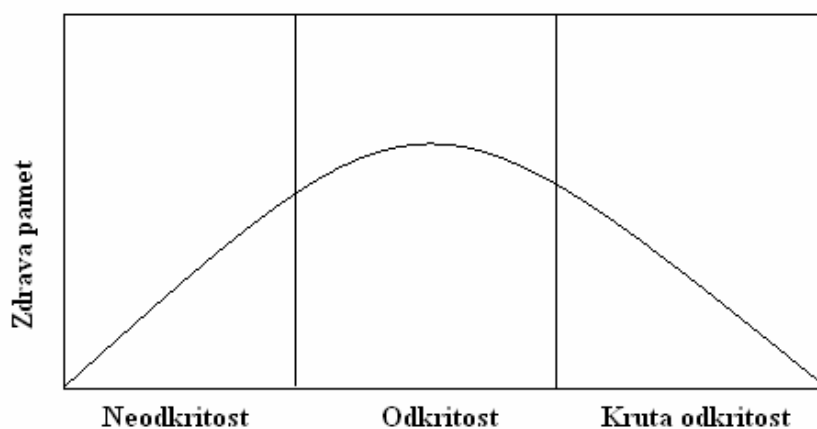
### 2.3.3 Kako odgovoriti na vprašanje

Če imamo seznam prednosti in slabosti, imamo zapisane svoje uspehe in vemo kaj delodajalec pričakuje, potem odgovori na običajna vprašanja ne bi smeli delati težav. Nierenberg (2005, str. 52-54) meni, da je potrebno jasno opredeliti svoje prednosti. Odgovori naj bodo kratki in podprti s konkretnimi primeri, ki smo jih uspešno rešili. Biti moramo jasni in odločni pri argumentiranju in ne smemo pozabiti na pravila lepega govorjenja. Izogibati se moramo pretiranemu govorjenju in izumetničenosti. Če nas kritizirajo, poskušamo ugotoviti namen kritike. Za vprašanja, ki nam jih ne bi smeli postaviti, je nujno, da ostanemo mirni in si vzamemo čas za premislek.

Po opredelitvi avtorja, lahko pri nezakonitih vprašanjih, uberemo različne pristope, in sicer tako da na vprašanje preprosto odgovorimo. Je najbolj enostaven pristop, vendar se moramo zavedati morebitnih posledic. Načeloma smo lahko pazljivejši in najprej ugotovimo razlog, zakaj delodajalca zanima odgovor na to vprašanje in nato, po lastni presoji, primerno odgovorimo. Če menimo, da vprašanje ni primerno, nanj ne odgovorimo. Sklicujemo se na svoje pravice in ga vljudno zavrnamo. Vsak dober govorec ve, da je humor lahko zdrav obrambni mehanizem, s katerim si pomagamo v neprijetnih okoliščinah. Z njegovo uporabo obdržimo pozitivno naravnost in nemalokrat obrnemo pogovor v drugo smer.

Bistvenega pomena je tudi način, ki ga uporabimo pri odgovarjanju na vprašanja. Spodnja slika, pot k odkritosti in preživetju, nam natančno prikazuje mejo med neiskrenostjo, odkritostjo in kruto odkritostjo.

*Slika 1: Pot k odkritosti in preživetju*



*Vir: Powers, Zmagovalni zaposlitveni razgovor, 2006, str. 72.*

Moralno pravilno je, da govorimo resnico, vendar mora ostati razumno in s sočutjem. Pazljivi moramo biti še posebej takrat, ko je razlog menjave zaposlitve nezadovoljnost in slabi medosebni odnosi, navaja Powers v svojem delu. Vsak potencialni delodajalec se vidi kot nekdanji delodajalec, zato se počuti bolje, če ostanemo taktni in profesionalni.

Vsako vprašanje poslušamo aktivno, opazujemo telesno govorico in obrazno mimiko. Če vprašanja ne razumemo, prosimo za dodatna pojasnila. Pomembno je, da se s sogovornikom razumemo. Pri kreiranju odgovora si vzamemo sekundo ali dve in nikoli ne dopustimo, da nam na jezik polagajo negativne besede. Prav tako ne govorimo dlje kot minuto ali dve.

## **2.4 Organizacijska priprava na pogovor**

Kljub našim najboljšim namenom, da bi se stvari na dan srečanja odvijale nemoteno, se lahko začnejo odvijati najmanj pričakovani scenariji. Zato je pomembno, da preverimo kraj in upoštevamo čas, ki ga potrebujemo do podjetja. Pri tem je dobro predvideti razmere na cesti ali možnost parkiranja.

S sabo vedno vzamemo spisek priporočil, svoj življenjepis in ostala dokazila, ki jih zahteva razpis. Če je možno, se pozanimamo, s katerimi osebami se bomo sestali in si priskrbimo njihove telefonske številke. Moramo biti točni, saj podjetja tovrstne pogovore skrbno načrtujejo in so časovno omejeni (Klemenčič, 2008).

## **2.5 Čustvena priprava na pogovor**

Glavni znaki nervoze so lahko jecljanje, tresoči glas, pokašljevanje, grizljanje ustnice ali nohtov, peresa ali drugih predmetov, mencanje z rokami, česanje s prsti, potenje, tleskanje z jezikom, obrambno sklenjene roke čez prepono, rdečica na obrazu in pomanjkanje slin v ustih. Po nekaj začetnih minutah pogovora nervoza ponavadi skoraj povsem popusti in se lahko bolj sproščeno osredotočimo na pogovor, če pa se napetost pogovora in težavnost vprašanj stopnjujeta, nas lahko živčnost povsem onespobi.

Da izgubimo občutek treme, se moramo dobro zbrati. Na pogovoru ne smemo podvomiti v lastne sposobnosti, biti moramo pozitivno naravnani in samozavestni, kritiko pa vzeti kot dobrodošel predlog za izboljšave. De Angelis (2004, str. 16) meni, da si veliko ljudi gradi svoj občutek samozavesti na podlagi doseženih rezultatov, ob neuspehu pa izkaže nizko samospoštovanje. Če bomo gradili samozavest na podlagi zaupanja v lastne notranje sposobnosti, da lahko naredimo, vse kar želimo, smo na pravi poti. Preden pridemo do želene zaposlitve, bomo tudi nemalokrat zavrjnjeni, zato je še toliko bolj pomembno, da vsak iskalec zaposlitve gradi na resnični samozavesti in neuspeh sprejme kot sestavni del vseživljenjskega učenja.

### **3 ZAPOSLOVNI POGOVOR**

Ko ustrezamo vsem formalnim zahtevam delovnega mesta, lahko pričakujemo, da nas delodajalec povabi na pogovor. Postopek pogovora je razdeljen na dve fazi. Prva faza je predstavitev in prvi vtis, ki ga dobi izpraševalec o nas, druga pa sama struktura pogovora.

#### **3.1 Nebesedno sporočanje in prvi vtis**

Med nebesedno sporočanje sodi govorica telesa, ki jo strokovnjaki različno opredeljujejo, vendar lahko v grobem povzamemo, da je to položaj in gibanje v prostoru, telesna drža in hoja, mimika obraza ter kretnje rok, nog in glave (Možina, Tavčar & Kneževič, 1995, str. 47).

Ljudje si zapomnijo prve in osnovne informacije, ki jih izluščijo iz naše govorice telesa, iz tega, kaj smo povedali in kako smo se odzvali na njihove besede. Pričakujemo lahko, da bo nadaljnji pogovor filtriran, s strani izpraševalca, skozi prvotno prepričanje, ki si ga ustvari o nas. Zato je dober vtis zelo pomemben, ki ga na sogovornika naredimo z urejenim videzom, s stiskom roke, ki je primerno močan, z nasmehom in s pogledom, ki naj ne traja dlje kot petnajst sekund. Glede na to, da se za isto zaposlitev lahko poteguje veliko kandidatov s podobnimi karakteristikami in kvalifikacijami, na koncu odločajo najmanjše malenkosti.

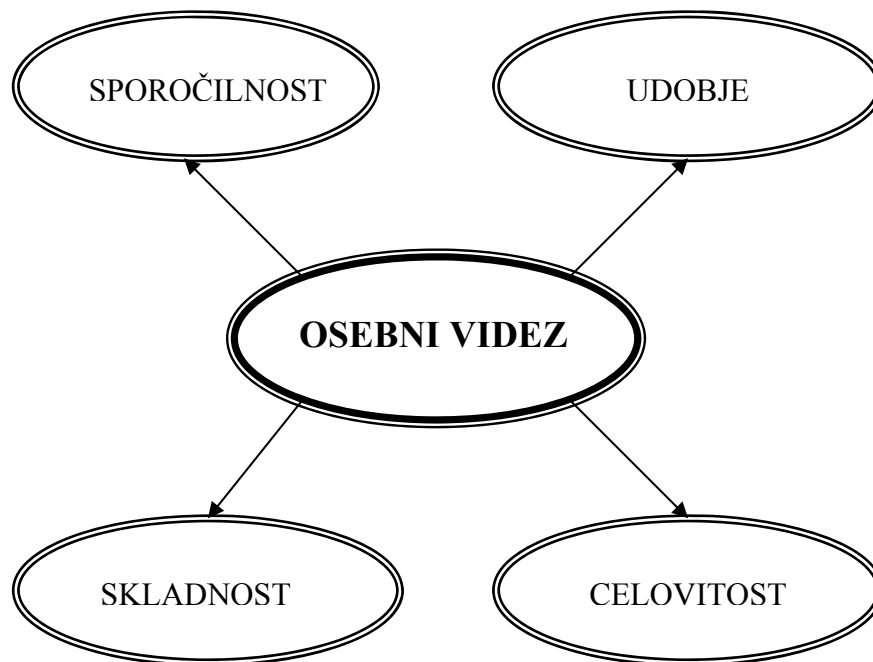
Goreya (2001, str. 173-174) v svojem delu navaja pomen neverbalne komunikacije z raziskavo univerze v Pennsylvaniji iz leta 1970. S to raziskavo so ugotovili, da ljudje komuniciramo na tri, med sabo neodvisne načine, v različnem razmerju. Na besede oz. verbalno komunikacijo odpade le 7 odstotkov, na besedno intonacijo, pod katero razumemo višino in barvo glasu, 38 odstotkov, na neverbalno komunikacijo oz. govorico telesa, pa 55 odstotkov. Raziskava nam pokaže, kako pomembna dejavnika sta besedna intonacija in govorica telesa. Slednja potrjuje naše besede le, če so resnični odraz naših čustev. Prepričljivo laganje ali prikrievanje nivoja je težko izvedljivo, in na pogovoru lahko pričakujemo, da nas bo izdalo neskladje med neverbalnim in verbalnim sporočanjem.

#### **3.2 Primerna obleka**

Z vprašanjem, kaj obleči, se v vsakodnevnem življenju velikokrat srečamo, pa naj gre za družabne dogodke ali poslovna srečanja. Izzivalno ali preveč posebno oblačenje v določenih okoljih in priložnostih običajno ni dobro sprejeto. V nas lahko vzbudi različne predsodke in hitro se lahko zgodi, da sogovornika negativno ocenimo zaradi njegovega videza, na vsebino pogovora pa pozabimo.

Popovič in Zajc (2000, str. 77) sta mnenja, da moramo pri oblikovanju osebnega videza upoštevati sporočilnost, udobje, skladnost in celovitost naše zunanje podobe.

Slika 2: Sestavine osebnega videza



Vir: Lastna izdelava, 2008.

Z zunanjo podobo sporočamo okolici naše vrednote, status naš poklic oziroma naše poslovne cilje ter način življenja. Zelo pomembna je spretnost oblačenja za različne priložnosti. Prav tako obleka ne sme ovirati pri gibanju. Vse, kar stiska, drži ali daje neprijeten občutek, je za zaposlitveni pogovor ali delovni prostor nesprejemljivo. Obleko izbiramo v skladu z našo osebnostjo in svojih naravnih danosti.

Klasičen slog je najpogostejši v poslovnem svetu. Je eleganten in brezčasen. Oseba s klasičnim slogom ima racionalen pristop do svoje podobe. Oblačila uspešno prilagaja različnim situacijam. Upošteva celovitost, kar pomeni, da je izredno urejena, vedno naličena in ima zelo dobro koordinirano garderobo.

Tudi Zaletel (2006, str. 190) je podobnega mnenja in v svojem delu trdi, da zaposlitveni pogovor ni primeren za eksperimentiranje in izražanje naše osebnosti. Če nismo prepričani kakšna je kultura oblačenja v podjetju, v katerega smo namenjeni, je priporočljivo izbrati konzervativnejši videz. Za delovno mesto v pisarni, prodaji ali za stike s poslovnimi partnerji je primerna predvsem tradicionalna poslovna obleka.

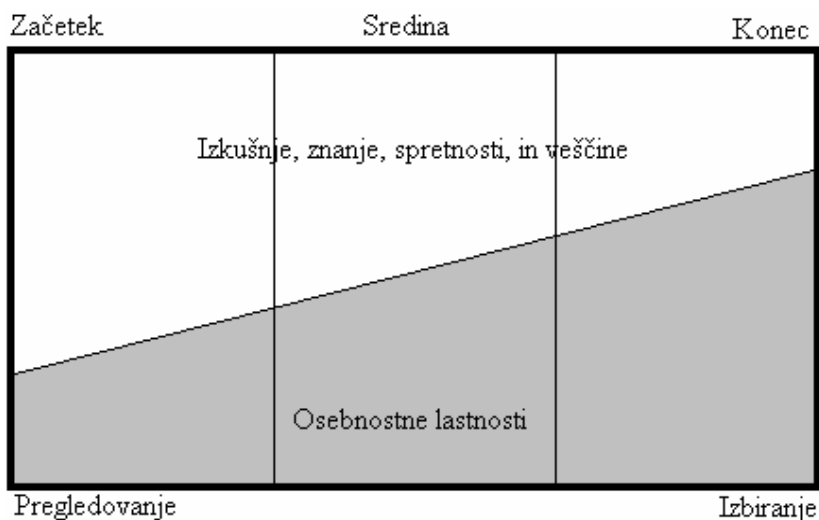
Urejenost pa seveda ne velja le za obleke. Negovana pričeska, urejeni nohti in zobje, brezhibna čistoča so pogoj, za uspešno medsebojno komuniciranje.



### 3.3 Potek zaposlitvenega pogovora

Powers (2006, str. 72-73) opisuje potek zaposlitvenega pogovora, na katerega bi moral biti pozoren vsak kandidat. Z zavestnim opazovanjem pridobimo povratne informacije o tem, kako napredujemo v samem procesu in v kateri fazi postopka smo. To znanje lahko uporabimo za uglasitev našega pristopa med samim pogovorom. Prav tako pa lahko iz njega dobro razberemo, kaj podjetje išče.

Slika 3: Pregled postopka zaposlitvenega pogovora



Vir: Powers, Zmagovalni zaposlitveni razgovor, 2006, str. 72.

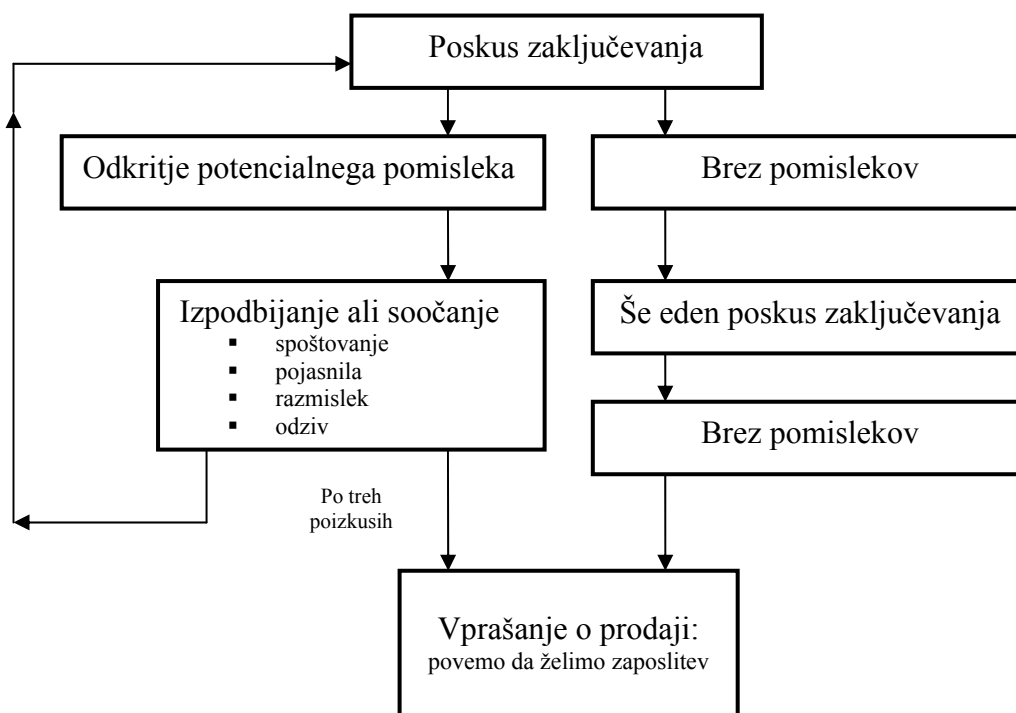
Model nam pokaže dva pomembna vidika zaposlitvenega pogovora, ki se med seboj tesno prepletata. Zgornja horizontalna črta, ki gre od začetka, prek sredine do konca, nam prikazuje naš napredek. Spodnja črta, ki gre od pregledovanja do izbiranja, pa nam prikazuje, na kateri točki celotnega postopka se nahajamo. Vsak izpraševalec ima sestavljen osnovni načrt. Po nekaj vljudnostnih frazah, ki so v pomoč pri prebijanju ledu, se povečini nadaljuje z dnevnim redom. Z vprašanji ki nam jih postavijo, želijo preveriti sposobnosti in kredibilnost naših podatkov. Torej, ko nas izpraševalec začneja ocenjevati, to je med postopkom pregledovanja, želi preveriti, če imamo izkušnje, veščine, sposobnosti in znanje, potrebno za delovno mesto. Na začetku pogovora, se v podjetju želijo prepričati, ali smo dejansko sposobni opravljati delo, za katerega se potegujemo. Ko pridobijo želene informacije, pa se pogosto preusmerijo osebnim vprašanjem, ki razkrivajo naše osebnostne lastnosti. Takrat preidemo v fazo izbiranja in istočasno končujemo pogovor.

### 3.4 Zaključevanje pogovora

Da ustrezamo zaposlitvenim pogojem, smo odkrili med samim pogovorom z izpraševalcem, zadnji del pogovora pa namenimo zaključevanju, in pomagamo našemu potencialnemu delodajalcu izraziti odločitev, ki jo je sprejela med našo predstavitvijo. Naslednji diagram nudi dober pregled dveh možnosti, kako lahko pogovor zaključimo.

Poskus zaključevanja uporabimo, ko je vzpostavljen določen nivo obojestranskega zanimanja. Po mnenju avtorja, ga neopazno vpletemo, ko imamo na razpolago vsaj 25 odstotkov časa celotnega pogovora. Pri tem smo pazljivi na odprta in zaprta znamenja. Odprta so tista, ki jih slišimo in jih ni težko prepoznati. Te vključujejo izjave, kot so »Zdite se ravno pravi človek za nas«. Zaprta so prikrita, z njimi pa se odkrivajo bolj skrita dejstva o naši kandidaturi.

Slika 4: Zaključevanje pogovora



Vir: Powers, Zmagovalni zaposlitveni razgovori, 2006, str. 143.

Ko naletimo na pomislek, izpraševalec ne ugovarja nam kot osebi, le izraža svoje strahove in skrbi o tem, kako se bomo odrezali na potencialnem delovnem mestu. Naša naloga je, da jih odkrijemo, se o njih pogovorimo in se z njimi spoprimemo. S tem lahko porušimo tudi izpraševalčeve predsodke ali stereotipe. Če naletimo na pomislek oziroma ugovor, se odzovemo spoštljivo, tako pokažemo, da smo profesionalni, objektivni in da spoštujemo opažanja izpraševalca. Pri tem se ne poskušamo braniti, saj ne gre za debatni dvoboj, na koncu pa vedno zaključimo tako, da poudarimo eno izmed dobrih lastnosti.

Eden izmed najbolj prepričljivih zaključkov, ki jih lahko uporabimo je, da jasno in neposredno izrazimo željo po zaposlitvi. Ta ostane v spominu izpraševalca, ko se končno odloči koga zaposliti.

Pri samem zaključku lahko naletimo tudi na ovire. Naletimo lahko na nepripravljenega izpraševalca. Pri teh primerih je praktično nemogoče uporabiti zgornji model poskusa

zaključevanja, ker nimajo jasne predstave o tem, kaj iščejo. S težavo opazijo v katerih točkah ustrezamo in v katerih ne. Improvizirani pogovori so lahko zelo nevarni, ti so le redko učinkoviti, še več, v večini primerov prinašajo težave in neuspehe. Naslednja ovira, ki jo avtor navaja, je pogovor z izpraševalcem, ki želi imeti vse pod nadzorom. Takšna oseba ne bo dovolila, da vskočimo s poskusom zaključevanja, saj ima pripravljen osnutek oziroma načrt vprašanj. Pri vsakem vprašanju se ustavi le dve minuti, zadnjih deset minut pa nameni zastavljenim vprašanjem. Naslednja ovira je lahko tudi pregledovalni pogovor, ki ga opravi kadrovník ali zaposlitvena agencija po telefonu ali osebno. Tem ljudem je bila dodeljena naloga, da pregledujejo prijave in da določijo predhodni seznam. Če uporabimo poskus zaključevanja, nam ta zagotavlja le, da ni nobenih pomislekov o naši kandidaturi na tej točki.

Po besedah mag. Mojce Križnar, direktorice podjetja HILL International, ki se ukvarja s kadrovskim svetovanjem, je najbolje, če se z izborom kadrov ukvarjajo izkušeni ljudje, ki imajo dobro razvite detektorje in pri tem optimalno uporabljajo tudi objektivna diagnostična sredstva. Najboljši izbor kandidatov mora iti skozi različne tehnike preverjanja, na koncu pa se odloči o izboru vedno tisti, ki bo novemu zaposlenemu neposredno nadrejen (Žagar, 2008).

### **3.5 Pomen zakonodaje in etike**

Direktiva o rasni enakosti 2000/43/E in Direktiva o enakosti pri zaposlovanju 2000/78/E, ki sta bili sprejeti leta 2000, sta v Sloveniji usklajeni skozi Ustavo RS v 14. členu, ki vsebuje splošno prepoved diskriminacije. Diskriminacija je prepovedana tudi v zakonodaji in sicer to področje ureja Zakon o delovnih razmerjih iz leta 2003, Zakon o enakih možnostih žensk in moških iz leta 2002, Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov iz leta 2004 ter Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja iz leta 2004 (Evropska komisija, 2005, str. 15).

Delodajalci morajo spoštovati zahteve direktive in obstoječe zakonodaje v postopkih zaposlovanja in kriterijev za izbiro tako, da se izogibajo tistih vprašanj, ki se nanašajo na občutljive osebne okoliščine kot so rasna in etična pripadnost, politično in versko prepričanje, članstvo v sindikatu, religija, spolna usmerjenost in zdravstveno stanje. Prav tako morajo razmisliti o etično spornih vprašanjih, ki niso v neposredni povezavi z delom, kot so družinski in zakonski stan, nosečnost in načrtovanje družine. Delodajalci lahko po tovrstnih vprašanjih posežejo le v primerih, če je pridobitev nujna zaradi izpolnjevanja z zakonom določenih obveznosti delovnega mesta (Palčič & Terzič, 2004).

Weinstein (2008) meni, da se etika zaposlitvenega pogovora kaže tudi s pravim pristopom kandidata, ki naj bi se izogibal prikrievanju dejstev in lažnih izjav. Čeprav smo po naravi iskreni, lahko hitro zgrešimo bistvo zaposlitvenega pogovora. Moramo se zavedati, da ne gre za nas same, ampak za medsebojno koristnost, če sodelovanje sklenemo. Če želimo ravnati v skladu z našimi etičnimi in moralnimi načeli, potem se moramo na zaposlitvenih

pogovorih osredotočiti na koristi, ki jih lahko podjetju prinesemo. Izkušen kadrovik bo na pogovoru zagotovo prepoznal kandidata, ki laže, saj ga ima pred seboj in ga nenehno opazuje. Znaki laganja so lahko povešena brada, krčevit nasmeh s stisnjenimi ustnicami, mrščenje, čez prsi prekrižane roke, mežikanje, izmikanje pogleda, dotikanje nosu ali obraza, šviganje s pogledom sem in tja in drugo.

## **4 AKTIVNOSTI PO ZAPOSLOVITVENEM POGOVORU**

Preden odidemo, se moramo pozanimati kateri je naslednji korak v procesu, če obstajajo še drugi pogovori in ali bo odločitev sprejeta v kratkem. Če nam mesto takoj ponudijo, kar je sicer neobičajno, je najbolj primerno, da delodajalcu damo vedeti, da potrebujemo nekaj časa za razmislek.

Uspešnost pogovora je odvisna tako od izpraševalca, ki pozna postopek pogovora in upošteva njegove značilnosti ter vsebino, kot od kandidata in materialnih možnosti. Uspešnost se odraža tudi v obojestranski motiviranosti in zainteresiranosti za sodelovanje. Pomembno je tudi okolje v katerem zaposlitveni pogovor poteka. Okolje mora biti urejeno in mirno.

Spraševalec bo moral po opravljenih pogovorih primerjati svoje zabeležke, strniti ugotovitve in razpravljati o tem, koga bodo povabili na dodatne pogovore. Poleg življenjepisa in pogovora, si pomagajo z referencami in analizo rezultatov psihometričnih testov. Kadrovniki uporabljajo različne selekcijske postopke. Eden od možnih pristopov je razvrščanje v skupine primernih in neprimernih kandidatov. V nekaterih organizacijah je v ospredju odprta razprava, kjer šteje večinsko glasovanje, nekje pa odloča ožja komisija ali posameznik. Ker so ti postopki dolgotrajni, čakanje ni nujno slab znak. Lahko pokličemo osebo, za katero menimo, da odloča o končnem izboru in jo spomnimo nase in povprašamo, kdaj bomo obveščeni o končnem izboru.

### **4.1 Analiza pogovora**

Po zaposlitvenem pogovoru je primerno narediti analizo pozitivnih in negativnih vtisov. Razmislimo o tem, ali smo prejeli koristne informacije. Na tista vprašanja, ki smo odgovorili pomanjkljivo ali smo jih pozabili omeniti, lahko uporabimo pri pripravi zahvalnega pisma. Informacije, ki jih zberemo, so nam prav tako v pomoč pri sekundarnem zaposlitvenem pogovoru, ki se izvede le s kandidati, za katere menijo, da so primerni za določeno delo.

### **4.2 Zahvalno pismo**

Če želimo ohraniti zanimanje potencialnega delodajalca tudi v fazi po opravljenem pogovoru, je najmanj kar lahko storimo to, da pošljemo zahvalno pismo naslovljeno na

osebo, ki je vodila zaposlitveni pogovor. S tem prikažemo zanimanje za določeno delovno mesto, kot tudi doslednost in profesionalnost (Gabrovšek, 2006).

Stil pisanja, velikost in oblika pisave v zahvalnem pismu naj bo podobno predhodno poslanemu spremnemu pismu in življenjepis, s čimer se ohranja konsistentnost. Zadostujejo trije odstavki, napisani na eni strani A4. Poslano je lahko po navadni ali elektronski pošti, najbolje kar v roku 24 ur po srečanju.

V uvodu se zahvalimo sogovorniku za ponujeno priložnost. V jedru pisma ponudimo nekaj novih informacij, dodatne razloge, zakaj smo ravno mi najboljša odločitev. Pri tem omenimo tista dejstva, ki smo jih pozabili na srečanju. V zaključku delodajalcu damo namig, da pričakujemo odgovor, in jasno izrazimo našo pripravljenost na ponovni obisk, v kolikor bi se bilo potrebno o določenih zadevah še dodatno pogovoriti.

Ne glede na to, kako se je pogovor končal, vedno pošljemo sogovorniku zahvalno pismo. Edini vzrok, da zahvalnega pisma ne pošljemo, je po avtoričinem mnenju le takrat, ko čutimo absolutno razočaranje nad organizacijo, v kateri nikakor ne bi želeli delati.

### **4.3 Psihološko testiranje**

Ena izmed aktivnosti po selekcijskem pogovoru je tudi psihološko testiranje. Za razliko od osebne stika med kandidatom in delodajalcem, uporaba testov povečuje objektivnost presoje. S testiranji podjetje želi opraviti podrobno analizo kandidatovih potencialov za posamezna delovna mesta. Ugotovitve nudijo delodajalcem vpogled o zmožnostih posameznika, v kolikšni meri se skladajo s specifičnimi in konkretnimi zahtevami delovnih mest, pokažejo osebne karakteristike in interese kandidata. S kombinacijo osebne stika in psiholoških testov, podjetje optimizira dobro izbiro ustreznega kandidata. Teste sestavljajo specializirani strokovnjaki, ki imajo ustrezno licenco, zato tista podjetja, ki nimajo razvite kadrovske službe, tovrstno testiranje raje prepustijo kadrovske agencijam (Innis & Kleiner, 2002, str. 63).

V članku, pogled v kandidatovo dušo, Mrakova (2005) navaja potrditve velikih podjetij v Sloveniji, kjer se vsi strinjajo, da je testiranje dober dodaten pokazatelj primernosti kandidata za zaposlitev, ni pa edini kriterij. Tovrstno testiranje jim služi kot del celotnega kadrovskega postopka, kjer je pomembnejši del poglobljen pogovor s kandidatom o izpolnjevanju pogojev, preteklih izkušnjah, motivaciji in pričakovanih ob novi zaposlitvi. Prav tako večina navedenih podjetij uporabljajo psihološka testiranja pri vseh profilih, ne samo pri izbiri vodilnih kadrov.

### **4.4 Ponudba za zaposlitev**

Najprimernejšemu kandidatu ponavadi ponudijo zaposlitev osebno, ali ga o tem obvestijo po pošti. Ko prejmemo pozitiven odgovor, se vedno vprašamo kako naprej.

Preden prejmemo eno ali več ponudb za zaposlitev, meni Zaletel (2006, str. 220), je potrebno dobro premisliti o plači, za katero smo se pogodili, se pozanimati o bonitetah in nagradah ter udeležbi pri dobičku. Če želimo vedeti, kdaj je prva ponudba samo začetna in kdaj končna, je pred pogajanjem potrebno preučiti plače v podjetju, v katerem se želimo zaposliti in sorodnih podjetjih. Pri analizi upoštevamo tako zeleno dejavnost, kot ugled delodajalca. Razmislimo o drugih delovnih pogojih, kot so možnosti izobraževanja potovanja, oddaljenost od doma ter število dni dopusta. Ko pridobimo vse te informacije, se lahko opredelimo, ali pogoji in samo delovno mesto ustreza naši karierni poti in ali bomo delo sprejeli. Vse to vpliva na naše zadovoljstvo na delovnem mestu.

## **5 STANJE NA SLOVENSKEM TRGU DELOVNE SILE**

V podjetju Adecco H.R. so med iskanci zaposlitve izvajali anketo, s katero so želeli pridobiti informacije o zbiranju informacij o prostih delovnih mestih, pripravi na zaposlitveni pogovor ter spremljanju različnih zaposlitvenih kanalov. V nadaljevanju bom predstavila izsledke raziskave o pripravi na zaposlitveni pogovor.

Raziskavo so izvedli v obdobju od novembra 2007 do konca februarja 2008. Anketo so izvajali po vseh osmih poslovalnicah v Sloveniji, v njej pa je sodelovalo 312 anketirancev, od tega je bilo trideset odstotkov iskalcev prve zaposlitve. Skoraj polovica sodelujočih v anketi, je v zadnjem letu opravila do tri zaposlitvene pogovore, le šest odstotkov anketirancev pa jih je opravilo več kot deset (Adecco H.R., 2008).

Med anketiranci je bilo 57 odstotkov pripadnic ženskega spola ter 43 odstotkov pripadnikov moškega spola.

Po stopnji izobrazbe, je med anketiranci sodelovalo največ tistih, ki imajo zaključeno peto stopnjo izobrazbe. Teh je bilo kar 44 odstotkov, 25 odstotkov je končalo četrto stopnjo izobrazbe, 14 odstotkov šesto oziroma sedmo stopnjo, 17 odstotkov pa je zaključilo nižjo stopnjo izobrazbe.

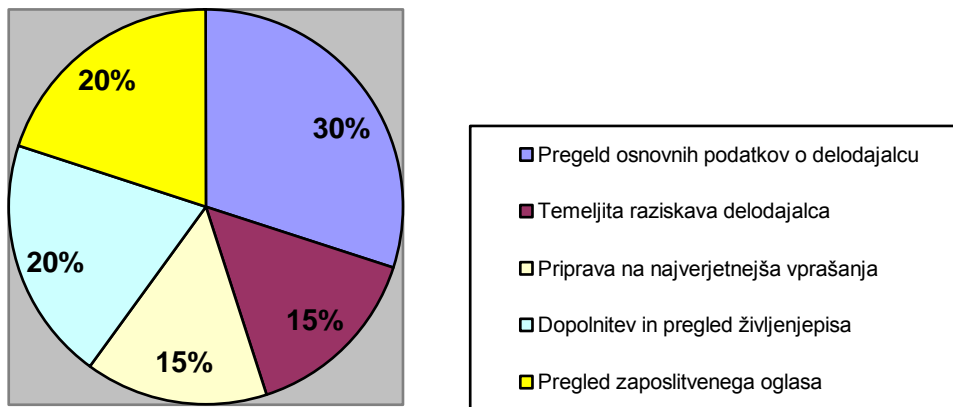
Glede na starostno strukturo je bilo med anketiranci 40 odstotkov mlajših od trideset let. Najstarejša skupina, iskalci zaposlitve nad 48 letom, je predstavljala 17 odstotkov anketirancev, od tega je bilo 7 odstotkov, v starostni skupini od 52 do 58 let.

Anketirance so spraševali po oblikah priprave na zaposlitveni pogovor. Izsledki raziskave so pokazali, da se na zaposlitveni pogovor predhodno pripravi 65 odstotkov iskalcev zaposlitve.

Naslednji graf prikazuje deleže oblik priprave na zaposlitveni pogovor. Pred pogovorom, pregleda podatke o potencialnem delodajalcu 30 odstotkov anketirancev, 15 odstotkov pa slednjega temeljito razišče in si o njem skuša priboriti čim več informacij. Predhodno se

vsebinsko pripravi 15 odstotkov, 20 odstotkov dopolni in pregleda svoj življenjepis, 20 odstotkov pa je tudi takšnih, ki le preberejo zaposlitveni oglas.

Slika 5: Oblike priprave na zaposlitveni pogovor

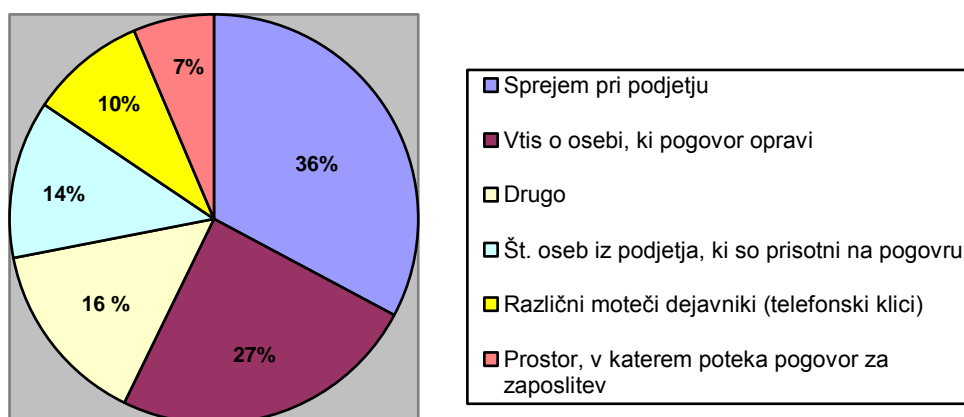


Vir: Adecco H.R., Kar 65 odstotkov iskalcev zaposlitve se na zaposlitveni intervju predhodno pripravi, 2008.

Pri iskalcih zaposlitve pa so želeli tudi izvedeti, kaj jim pred in na samem pogovoru predstavlja največjo težavo. Pred samim zaposlitvenim pogovorom 37 odstotkov anketirancev nima nobenih težav, medtem ko 31 odstotkom anketirancev imajo pred pogovorom tremo, 13 odstotkov anketirancev ima težave s pomanjkanjem samozavesti, 10 odstotkov anketirancev je se je opredelilo za drugo, 9 odstotkov anketirancev pa se boji, da bi delodajalci odkrili njihove šibke točke.

Grafikon v nadaljevanju prikazuje, kaj je kandidatom pomembno, da se ti dobro počutijo pred in med zaposlitvenim pogovorom.

Slika 6: Dejavniki, ki vplivajo na razpoloženje pred in med zaposlitvenim pogovorom



Vir: Adecco H.R., Kar 65 odstotkov iskalcev zaposlitve se na zaposlitveni intervju predhodno priprav, 2008.

Kot najpomembnejša dejavnika, ki vplivajo na njihovo razpoloženje, so anketiranci izpostavili sprejem pri podjetju in vtis o osebi, ki opravlja zaposlitveni pogovor. Za drugo se je opredelilo 16 odstotkov, 14 odstotkov meni, da na njihovo razpoloženje vpliva število ljudi, ki so prisotni na pogovoru, 10 odstotkov pa motijo dejavniki, kot je telefonski klici. Prostor v katerem poteka zaposlitveni pogovor je po mnenju anketirancev najmanj pomemben.

Prvi stik kandidata s posameznim podjetjem, bi moral biti za oba udeleženca ključnega pomena. Po mnenju Vesne Hodnik, vodje prodaje iz Adecca, je tovrstna informacija izredno koristna in dobrodošla tako za kadrovske agencije, kakor tudi za podjetja. Sprejem v podjetju je priložnost za promocijo lastne blagovne znamke, za promocijo vrednot in kulture podjetja. S pravilnim odnosom kandidat začuti, da ni le številka, da je dobrodošel in da četudi na samem pogovoru ne bo izbran, bo njegova vtis o podjetju ostal pozitiven.

Poizvedovali so tudi po slabih izkušnjah, ki so jih imeli z kadrovniki oziroma osebami, ki so zaposlitveni pogovor opravili. Slabih izkušenj ni imelo kar 40 odstotkov anketirancev. Med tistimi, ki so slabo izkušnjo imeli, jih 20 odstotkov pravi, da so jih delodajalci na hitro odslovili, ker niso ustrezali pogojem. 14 odstotkom anketirancem delodajalci niso podali dovolj informacij o razpisanem delovnem mestu, 11 odstotkov anketirancev pa je izpostavilo neprimerna vprašanja s strani delodajalcev. Le 8 odstotkov anketirancev je izpostavilo žaljiv in aroganten odnos s strani oseb, ki so vodile zaposlitveni pogovor.

Ugotovitev ankete nakazuje, da se današnji iskalci zaposlitve zavedajo velike konkurenčnosti in boja na trgu dela, kjer zmaga le najboljši, torej tisti, ki se na zaposlitveni pogovor dobro pripravijo.

## **SKLEP**

Po spremembi družbeno – političnega sistema in uvedbi tržnega gospodarstva se razmere in odnos na trgu delovne sile spreminja in nas sili v pogosto menjavo zaposlitve. Za uspešno iskanje le te, je pomembno, da med številnimi zaposlitvenimi možnostmi poiščemo tiste, ki jih bomo lahko uresničili. Poklicni cilji morajo biti odraz našega interesa, realni, dosegljivi in časovno opredeljeni.

V vedno več podjetjih se je delovni čas podaljšal in ne malokdo preživi na delovnem mestu večino svojega časa, zato se moramo tudi vprašati kako dobro prenašamo dolg delovnik in kako bi se počutili ob konstantnem pritisku za boljšo produktivnost.

Pomembno je, da razvijamo in ohranimo pozitiven pristop in pozitivno mišljenje, saj ima to ogromen vpliv na to, kako se sami pokažemo zunanjemu svetu in niti ne opazimo, kako zelo negativni smo. Ta negativnost se izraža v naši govorici telesa, tonu glasu, fizičnih



značilnostih ter v naši verbalni komunikaciji, kar potencialni delodajalec prav gotovo opazi.

Po mojem mnenju, je zaposlitveni pogovor ključna faza v celotnem procesu iskanja zaposlitve, kjer napake niso sprejemljive. Da pridemo do želene zaposlitve, se moramo nanj dobro pripraviti in ga brezhibno izvesti. Če povzamem vso literaturo, ki sem jo predelala, lahko navedem, da je idealno izveden zaposlitveni pogovor takrat, ko smo na izpraševalca naredili dober vtis, torej ustrezamo zahtevam dela. Na vprašanja smo odgovarjali jedrnato, neposredno premišljeno in izvirno. Od potencialnega delodajalca smo izvlekli dodatne informacije o zahtevah delovnega mesta in s primeri iz delovne preteklosti dokazali, da ustrezamo dodatnim zahtevam. Pri tem nismo pozabili prikazati pravo mero energije in navdušenja. Dogovorili smo se za naslednji korak v selekcijskem procesu in poslali zahvalno pismo.

V podjetjih postaja vloga kadrovnika oziroma kadrovske službe vedno bolj pomembna, saj je v današnjih gospodarskih razmerah, prava izbira uspešnih kadrov, velika konkurenčna prednost. Najprimernejšega kandidata podjetje izbere z uporabo več izbornih nivojev. Če gre za nabor, ki nastane s pomočjo klasičnih metod iskanja, najprej pregledajo naše prijave in življenjepis, se osebno srečajo z nami, če izpolnujemo formalne kriterije, nas v drugem krogu povabijo na določena testiranja, pa potem ponovno na pogovor, ki je lahko bolj ciljno usmerjen. Pripravijo se kakšne konkretne naloge ali se izvede igra vlog.

Na slovenskem trgu dela še vedno obstaja veliko nesmiselnih napak, kar se kaže v premajhnem interesu za uvajanje novosti na področju kadrovanja. Še vedno ni pogajanj, delojemalci se ne prilagajajo ponudbi kandidatov, kandidati pa se ne prilagajamo potrebam delodajalcev. Nezadovoljna izbira sodelavcev, se kaže v slabi in nestrokovni pripravi spraševalca. Tudi referenčni sistem v praksi ne deluje najbolje, kar pomeni, da priporočila in reference še nimajo želene vrednosti.

Poleg tega, kandidati ne upoštevamo osnovnih pravil, zato smo pri iskanju zaposlitve vse prej kot uspešni. Na pogovor pridemo nepripravljeni, govorica telesa se ne sklada z besedno komunikacijo, neprimerno sežemo sogovorniku v roko, preveč govorimo, blatimo trenutne ali prejšnje delodajalce, zamujamo ali pa sprašujemo o bonitetah, času dopusta in plači na prvem snidenju. Prav tako velikokrat izberemo našo poklicno pot, ki ni v skladu z našimi zaposlitvenimi možnostmi.

Mladi na trgu dela predstavljamo poseben segment iskalcev zaposlitve, saj na trg šele vstopamo. Dolgoročni cilj vsakega študenta je uspešna zaposlitev, kjer bi lahko izrabil svoje potencialne in razvijal nove ideje. Največja težava pri nas predstavlja pomanjkanje delovnih izkušenj, kjer mladi največkrat svojih znanj in sposobnosti ne znamo predstaviti in pozabimo na obštedijske dejavnosti in priložnostna dela, ki smo jih opravljali v času študija. Eden od programov namenjenih, da se odpravi to neskladje je projekt izdajanja

Potrdila o delu, ki vsebuje opis študentskega dela in delovnih nalog na določenem delovnem mestu.

Da bi se znali kar najbolje predstaviti, lahko študentje že v času študija veliko naredimo zase. V želji k uresničevanju enega od bolonjskih ciljev, to je tesnejše sodelovanje akademskega in gospodarskega okolja, je Univerza v Ljubljani ustanovila Karierni center. Karierni center je v prvi vrsti namenjen študentom in mladim diplomantom, ki vstopamo na trg dela, saj nam nudi celostno pomoč v naši študijski in karierni poti. Na Ekonomski fakulteti deluje Center za svetovanje in razvoj študentov, ki organizira različne dogodke, ki omogočajo študentom povezovanje s potencialnimi delodajalci, organizirajo tudi delavnice in predavanja. Lahko se udeležimo Kariernega sejma, ki je to leto potekal že šestič. Organizira ga podjetje Moje delo in je namenjen srečevanju delodajalcev in iskalcev dela. Cilj soočenja kandidatov in delodajalcev je, da obe strani pridobimo kar največ koristi v najkrajšem možnem času. Skratka obstaja veliko možnosti, ki nam z ustrezno izrabo le teh, odpirajo nove in boljše zaposlitvene možnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adecco H.R. (2008). Kar 65 odstotkov iskalcev zaposlitve se na zaposlitveni intervju predhodno pripravi. *Adecco.si*. Najdeno 25. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.adecco.si/mediji/sporocila/Sporocilozamedije\\_14032008.pdf](http://www.adecco.si/mediji/sporocila/Sporocilozamedije_14032008.pdf)
2. Bolles, R. N. (1999). *Kakšne barve je tvoje padalo: Priročnik za iskalce zaposlitve in tiste, ki žele spremeniti poklicno pot*. Ljubljana: Quatro-Gnosis.
3. De Angelis, B. (2004). *Samozavest*. Ljubljana: Karantanija.
4. Evropska komisija (2005). *Rasna enakost in enakost pri zaposlovanju - Letno poročilo 2005*. Luksemburg: Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti.
5. Gabrovšek, T. (2006). Nekaj nasvetov pri pisanju zahvalnega pisma. *Zaposlitev.net*. Najdeno 19. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni\\_center&a2=clanek&idb=568](http://www.zaposlitev.net/delo.php?m=iskalci&a=karierni_center&a2=clanek&idb=568)
6. Goreya, R. (2001). *Tam, kjer je volja, tam je pot. Psihologija življenjskega uspeha in nasveti za uspešno iskanje zaposlitve*. Ljubljana: Invalidski forum Slovenije.
7. Innis M.J.L. & Kleiner B.H. (2002). How to hire employees effectively. *Management Research News: Patrington*, 25 (5), 58-64.
8. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. (2. izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Klemenčič, A. (2007). *Zaposlitveni pogovor*. Prosojnice delavnice CERŠ.
10. Krannich, C.R. & Krannich, R.L. (2003). *Nail the job interview! 101 Dynamite Answers to Interview Questions*. (5<sup>th</sup> ed.) Manassas Park: Impact Publications.
11. Kukovič, U. (2008, 26. november). Po službo na sejem Kariera. *Finance*. Najdeno 27. novembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/230845/Po\\_slu%BEbo\\_na\\_sejem\\_Kariera](http://www.finance.si/230845/Po_slu%BEbo_na_sejem_Kariera)
12. Možina, S., et. al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
13. Možina, S., Tavčar, M. & Kneževič, A.N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. (1. izdaja) Maribor: Obzorja.

14. Mrak, S. (2005, 29. oktober). Pogled v kandidatovo dušo. *Dnevnik.si*. Najdeno 15. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://zaposlitev.dnevnik.si/aktualno/Default.aspx?p=215&n=24>
15. Nierenberg, A.H. (2005). *Winning the Interview Game: Everything you need to know to land the job*. New York: Amacom.
16. Palčič, D. (2007). *Prvi koraki do zaposlitve: Navodila za učinkovito iskanje prve zaposlitve*. Ljubljana: Moje delo.
17. Palčič, D. & Terzič, N. (2004, 25. oktober). Kako ravnati v primeru ilegalnih vprašanj na razgovoru? *MojeDelo*. Najdeno 12. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/zaposlitveni-nasveti/kako-ravnati-v-primeru-ilegalnih-vprasanj-na-razgovoru-575.aspx>
18. Popovič, M. & Zajc, M. (2000). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Powers, P. (2006). *Zmagovalni zaposlitveni razgovori*. Varaždin: Katarina Zrinski.
20. Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel Management, a New Approach*. (2<sup>nd</sup> ed.) Hertfordshire: Prentice Hall International.
21. Veruki, P. (1998). *Almanah razgovorov za zaposlitev*. Ljubljana: Primath.
22. Weinstein, B. (2008, 6. maj). In interviews, honesty is the best policy. *BusinessWeek*. Najdeno 10. septembra 2008 na spletnem naslovu [http://www.businessweek.com/managing/content/may2008/ca2008056\\_501124.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/may2008/ca2008056_501124.htm)
23. Zaletel, A. (2006). *Kako uspešno iskati zaposlitev: Vaš nujen pripomoček za iskanje sanjskega dela!* (1. izdaja) Ljubljana: Moje delo.
24. Žagar, L. (2008, 17. november). Učinkovit pristop k iskanju in izboru kadrov. *Finance*. Najdeno 27. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance-akademija.si/index.php?go=article&artid=229631>