



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletno poslovanje

NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSLOVITVENEM RAZGOVORU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Klemen Burja

Kranj, marec 2015

ZAHVALA

Zahvale grede Ani Peklenik, prof., ki je opravljala vlogo mentorice in lektorice pri izdelavi diplomske naloge. Njena ažurna pomoč, nasveti, mnenja in lektorski pregled naloge so odločilno doprinesli h končni obliki diplomskega dela.

Zahvaljujem se tudi vsem ostalim, ki so sodelovali in me spodbujali na poti k diplomiranju.

IZJAVA

»Študent Klemen Burja izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Datum: 11. 3. 2015

Podpis: _____

POVZETEK

V vse hitreje spreminjajočem se svetu se spreminjajo tudi naše komunikacijske veščine. Zaposlitveni razgovori predstavljajo stresno situacijo, v kateri pride do izraza naša sposobnost besedne in nebesedne komunikacije. Nebesedna komunikacija je tista, ki naj bi povedala o človeku več kot besedna, saj jo težje kontroliramo.

V diplomski nalogi smo se osredotočili na neverbalno komunikacijo na zaposlitvenem razgovoru. Za mnenja in izkušnje smo se obrnili na kadrovice, ki imajo na tem področju najbolj merodajne informacije.

Ugotovili smo, da kadroviki večji pomen dajejo besedni komunikaciji, vendar tudi nebesedne ne zanemarjajo. Glede na rezultate ugotavljamo, da neverbalna komunikacija vpliva na uspešnost zaposlitvenega razgovora in da kandidati nanjo niso dovolj pozorni. Zavestno se pripravijo predvsem na govorni del.

Glede na to, da neverbalno komunikacijo zanemarjamo, lahko ocenimo, da bo njen pomen v prihodnosti še bolj pridobival na veljavi. Od vsakega posameznika pa je odvisno, ali jo uporabil v svoj prid.

KLJUČNE BESEDE

- komunikacija
- neverbalna komunikacija
- kadrovik
- zaposlitveni razgovor

ABSTRACT

In the fast changing society our communication skills are changing accordingly. Job interviews make for a stressful situation which puts our verbal and nonverbal competence on display. Nonverbal communication tells us more than verbal because it is more demanding to control.

In this thesis we have focused on nonverbal communication in a job interview. We have turned to human resources managers who have the most experience in that field and can provide most qualified information.

As has been discovered, human resources managers consider verbal communication as the more important one but at the same time they do not neglect the importance of body language. Based on the survey we conclude that body language does affect the outcome of a job interview and that candidates do not pay enough attention to their nonverbal communication. Consciously, they prepare themselves mainly for the speaking part of the interview.

Based on the findings that we are neglecting the importance of body language, it can be concluded that the importance will be increasing even more in the future. It is up to each individual to use it to their own advantage.

KEYWORDS

- communication
- nonverbal communication
- human resources manager
- job interview

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV NAMENA NALOGE.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	1
1.4	METODE DELA.....	2
2	OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....	2
2.1	KAJ JE KOMUNICIRANJE?	2
2.2	OBLIKE KOMUNICIRANJA	2
3	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	4
3.1	FUNKCIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	4
3.2	VRSTE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE	4
4	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSLOTVENEM RAZGOVORU	10
4.1	KDO JE KADROVIK?	10
4.2	ZAPOSLOTVENI RAZGOVOR.....	11
4.3	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSLOTVENEM RAZGOVORU – NA KAJ SMO POZORNI?	12
4.4	KJE DELAMO NAJVEČ NAPAK?	14
5	RAZISKAVA – IZKUŠNJE IN MNENJA KADROVIKOV O POMEMBNOСТИ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA ZAPOSLOTVENEM RAZGOVORU	15
5.1	NAMEN RAZISKAVE.....	15
5.2	PREDSTAVITEV IN OPIS METOD RAZISKOVANJA	16
5.3	STATISTIČNI PODATKI O UDELEŽENCIH V VPRAŠALNIKU.....	16
5.4	NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSLOTVENEM RAZGOVORU – ANALIZA REZULTATOV.....	17
5.5	UGOTOVITVE	26
6	RAZPRAVA IN SKLEP.....	27
	LITERATURA IN VIRI.....	29
	PRILOGA – VPRAŠALNIK.....	30

KAZALO SLIK

Slika 1: Prekrižane roke na prsih so obrambna drža, ki se je v poslovnem svetu izogibamo.....	6
Slika 2: Fazi zaposlitvenega razgovora	11
Slika 3: Spol udeležencev raziskave	16
Slika 4: Prikaz razmerja med verbalno in neverbalno komunikacijo glede na odgovore kadrovikov	18

KAZALO TABEL

Tabela 1: Starost kadrovikov in povprečje let	17
Tabela 2: Izkušnje na delovnem mestu kadrovika	17
Tabela 3: Pozornost, namenjena neverbalni komunikaciji	18
Tabela 4: Najpomembnejšo elementi neverbalne komunikacije	19
Tabela 5: Negativen vpliv neverbalnih znakov.....	20
Tabela 6: Pozitiven vpliv neverbalnih znakov	21
Tabela 7: Izbira kandidatov glede na komunikacijo.....	22
Tabela 8: Negativna oblika nebesedne komunikacije	23
Tabela 9: Napake.....	24
Tabela 10: Pozornost kandidatov	25

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV OBRAVNAVANEGA PROBLEMA

Ljudje smo vizualna bitja, saj večino informacij, ki jih sprejmemo, pridobimo s pomočjo oči. Na tak način lahko dogodke in svet okoli sebe najhitreje ovrednotimo, si ustvarimo vtis, kar nam nato pomaga sprejemati odločitve. Komuniciranje v vse hitreje razvijajočem se svetu spreminja svoje lastnosti. Ljudje s pomočjo novih tehnologij vse več pozornosti namenjamo pisni oziroma ustni komunikaciji, medtem ko je govorica telesa večkrat postavljena ob rob in ni vidna. Posledica tega je, da se neverbalne komunikacije vse manj zavedamo in ji ne pripisujemo večjega pomena, čeprav je splošno znano, da je sogovornik nanjo občutno bolj pozoren.

Neverbalno komunikacijo je bistveno težje nadzirati, je bolj verodostojna in nam lahko poda več odgovorov, kot jih pridobimo z besedami. Ti skriti odgovori neverbalne komunikacije pa zahtevajo analizo.

Analiziranje neverbalne komunikacije je domena kadrovikov, ki na podlagi vtisov z zaposlitvenih razgovorov izberejo najprimernejše kandidate. Vprašanje je, v kolikšni meri so kadroviki zares pozorni na nebesedno komunikacijo kandidatov in ali ta vpliva na njihove odločitve o zaposlovanju bodočih sodelavcev.

1.2 PREDSTAVITEV NAMENA NALOGE

Namen diplomske naloge je predstaviti neverbalno komunikacijo kot pomembno prvino komuniciranja in njen pomen na zaposlitvenem razgovoru. Želimo izpostaviti, da neverbalna komunikacija lahko odločilno vpliva na rezultat zaposlitvenega razgovora. V teoretičnem delu diplomske naloge bomo s pomočjo literature predstavili tiste dele neverbalne komunikacije, na katere naj bi bili najbolj pozorni.

V raziskovalnem delu naloge želimo ugotoviti, kako pozorni so na neverbalno komunikacijo kadroviki, kakšen odnos imajo do nje in kako neverbalna komunikacija vpliva na odločitev o zaposlitvi novega sodelavca.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da veliko ljudi neverbalni komunikaciji ne posveča dovolj pozornosti. Posledično se ne zavedajo, kako velik vpliv ima lahko na izbiro ali zavrnitev na zaposlitvenih razgovorih.

Omejitve diplomske naloge se kažejo predvsem v tem, da neverbalna komunikacija v določenih kriznih trenutkih ni najbolj merodajna za ocenjevanje sposobnosti ali

osebnosti opazovanca. Manjšo težavo bi znala predstavljati tudi izbira kadrovikov, saj so ti profesionalci na svojem področju, ki se s tematiko neverbalne komunikacije na zaposlitvenih razgovorih ukvarjajo bistveno pogosteje in podrobneje kot ostali izvajalci zaposlitvenih razgovorov.

1.4 METODE DELA

Za izdelavo diplomske naloge bomo uporabili deskriptivno metodo s preučevanjem domače in tuje literature ter internega gradiva. Kot instrument raziskovalnega dela bomo uporabili vprašalnik odprtega tipa, rezultate pa analizirali.

2 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

2.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE?

Pojem komuniciranje se v literaturi razlaga na več načinov, vsem pa so skupne besede: izmenjavanje, posredovanje, sporazumevanje, informacije. Če bi iskali najprimernejšo sopomenko, bi izbrali sporazumevanje. Komuniciranje najlažje opredelimo kot sporazumevanje, prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Med komuniciranjem ljudje prenašamo sporočila s pomočjo simbolov. Največkrat so to govornica telesa, besede, kretnje, zvočni in svetlobni simboli (Mihaljčič, 2006). Kot navajajo Tavčar, Možina in Knežević (1995), pa je pri tem pomembno, da med osebami, ki komunicirajo, velja uglašenost, saj ta pomeni uspešen prenos in sprejem sporočil in podatkov. To je namen in cilj komuniciranja.

2.2 OBLIKE KOMUNICIRANJA

Oblike komuniciranja lahko razdelimo na več načinov. Ucman (2003) pravi, da se komuniciranje lahko deli glede na vsebino, cilje, komunikacijski kanal, uporabljene znake ipd.

Ucmanova v svoji publikaciji navaja najpogostejše delitve načinov komuniciranja.

➤ **Neposredno in posredno komuniciranje**

Za **neposredno komuniciranje** velja, da med pošiljateljem in prejemnikom ni nobenega posrednika. Komunikacija poteka med osebami, ki se nahajajo skupaj. Takšno komuniciranje velja za najučinkovitejše, saj takoj dobimo povratno informacijo. Pri **posrednem komuniciranju** med pošiljateljem in prejemnikom obstaja komunikacijski kanal, preko katerega se prenaša sporočilo. Telefonski pogovori, elektronska pošta, mediji so značilni komunikacijski kanali. Ta vrsta

komuniciranja je manj učinkovita, saj neposredna povratna informacija navadno ni možna, učinkovitost pa je lahko slabša zaradi motenj v komunikacijskem kanalu.

➤ **Vsebinsko in odnosno komuniciranje**

Vsebinsko komuniciranje temelji na tem, kaj je vsebina sporočila. **Odnosno komuniciranje** nam pove, v kakšnem odnosu sta pošiljatelj in prejemnik sporočila.

➤ **Zavestno in nezavedno komuniciranje**

Nad **zavestnim komuniciranjem** imamo nadzor in ga lažje upravljamo. Tu gre predvsem za besedno komunikacijo, za vsebino pogovora. Pod **nezavedno komuniciranje** uvrščamo govorico telesa, kretnje in izraze, ki jih ne poznamo. Nezavedno komuniciranje ni obvladljivo.

➤ **Enosmerno in dvosmerno komuniciranje**

V primeru **enosmernega komuniciranja** gre za komunikacijo, ki poteka v eni smeri, in sicer od pošiljatelja k prejemniku, vendar prejemnik pri tem ne odda povratne informacije. To vrsto komuniciranja uporabimo, kadar želimo posredovati sporočilo večjemu številu prejemnikov. Značilna je tudi za strogo hierarhične strukture, kjer so sporočila jasna in kratka ter zahtevajo hitre in učinkovite reakcije. Kot primer bi lahko navedli reševalce, gasilce, zdravnike. **Dvosmerna komunikacija** pomeni obojestransko vpletenost. Prejemnik pošiljatelju posreduje povratne informacije, temu pa sledijo reakcije, dopolnjevanja, izmenjava mnenj. Dvosmerna komunikacija traja dlje, zato pa je tudi učinkovitejša, saj ponuja več možnosti reševanja konfliktov.

➤ **Besedna in nebesedna komunikacija**

Za **besedno komunikacijo** je značilna uporaba besed in v taki obliki sporočila posredujemo prejemnikom. Besedno komunikacijo členimo še na pisno in ustno. Kot pisno komunikacijo razumemo pisma, elektronsko pošto, telefonska sporočila ipd. Ustna komunikacija je neposredna komunikacija iz oči v oči ali komunikacija preko telefona. **Neverbalna (nebesedna) komunikacija** označuje kakršnokoli komunikacijo, pri kateri za izražanje ne uporabljamo besed. Po raziskavah ima tovrsten način komunikacije daleč največji pomen. V literaturi je največkrat citiran podatek o vtisu, ki ga naredimo, pri čemer naj bi bil ta v 55 odstotkih določen na podlagi govorice telesa, v 38 odstotkih z glasom in le v 7 odstotkih z besedami. Neverbalno sporazumevanje je hkrati najstarejša in najbolj prvinska oblika komunikacije, saj sega v same zametke človeške civilizacije. Izražanje neverbalne komunikacije je težko obvladljivo, zato je v primerjavi z besednim sporočanjem tudi bolj verodostojno (Ucman, 2003).

3 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

3.1 FUNKCIJE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Neverbalna komunikacija dopolnjuje besedno komunikacijo, v tem pa se odražajo tudi njene funkcije. Te delujejo na več ravneh.

Vsebinska raven – neverbalna komunikacija spreminja, potrjuje, dopolnjuje in širi tehtnost besedne vsebine.

Osebna raven – z neverbalno komunikacijo izražamo svoja čustvena stanja, namere, pričakovanja in odpiramo sebe drugim.

Odnosna raven – z govorico telesa izražamo svoja stališča do izgovorjenih besed, se opredeljujemo in kažemo svoj odnos. Vzdržujemo in usmerjamo strukture moči in družbenega reda ter svoja splošna duhovna stališča.

Vplivna raven – neverbalna komunikacija nam služi kot sredstvo obveščanja in vplivanja naših sporočil, pospešuje ali upočasnjuje povratne informacije in dialog (Brajša, 1994).

Obstajajo tudi bolj specifično opredeljene funkcije (Paladin, 2011):

- izražanje čustev in pristnosti odnosa,
- izražanje moči,
- zavajanje,
- oblikovanje vtisa,
- vodenje in upravljanje interakcije,
- prepričevanje.

Izgovorjeno besedilo svoj pravi pomen dobi šele v kombinaciji z neverbalnim delom komunikacije. Moč besed namreč izhaja iz njenega neverbalnega spremstva. Neverbalna komunikacija ima moč krepiteve, oslabitve ali razveljavitve izgovorjenega besedila (Brajša, 1994).

3.2 VRSTE NEVERBALNE KOMUNIKACIJE

Pri klasificiranju neverbalnega komuniciranja prihaja do razhajanj med strokovnjaki. Med seboj se razlikujejo po natančnosti razlikovanja različnih vidikov, po tem, kaj vse štejejo v kategorijo neverbalnega komuniciranja, razlikujejo se po razvrščanju različnih vidikov v skupine (Kavčič, 2000).

Med največje in najpomembnejše vrste nebesedne komunikacije se uvršča: gestiko, mimiko, proksemiko, glas in zunanji videz.

➤ **Gestika**

Gestika označuje komunikacijo, ki jo izvajamo z gibi rok in nog. Pri vsakodnevnem sporazumevanju uporabljamo približno petdeset vrst gibov, s katerimi svoje besede podkrepimo ali pa jih nadomestimo. Kretnje rok pridejo najbolj do izraza pri komunikaciji gluhih in gluhonemih, ki za komuniciranje uporabljajo znakovni jezik (Mihaljčič, 2006).

Geste so lahko naučene, hotene, naključne ali podzavestne. Običajno nastopajo v kombinaciji z mimiko obraza ali držo telesa. Geste imajo lahko v različnih kulturah različen pomen.

Kavčič (2000, str. 286) navaja: »Podzavestne geste so gibi telesa, ki izražajo naše notranje ali resnične misli ali čustva. Pojavljajo se kljub poskusom njihove zavestne kontrole, da bi jih spravili v sklad z družbenimi normami.« Izražamo jih z dotikanjem telesa, ki nam daje udobje. Takšni primeri podzavestnih gest so podpiranje brade, dotiki las ali ust, objemanje rok in nog, prekrivanje rok in nog ter podobno. Kavčič (2000) hkrati tudi najbolj natančno razdeli geste na več skupin glede na njihov pomen.

- **Geste kot znaki in označitve** – v to kategorijo uvrščamo namerne geste, ki neposredno nadomeščajo besede. Uporabljajo se v razmerah, kjer je možnost govorne komunikacije otežena ali nemogoča. Znakovni jezik oziroma geste uporabljajo gluhi ter pripadniki poklicev, kjer se geste razume kot tehnične znake: gasilci, režiserji, dirigenti.
- **Geste kot ponazoritev** – običajno so prav tako namerne in dopolnjujejo govor. Njihov namen je ponazarjati, dopolnjevati ali poudariti izgovorjeno.
- **Geste kot regulatorji** – uporabimo jih za vzdrževanje ali usmerjanje pogovora. Značilne geste, ki jih pri tem uporabljamo, so mahanje z rokami in kimanje. Največkrat jih uporabljamo pri kontroli ustnega komuniciranja, kjer sogovorniku dajemo navodila za upočasnitev ali pospešitev pogovora.
- **Geste kot razkrivalci čustev** – so večkrat kombinirane z obrazno mimiko, ki razkriva naše razpoloženje. Take geste nakazujejo jezo, zadrego, vznemirjenost, strah. So težje obvladljive.
- **Geste kot prilagojevalci** – so geste, s katerimi se prilagajamo situacijam. Večinoma so spontane in refleksne ter jih ne obvladujemo. Uporabljamo jih na primer v obrambi, kot zaščito pred napadom in podobno.



Slika 1: Prekrižane roke na prsih so obrambna drža, ki se je v poslovnem svetu izogibamo.

(Vir: <http://www.best-job-interview.com/>)

➤ **Mimika**

Mimika označuje gibe obraza, ki izražajo in odražajo čustva ter je hkrati najbolj izrazen del neverbalne komunikacije. Kljub povečani izraznosti obraz velja za del telesa, ki se ga pri neverbalni komunikaciji najlažje obvladuje. Podobno kot pri ostalih načinih komuniciranja tudi pri mimiki velja, da je lahko zavedna, nezavedna ali naključna (Kavčič, 2000).

Kot dodaja Mihaljčič (2006), nam obrazna mimika sporoča, kako je sogovornik sprejel naše sporočilo, kaj si o njem misli in kakšni so pri tem njegovi občutki. Izraze obraza je lažje ponarediti, kar nam lahko omogoča manipuliranje s sogovornikom, če ni pozoren na občutljivejše gibe mišic in trzljajev obraza. Bolj delikatni gibi namreč povedo več o resničnih čustvih in stališčih, ki jih gojimo do teme pogovora ali sogovornika. V kombinaciji z gibi mišic okrog oči, čela, obrvi, lic in nosu je mogoče izraziti široko paleto čustev. Strokovnjaki so našteali več kot 30 temeljnih prvin, ki omogočajo 45 kombinacij izrazov obraza, 17 za oči in 8 za obrvi.

Sposobnost prepoznavanja pomena različnih izrazov obraza je odvisna od okoliščin, v katerih se pojavljajo, našega poznavanja tistega, ki jih izraža, in števila različnih prikazanih čustev. Bolj previdni moramo biti pri razlaganju izrazov obraza oseb, ki jih ne poznamo (Kavčič, 2000).

Za razlaganje izrazov obraza si pomagamo z osredotočenostjo na tri glavna območja.

- **Čelno območje** – osredotočamo se na položaj in gibe obrvi ter na gubanje čela.

- **Srednji obraz** – opazujemo oči, nos in lica. Največji pomen imajo oči, saj preko njih sprejemamo več kot 80 % dražljajev.
- **Usta in čeljust** – pozorni smo na ustnice in čeljust. Najosnovnejši pokazatelj čustev obraza so ustni koticiki. Najbolj znani položaji ustnih koticikov so povešeni, ravni in privzdignjeni.

➤ **Proksemika**

S proksemiko označujemo položaj in gibanje ljudi v prostoru. Ljudje navidezno označujemo prostor, ki ga štejemo za svojega. Prostor, ki ga potrebujemo, zadovoljuje naše fiziološke in psihološke potrebe in je izraz tega, kakšno razdaljo želimo ohranjati do drugih. Prostor, ki si ga posameznik izbori kot svojega, je odvisen od kulture, v kateri živi. Kot pravi Kavčič (2000), ljudje v Severni Ameriki in v severni Evropi zahtevajo več prostora kot tisti v Sredozemlju ali arabskem svetu. Vdiranje v prostor druge osebe lahko povzroči, da se druga oseba brani, umakne ali postane agresivna. Nepravilno razumevanje medosebnega prostora lahko negativno vpliva na učinkovitost komunikacije (Kavčič, 2000).

Glede na oddaljenost med komuniciranjem ločimo 4 vrste medosebnega prostora (Kavčič, 2000).

- **Intimni prostor** – predstavlja razdaljo med fizičnim kontaktom in sega do pol metra. Na tej razdalji je mogoče dotikanje, zaznava vonja, temperature. Ta prostor je namenjen osebam, s katerimi imamo intimne odnose. Raje ko imamo osebo, bližje v svoj osebni prostor ji dovolimo.
- **Osebni prostor** – razdalja od 0,5 do 1,2 metra. Gre za razdaljo, ki še omogoča prijateljsko dotikanje, ne vključuje pa več intime. Na tej razdalji poteka prijateljska komunikacija.
- **Socialni prostor** – komunikacija poteka na razdalji med 1,2 do 4 metrov. Primerna je za poslovno komuniciranje, sestanke, predstavitve.
- **Javni prostor** – obsega razdaljo od 4 metrov naprej. Za to vrsto prostora je značilno, da jo uporabljajo osebe z višjim statusom. Na tej razdalji je komunikacija vezana na glasnost in barvo govora, saj so geste in mimika obraza težje vidne. Primer javnega prostora so predavanja, javni nastopi.

»Glede na razdaljo med sogovorniki v komunikaciji lahko ocenimo, v kakšnem odnosu so. Z večanjem zaupanja pričakujemo zmanjševanje razdalje. Moški ohranjajo večji osebni prostor in večjo razdaljo do sogovornika kot ženske. Ženske so tudi bolj tolerantne do začasnih vdorov v njihov prostor.« (Paladin, 2011, str. 125).

K proksemiki prištevamo tudi telesne stike oziroma dotikanje, kar s skupno besedo imenujemo haptika. Dotike ločimo na socialne in nesocialne.

- **Nesocialni dotiki** – imamo jih z ljudmi, katerih poklicne funkcije vključujejo dotikanje. To so frizerji, zdravniki, maserji, fizioterapevti. Njim je dovoljeno

dotikanje tudi intimnejših delov, sicer dostopnih le osebam, katerim zelo zaupamo.

- **Socialni dotiki** – uporabljamo jih z ljudmi, s katerimi delamo, se družimo ali igramo. Dotikanje je omejeno s strani vsakega posameznika. Nekateri pretiranega dotikanja ne marajo in ga omejujejo, drugi pa imajo radi več neposrednih dotikanj. Količina dotikanja je odvisna od kulture, v kateri živimo.

V poslovnem okolju so telesni stiki precej omejeni, najpogosteje pa uporabljamo naslednje:

- pozdravljanje in poslavljanje s stiskom rok,
- dotikanje rok ali ramen med pogovorom,
- poizkušanje pritegovanja pozornosti s kratkimi dotiki rok, ramen,
- usmerjanje gibanja z lahnimi dotiki.

Dotikanje v poslovnem svetu običajno sprožajo nadrejene osebe (Kavčič, 2000).

➤ **Glas**

Nebesednim glasovnim sporočilom pravimo tudi parajezik. Sem spadajo ton, poudarki, hitrost in glasnost govorjenja ter premori in mašila med govorom. Vsa nebesedna glasovna sporočila vplivajo na potek komuniciranja. Upoštevamo način govorjenja, ki je značilen za kulturo ali situacijo, v kateri se nahajamo (Mumel, 2012).

Pri razbiranju nebesednih glasovnih sporočil moramo biti pozorni na trajnostne osebne značilnosti govornika, saj te niso pomensko povezane s komunikacijo. Tovrstne značilnosti so naglas, melodija, jakost in kakovost glasu.

Pri počasnem govoru z manjšimi variacijami v višini tona signaliziramo negativna čustva, kot so jeza, dolgočasje, žalost. Hiter govor z večjimi variacijami pa pomeni pozitivna čustva, kot so veselje, vznemirjenost, presenečenje. Glasovne variacije so najnatančnejše pri razkrivanju razburjenja in strahu, saj lahko v skrajnih primerih povzročita prekinitev ali motnje v govoru.

Objektivni znaki so tesno povezani z besedno komunikacijo, saj jo spremljajo in jo lahko okrepijo ali oslabijo. Najbolj izraziti objektivni znaki so časovna usklajenost, višina tona in glasnost. Tem glasovom rečemo tudi prozodični znaki. Z njimi izražamo in poudarjamo pomen besedne komunikacije, svoj odnos do sporočila in naše mnenje. Isti stavek lahko s pomočjo prozodičnih znakov izgovorimo na več načinov (Ule, 2009).

➤ Zunanji videz

Naša fizična pojava je v komuniciranju vseskozi postavljena na ogled. Vrednotenje fizičnega izgleda se med kulturami razlikuje, povsod pa velja, da je namenjen razkazovanju socialnega statusa, samopromocije, iskanja pozornosti ter izkazuje zdravje, dobro počutje in zadovoljstvo. Zunanji videz, ki odstopa od norm, lahko vodi k stigmatizaciji in izločitvi iz družbe.

Kako pomemben je telesni videz, nas prepričuje vrsta industrij: oblačilna, kozmetična, medicinska, farmacevtska. Z natančno skrbjo za zunanji videz poizkušamo izboljšati mnenje drugih o sebi – skrbimo za boljšo samopodobo. V sodobni družbi se zunanji videz izjemno ceni. Telo in svoj videz lahko spreminjamo na naraven in umeten način, v obeh primerih pa gre za željo po izboljšanju samopodobe in svojega statusa v družbi (Ule, 2009).

Vse izboljšave, ki smo jih ljudje pripravljeni storiti za izboljšanje svojega videza, imajo z raziskavami podkrepljene pozitivne učinke. Kot omenja Paladin (2011), bolj privlačnim posameznikom avtomatično pripisujemo bolj pozitivne lastnosti in se nanje odzivamo bolj pozitivno kot na tiste, za katere menimo, da so manj privlačni.

Med komuniciranjem s sogovornikom se osredotočamo na vidne dele telesa (obraz, roke), ki pa predstavljajo le 10 % površine telesa. Ostalih 90 % telesa imamo pokritih. Vendar mora tudi ta del telesa prispevati svoj del k uspešnemu komuniciranju. V poslovnem okolju se od nas pričakuje, da smo oblečeni elegantno, urejeno in čisto. Ne uporabljamo kričečih barv in vzorcev ter poskrbimo, da so barve ujemajoče. Za dopolnitev zunanjega videza moramo poskrbeti tudi z urejeno pričesko, nohti, čistočo telesa in svežimi vonjavami.

Prvi vtis o človeku si naredimo v nekaj sekundah in ta je odvisen od zunanjega videza. Zanemarjenost, ekscentričnost in nenavaden videz lahko v ljudeh vzbudijo negativne reakcije, ki jih je v nadaljevanju težje popraviti. To je tudi razlog, da v poslovnem svetu velja precejšnja zadržanost pri oblikovanju zunanjega videza. Ekstremi v katerokoli smer so lahko razlog, da pride do neprijetnih situacij (Možina, Tavčar, & Kneževič, 1995). Rumena poslovna obleka na poslovnem sestanku lahko sogovorniku daje vtis neresnosti in kljubovalnosti.

4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSILITVENEM RAZGOVORU

Vabilo na razgovor za službo pomeni, da smo se uspešno prebili skozi kvalifikacijsko sito, ki jo predstavljajo vloge in ponudbe za delo ter življenjepisi. V množici papirja in elektronske pošte je naša prijava vzbudila pozornost delodajalca. Nastop na zaposlitvenem razgovoru je priložnost, da se delodajalca prepriča o primernosti za razpisano delovno mesto – da smo pravi kandidat. Kako izpeljemo zaposlitveni razgovor, je ključnega pomena za končni rezultat. Tako verbalna kot neverbalna komunikacija bosta tvorili zgodbo, ki bo bodočemu delodajalcu povedala, ali smo oseba, ki jo išče. Posrednik med delodajalcem in kandidatom za zaposlitev je v večjih podjetjih kadrovik, ki mu je zaupana naloga selekcioniranja človeških virov.

4.1 KDO JE KADROVIK?

Osebi, ki je v podjetju zadolžena za pridobivanje novih delavcev, prepoznavanje sposobnosti zaposlenih in njihovo vključevanje v delovni proces, pravimo kadrovik ali upravljavec človeških virov. Običajno jih zasledimo v večjih in srednje velikih podjetjih, ki imajo zaposlenih več sto ljudi. Po standardih Evropske unije velja, da se na 150 do 200 zaposlenih v podjetju sprejme en kadrovik.

Naloge kadrovika med drugim zadevajo:

- pridobivanje novih sodelavcev preko zunanjih in internih virov, objav in oglasov;
- sprejemanje in analiziranje prispelih prijav za zaposlitev;
- sodelovanje pri zaposlitvenih razgovorih in končni izbiri kandidatov;
- skrb za zakonske zahteve pri kadrovskih postopkih;
- pripravljanje in izdajanje sklepov o spremembah delovnega razmerja zaposlenih;
- pripravljanje sklepov o premestitvah, napredovanjih, pripravništvih, dopustih in prenehanjih pogodb o zaposlitvi;
- seznanjanje delavcev o zakonskih obveznostih in pravicah;
- vodenje evidenc o delovni dobi, številu in izobrazbi zaposlenih, prisotnosti;
- organiziranje zdravstvenih pregledov in vodenje dokumentacije za zdravstvena zavarovanja;
- skrb za delovno prakso študentov in dijakov.

Kadrovik neposredno ne more izbrati novega sodelavca, na podlagi kadrovskih in selekcijskih postopkov lahko samo predlaga kandidate za zaposlitev. Dokončno odločitev sprejmejo vodje posameznih oddelkov v podjetju (http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=100&Filter=K).

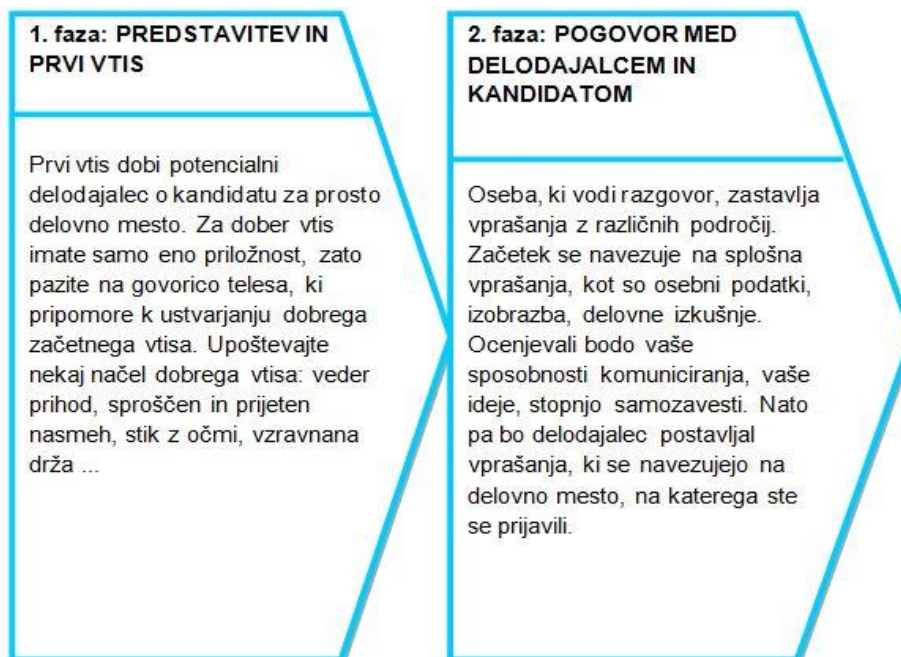
4.2 ZAPOSLOTVENI RAZGOVOR

Zaposlitveni razgovor je najpomembnejši del postopka sprejemanja novega sodelavca. Kandidat za zaposlitev se na razgovoru osebno predstavi, kadrovik pa poizkuša v čim krajšem času iz kandidata izvleči kar največ koristnih informacij. Kadrovik se pri tem osredotoča na sposobnosti komunikacije, izobrazbo, delovne izkušnje, interese, veščine, želje in cilje, ki jih ima kandidat. Razgovori trajajo od 20 do 30 minut, medtem ko so skupinski razgovori običajno daljši.

Razgovor je časovno razdeljen na več delov (Biotehniški izobraževalni center Ljubljana):

- 20 odstotkov časa se posveti prebivanju ledu z namenom, da se znebimo treme;
- 40 odstotkov časa se porabi za spraševanje s strani kadrovika oziroma vodje razgovora;
- 35 odstotkov časa je namenjenega vprašanjem s strani kandidata za delo;
- 5 odstotkov časa se porabi za zaključne ocene in pripombe.

Razgovor poteka v dveh fazah, ki ju ponazarja spodnja slika.



Slika 2: Fazi zaposlitvenega razgovora

(Vir: <http://www.bic-lj.si/index.php/karierni-center/iskanje-zaposlitve/zaposlitveni-razgovor/>)

Zaposlitveni razgovori lahko potekajo na več načinov, odvisno od velikosti podjetij, njihovih ciljev in števila prijavljenih kandidatov. Kadroviki si pri razgovorih lahko

pomagajo s kadrovskimi vprašalniki, psihometričnimi in grafološkimi testi ter praktičnimi preizkusi.

Nekateri načini vodenja razgovorov (http://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf):

- klasični razgovor,
- strukturiran oziroma usmerjevalen razgovor, kjer ima delodajalec vnaprej pripravljen niz vprašanj, ki jih uporabi pri vseh kandidatih,
- nestrukturiran oziroma ovinkast razgovor, pri katerem delodajalec postavlja vprašanja v sklopu pogovora in jih širi s podvprašanji,
- stresni razgovor, kjer delodajalec namerno povzroča stresne situacije, s katerimi poizkuša ugotoviti vedenje in zrelost kandidatov, ko so pod pritiskom,
- telefonski razgovor,
- videokonferenčni razgovor, ki ga delodajalci uporabijo, če je kandidat precej oddaljen in bi bilo logistično in časovno zahtevneje opraviti razgovor na sedežu podjetja,
- razgovor ob kosilu, ki je bolj formalen in kjer delodajalec preizkuša kandidatove socialne spretnosti.

Karierni center Filozofske fakultete v Mariboru (<http://kc.um.si/studenti/zaposlitveni-razgovor/razgovor/>) izpostavlja, na kaj naj bi bil pozoren kandidat na razgovoru za zaposlitev:

- izklopimo mobilni telefon,
- sogovornika pozdravimo s priimkom,
- poudarimo svoje dosedanje dosežke,
- pokažimo navdušenje, pozitiven pristop povečuje naše možnosti,
- naši odgovori naj povedo, zakaj smo ravno mi najboljši kandidat,
- na vprašanja odgovarjajmo s polnimi stavki, ne samo z nikalnicami ali pritrdilnicami,
- nastopamo samozavestno, na vprašanja odgovarjamo jasno.

4.3 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSPLITVENEM RAZGOVORU – NA KAJ SMO POZORNI?

Neverbalna komunikacija je najbolj zgovoren del zaposlitvenega razgovora. Kot smo omenili že v začetku naloge, predstavlja 93 odstotkov informacij, ki jih posredujemo sogovorniku – kadroviku. Prvi vtis si kadrovik ustvari takoj in negativni prvi vtis je bistveno težje spremeniti kot pozitivnega. Prvi vtis se praviloma ustvari na podlagi nebesedne komunikacije – kandidatove drže, obleke, hoje, stiska rok, očesnega kontakta, mimike obraza.

Uspešnost poslovnega razgovora je odvisna od usklajenosti oddajanja in sprejemanja besednih in nebesednih informacij. Prednost na razgovorih imajo tisti kandidati, ki so sposobni prepoznavati telesno govorico sogovornika in jo hkrati znajo tudi sami prilagoditi situaciji na razgovoru. Nebesedna komunikacija je težje nadzorovana, vendar se nekatere njene elemente da naučiti ali se jih vsaj zavedati do te mere, da lahko z njimi vplivamo na potek razgovora.

Najlažje se na neverbalno komunikacijo pripravimo z opazovanjem sebe in drugih ter odzivov med govorce. Zavedati se je treba, da interpretiranje neverbalne komunikacije ni objektivno in da posamezniki lahko dele nebesedne komunikacije razumejo na več načinov. Pred zaposlitvenim razgovorom se odločimo, katere dele neverbalne komunikacije je smiselno bolj kontrolirati, katere opustiti in katerim posvetiti več pozornosti.

Preveliko strahospoštovanje pred kadrovikom ni potrebno. Zavedati se moramo, da so samo ljudje s svojimi napakami in težavami in da so med razgovorom tudi oni lahko raztreseni in nervozni. Zavedajo se, da je določena mera treme in negotovosti prisotna pri vseh, kar pomeni, da ni nujno, da bodo ti znaki interpretirani negativno (http://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf).

Deli neverbalne komunikacije na katere smo pri razgovoru še posebej pozorni, so naslednji.

➤ **OBVLADOVANJE PROSTORA**

V prostor, kjer poteka razgovor, vstopimo odločno in vzravnano. Brez povabila kadrovika se ne usedemo, temveč počakamo, da se nam nakaže ali ponudi stol. Razgovor poteka na socialni razdalji od 1,5 do 4 metre, odmeri pa ga delodajalec.

➤ **TELESNA DRŽA**

Držimo se vzravnano in rahlo nagnjeni naprej, saj s tem izražamo zanimanje. Nagnjenost nazaj na naslonjalo deluje ošabno, pretirano sproščena drža pa nakazuje dolgočasje.

➤ **GLAS**

Govorimo razločno in glasno, pazimo na poudarjanje besed. Pomembno je, da ujamemo pravšnji tempo govorjenja. Prehitro govorjenje kaže na nestrpnost, prepočasno pa na dolgočasje in nezainteresiranost. Poskušamo biti sproščeni in pozitivni, tako umirimo glas in izboljšamo njegov zven.

➤ **MIMIKA OBRAZA**

Sogovornika gledamo v oči, izogibanje očesnemu stiku daje vtis neiskrenosti. Predolg stik z očmi lahko izraža agresivnost in na razgovorih ni primeren. Po nekaj

sekundah pogled umaknemo in ga nato spet vzpostavimo. Na tak način se izognemo nelagodju.

Nasmeh izžareva samozavest in prijetnost ter pozitivno vpliva tako na nas kot na sogovornika. Nasmeh naj bo naraven – tog, nenehen nasmeh je zaigran in na razgovoru ne bo dobro sprejet.

➤ **GESTE**

Stisk roke vedno ponudi gostitelj, to je kadrovik ali delodajalec. Stisk dlani mora biti čvrst in ne predolg. Če imamo mrzle ali vlažne roke, se vljudno opravičimo, s tem izrazimo iskrenost. Rokovanje sede ni primerno. Tudi če že sedimo, za rokovanje vstanemo. Dlani med razgovorom vseskozi držimo v vidnem polju. Z gibi rok poudarjamo besedna sporočila, vendar pri tem pazimo, da gibi niso pretirani. Prekrižane roke na prsih so obrambna pozicija in se je izogibamo. Poskušamo kontrolirati geste nervoze, kot so bobnanje s prsti, pokanje členkov, tresenje nog, mencanje oči, in geste, ki nakazujejo neiskrenost, kot so dotikanje nosu, vratu in obraza.

➤ **VONJ**

Na razgovor pridemo čisti in umiti, pazimo, da ne zaudarjamo. Pri uporabi parfumov in lakov smo zmerni, izrazito močne umetne vonjave so marsikomu neprijetne. Vonji po cigaretah in hrani so odbijajoči, po alkoholu pa nesprejemljivi.

➤ **ZUNANJI VIDEZ**

Kako se oblečemo za zaposlitveni razgovor, je odvisno od navad in kulture oblačenja v podjetju in od delovnega mesta, za katero kandidiramo. Najpametneje je izbrati neizstopajočo obleko v stilu ostalih zaposlenih. S tem izkažemo določeno mero poznavanja podjetja in zanimanja za delo.

Obleka mora biti čista, zlikana, uglajena in primerna delovnemu mestu. Izberemo umirjene, neagresivne barve. Pri nakitu in modnih dodatkih ne pretiravamo, izberemo največ štiri kose. Kosi oblek in obutve naj bodo barvno in oblikovno skladni.

Poskrbimo za čiste in urejene nohte, pričeska naj bo urejena in naj ne zakriva obraza ali onemogoča očesnega stika. Moški poskrbimo za sveže obrit obraz ali pristriženo brado ali brke (http://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf).

4.4 KJE DELAMO NAJVEČ NAPAK?

Doslej smo spoznali kopico nasvetov in priporočil o tem, kako se obnašati in kako poizkušati z govoricu telesa pozitivno vplivati na kadrovice in delodajalce. Tu smo

zbrali najpogostejše napake nebesedne komunikacije, omenjene na spletnih straneh, ki pokrivajo teme kadrovanja, kariere, poslovanja in komunikacij (<https://www.linkedin.com/pulse/10-worst-body-language-mistakes-you-can-make-job-interview-burch>; <http://www.businessnewsdaily.com/7678-body-language-mistakes.html>; <http://www.proresumecenter.com/common-nonverbal-mistakes-made-during-a-job-interview/>; <http://www.brightstar-recruitment.com/career-clinic/interviews/common-interview-mistakes>):

- slabo rokovanje,
- neprimerna drža telesa,
- nervozno igranje z lasmi, prsti,
- pomanjkanje očesnega stika,
- pretirana uporaba gest,
- prekrižane roke na prsih,
- neuporaba nasmeška,
- drža rok za hrbtom,
- pretirano kimanje,
- strmenje,
- izkazovanje nezainteresiranosti,
- pomanjkanje pozornosti na vprašanja,
- nepripravljenost, nepoznavanje podjetja,
- neprimerna obleka,
- nesproščenost in negativna nastrojenost.

5 RAZISKAVA – IZKUŠNJE IN MNENJA KADROVIKOV O POMEMBNOСТИ NEVERBALNE KOMUNIKACIJE NA ZAPOSLOVITVENEM RAZGOVORU

5.1 NAMEN RAZISKAVE

Raziskave o neverbalni komunikaciji na zaposlitvenem razgovoru smo se lotili, da bi ugotovili, kakšen je njen status na zaposlitvenem razgovoru. Ugotavljali bomo, kakšen je z vidika kadrovikov. Pred raziskavo smo si postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali neverbalna komunikacija vpliva na uspešnost zaposlitvenega razgovora?
- Ali so kadroviki pozorni na nebesedno komunikacijo?
- Ali kadroviki besedni komunikaciji posvečajo več pozornosti kot nebesedni?
- Ali so kandidati za zaposlitev osveščeni o vplivu nebesedne komunikacije?

Z raziskavo bomo torej iskali odgovore na zgornja vprašanja.

5.2 PREDSTAVITEV IN OPIS METOD RAZISKOVANJA

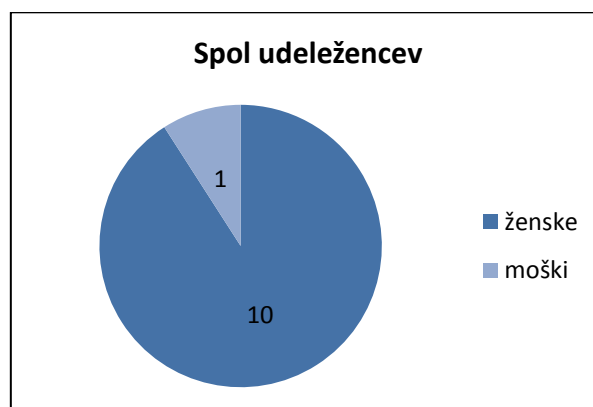
Raziskovanja smo se lotili s podrobnim pregledom podatkov o kadrovskih uslužbencih v podjetjih, ki se ukvarjajo s pridobitno dejavnostjo. Zbrali smo telefonske številke in elektronske naslove. Sledili so telefonski razgovori s kadroviki, ki so bili pripravljene sodelovati z odgovori na vprašalnik. Predstavljeni so jim bili cilji in namen raziskave ter poudarjena njihova vloga pri oblikovanju rezultatov. Po potrebi jim je bila ponujena pomoč in usmeritve pri reševanju vprašalnikov.

Zbrane podatke bomo analizirali tako, da bomo odgovore vsakega vprašanja razdelili v več vsebinsko različnih sklopov, jih med seboj primerjali in predstavili s pomočjo tabel in grafov.

5.3 STATISTIČNI PODATKI O UDELEŽENCIH V VPRAŠALNIKU

Ob zbiranju kontaktnih podatkov kadrovikov za sodelovanje v raziskavi smo v skladu s pričakovanji prišli do zaključka da, ne glede na dejavnost, s katero se ukvarja podjetje, na delovnih mestih, povezanih s kadrovanjem, prevladujejo ženske. To se odraža tudi pri kadrovikih, ki so izpolnjevali vprašalnik.

K sodelovanju je bilo pripravljenih pristopiti 11 kadrovikov, ki v svojih podjetjih opravljajo naloge, povezane s selekcioniranjem kandidatov na zaposlitvenih razgovorih.



Slika 3: Spol udeležencev raziskave
(Vir: lastni)

V raziskavi so v povprečju sodelovali zaposleni, ki imajo za seboj veliko delovnih izkušenj.

Starost kadrovikov	35	40	55	54	57	56	33	51	37	48	38
Povprečje	45,81818182										

Tabela 1: Starost kadrovikov in povprečje let
(Vir: lastni)

Odgovori na vprašanje: Koliko let izkušenj imate na delovnem mestu kadrovika?

	Slabše izkušen (do 5 let)	Izkušen (5 do 15 let)	Zelo izkušen (15 in več let)
1	2	7	15
2		9	18
3		10	20
4		12	20
5		13	25

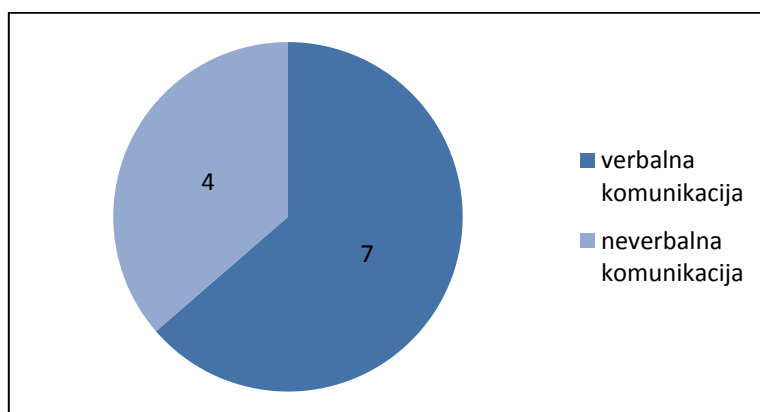
Tabela 2: Izkušnje na delovnem mestu kadrovika
(Vir: lastni)

Iz tabele lahko razberemo, da je v raziskavi sodelovala skupina kadrovikov, katere lahko, z izjemo ene osebe, označimo za izkušene. Nekateri med njimi se s kadrovanjem ukvarjajo več deset let. Kadroviki s toliko izkušnjami znajo ovrednotiti pomen komunikacije na zaposlitvenih razgovorih, poznajo vzorce in vedo, kaj lahko pričakujejo od kandidatov.

5.4 NEVERBALNA KOMUNIKACIJA NA ZAPOSLOTVENEM RAZGOVORU – ANALIZA REZULTATOV

V tem delu analize rezultatov se bomo osredotočili na vsebinski del vprašalnika, ki je bil namenjen raziskovanju statusa neverbalne komunikacije na zaposlitvenem razgovoru. Zanimalo nas je, kakšno pozornost ji namenjajo kadroviki in zaposleni, kakšen je njen vpliv na uspešnost razgovora.

Odgovori na vprašanje: Kateremu delu komunikacije posvetite več pozornosti, verbalnemu ali neverbalnemu?



*Slika 4: Prikaz razmerja med verbalno in neverbalno komunikacijo glede na odgovore kadrovikov
(Vir: lastni)*

Kadroviki, ki smo jih označili kot izkušene, so dali prednost verbalni komunikaciji, in sicer v razmerju 7 : 4. Rezultat je presenetljiv, saj smo v teoretičnem delu naloge spoznali, da je neverbalna komunikacija tista, ki nam ponuja zanesljivejše odgovore. Iz rezultatov se da sklepati, da se je na zaposlitveni razgovor treba pripraviti predvsem z vidika besednega dela komunikacije – torej vsebine tistega, kar povemo.

Odgovori na vprašanje: Ali menite, da posvetite dovolj pozornosti neverbalnemu komuniciranju?

	Pritrdilen odgovor	Nedoločen odgovor
1	Da	Tudi
2	Da	Včasih mogoče premalo, čeprav je zelo pomembna
3	Da	
4	Da	
5	Da	
6	Da	
7	Da	
8	Da	
9	Da	

*Tabela 3: Pozornost, namenjena neverbalni komunikaciji
(Vir: lastni)*

Čeprav pri prejšnjem vprašanju večina izpostavi besedno komunikacijo kot pomembnejšo, hkrati velika večina meni, da so dovolj pozorni na neverbalno komunikacijo. Zgolj pri dveh kadrovikih gre zaslutiti, da verjetno ni tako.

Odgovori na vprašanje: Kateri del neverbalne komunikacije se vam zdi najpomembnejši in zakaj?

	Gestika	Mimika	Pogled	Proksemika	Ostalo	Nedoločen odgovor
1	Gestikulacija rok	Obrazna mimika (izrazi iskrenosti, ciničnosti idr.)	Pogled v oči (izkazuje iskrenost)	Rokovanje	Govorica telesa oz. odzivnost na vprašanja	Odvisno od zadeve, ki jo rešujem
2	Roke	Izraz na obrazu	Očesni stik (pokaže iskrenost in resničnost navedb in odgovorov)		Govorica celotnega telesa	
3	Roke	Mimika obraza	Pogled		Tiki	
4	Kretnje	Obrazna mimika	Pogled			
5	Drža		Oči			
6	Nagibi telesa					

*Tabela 4: Najpomembnejši elementi neverbalne komunikacije
(Vir: lastni)*

Mimika obraza, kretnje rok in očesni stik so oblike neverbalne komunikacije, ki se zdijo kadrovikom najpomembnejše. Nihče ni izpostavil zunanjega videza, kar privede do sklepa, da se na razgovoru zdi samoumeven. Gre za obliko neverbalne komunikacije, na katero najlažje vplivamo.

Odgovori na vprašanje: Katera oblika neverbalne komunikacije ima na vas izrazito negativen vpliv?

	Podroben/informativen odgovor	Zadovoljiv odgovor	Nedoločen odgovor
1	Žvečenje med razgovorom, odgovarjanje na telefone med razgovorom, posmehljiv izraz, če se ne ponudi roke ob srečanju	Oči, pogled navzdol ali vstran	Težko bi izpostavili, odvisno od situacije
2	Zajedljiv ton glasu, preveč vehementna drža	Način sedenja, poslušanja, brez očesnega kontakta	Od primera do primera različno
3	Zapiranje telesa in očesni stik		
4	Nemirno presedanje, nelagodje – kam bi položil roke; zaprte roke ali pretirano kroženje z rokami		
5	Kriljenje z rokami, pogledi vstran		
6	Pojava in obnašanje kot celota, ki sporoča, da je nekdo več vreden		
7	Prekrižane roke, sključenost; ko kaj pove, pa se na očeh vidi, da laže, ali praskanje za ušesom		

*Tabela 5: Negativen vpliv neverbalnih znakov
(Vir: lastni)*

Odgovori na vprašanje: Katera oblika neverbalne komunikacije ima na vas izrazito pozitiven vpliv?

	Podroben/informativen odgovor	Zadovoljiv odgovor	Nedoločen odgovor
1	Direkten pogled v oči, stisk roke, suverenost	Nasmeh, odkriti pogled	Enak odgovor kot pri vpr. 5 (tj. težko bi izpostavili, odvisno od situacije)
2	Upoštevanje osebnega prostora, urejenost, obrazna mimika, pravilno rokovanje	Očesni kontakt, nasmeh	Odgovor enak št. 5 (tj. od primera do primera različno)
3	Primerna drža, pogled v oči, ob besedni komunikaciji "pomoč" telesa	Drža, roke – odprte	
4	Očesni stik, umirjeno vedenje, naravno – pristno vedenje, stisk roke		
5	Žar, strast v očeh, ki podpira tekoče in vsebinsko ustrezno govorno izražanje		
6	Odprtost, iskren pogled v oči, karizmatičnost		

*Tabela 6: Pozitiven vpliv neverbalnih znakov
(Vir: lastni)*

Pri teh dveh vprašanjih smo preverjali, kako pozorni so kadroviki na nebesedno komunikacijo. Želeli smo pridobiti informacije, ki so povezane z osebnimi preferencami in izkušnjami pri soočanju z nebesedno komunikacijo. Odgovore smo razdelili v tri skupine, in sicer glede na informativnost in zadovoljivost odgovorov. Sklepamo, da je kvaliteta odgovorov sorazmerna z odnosom, ki ga imajo kadroviki do neverbalne komunikacije.

Večina kadrovikov je podala podrobne in informativne odgovore na vprašanja, ki zadevajo njihov osebni položaj do izrazito pozitivnih in negativnih oblik nebesedne komunikacije, s katerimi se srečujejo na delovnem mestu. Podrobni odgovori nam dajo vedeti, da so kadroviki na nebesedno komunikacijo zares pozorni in ji dajo dovolj veljave. Nekateri izmed kadrovikov pri odgovorih niso bili specifični, ali pa na vprašanje niso odgovorili vsebinsko. Pri teh gre sklepati, da tudi na razgovorih niso pretirano pozorni na sogovornikovo govornico telesa.

Odgovori na vprašanje: Koga bi raje izbrali: kandidata s slabšo besedno komunikacijo in boljšo nebesedno komunikacijo ali kandidata z boljšo besedno komunikacijo in slabšo nebesedno komunikacijo? Prosim, navedite razlog.

Boljša nebesedna komunikacija	
1	Sicer posploševati ne gre, ker je vse odvisno od primera, kaj komuniciramo in zakaj. Če gre za zaposlitveni razgovor, je več dejavnikov, ki vplivajo na potek komuniciranja. Če pa bi že moral odgovoriti na splošno, potem je to kandidat, ki na besedah ni preveč močan, vendar pa je govorica telesa tista, ki je posameznik ne kontrolira. Izbral bi torej prvega.
2	S slabšo besedno komunikacijo, sicer je pa to odvisno tudi od narave delovnega mesta, za katero se išče kandidat.
3	Z boljšo nebesedno komunikacijo, saj besedna je trenutna, nebesedna pa "trajna", katere se kandidat niti ne zaveda.
Boljša besedna komunikacija	
1	Z boljšo besedno komunikacijo.
Nedoločen odgovor	
1	Odvisno, kakšen profil iščemo. Če iščemo delavca v proizvodnji, potem verbalna komunikacija ni pomembna, je pa pomembna neverbalna komunikacija, ki velikokrat pove, kar človek skriva za masko; če iščemo prodajnika, je stvar pomembna iz obeh vidikov.
2	Odvisno, za katero delovno mesto. Za izrazito fizično delovno mesto je dovolj, da je dobra neverbalna komunikacija, tudi če verbalna šepa. Za bolj zahtevna delovna mesta pa je potrebno oboje, za odločitev šteje skupek.
3	Ne bi nobenega prej izključila. Slabša besedna komunikacija – odvisno, kako bi bila besedna komunikacija usklajena z nebesedno. Boljša besedna komunikacija – odvisno, kako je odgovarjala na strokovna vprašanja. (Včasih kdo z uglajenim nastopom lahko tudi blefira.)
4	Oboje, pol - pol.
5	Odvisno, za katero delovno mesto bi potrebovala kandidata. Vedno si želim primerno mero vsega, drugače raje ne zaposlujemo.
6	Odvisno od delovnega mesta oz. dela, ki ga bo opravljal.
Ni odgovora	
1	/

*Tabela 7: Izbira kandidatov glede na komunikacijo
(Vir: lastni)*

Pred analizo tega vprašanja smo predpostavljali, da na zaposlitveni razgovor za eno delovno mesto pride več kandidatov, ki so po kvalitetah neverbalne in verbalne komunikacije med seboj različni. Tako bi tudi za najbolj osnovne profile dobili na izbor kandidate, ki so boljši pri besedni komunikaciji in slabši pri nebesedni ter obratno.

Analiza rezultatov kaže, da veliko kadrovikov pogojuje odločitev z delovnim mestom ali navaja, da sta pomembni obe komponenti in se ne bi mogli odločiti za eno. Ker je bilo vprašanje hipotetično, je presenetljiva neodločenost kadrovikov za izbor kateregakoli hipotetičnega kandidata.

Od tistih, ki so se odločili za kateregakoli kandidata, je večji del izbral tistega z boljšo nebesedno komunikacijo. Dva kadrovika sta celo izpostavila tisto, kar zadržuje teoretične osnove – da se odločita na podlagi tega, da je neverbalna komunikacija tista, ki jo je težje nadzirati in se je zavedati ter predstavlja verodostojnejši vir informacij.

Odgovori na vprašanje: Ali obstaja oblika nebesedne komunikacije, pri kateri bi takoj izločili kandidata, ne glede na ostale kvalifikacije. Prosim, napišite.

	Da	Ne	Ni odgovora
1	Da, nespoštljivost, ignoriranje ene osebe (na razgovoru nas je vedno več)	Zopet je odvisno od primera do primera oz. od delovnega mesta, kjer zaposluje. Moje mnenje je, da ne.	Trenutno se ne spomnim kaj pametnega.
2	Zajedljiv ton glasu, izraz na obrazu, pogled neurejenost	Ne	
3	Nespoštljiv, malomaren, vzvišen odnos	Zaenkrat še ne	
4	Kot že prej napisano, odsoten pogled, vstran, pogled navzdol, pretirana komoditeta pri sedenju (predvsem moški), pretirano gestikuliranje	Menim, da ne	
5	Ležerno obnašanje, neprimerno sedenje	Ne	

*Tabela 8: Negativna oblika nebesedne komunikacije
(Vir: lastni)*

Pri tem vprašanju smo preverjali, ali ima neverbalna komunikacija vpliv na uspešnost opravljenega zaposlitvenega razgovora.

Iz rezultatov sklepamo, da v polovici primerov lahko naletimo na kadrovika, ki bo pozoren na govorico telesa in nas ob pretiranem, neprimernem in nespoštljivem neverbalnem komuniciranju zagotovo ne bo predlagal za zaposlitev. Druga polovica kadrovikov trdi, da oblika nebesedne komunikacije, pri kateri bi takoj izločili kandidata, ne obstaja.

Odgovor na vprašanje: Katere so najpogostejše napake neverbalne komunikacije, ki jih opazite pri kandidatih za delo?

	Podroben/informativen odgovor	Zadovoljiv odgovor	Neodločen odgovor	Ni odgovora
1	Napak ni, neverbalna komunikacija izhaja iz človeka, njegove vzgoje in karakterja. V kolikor je neverbalna komunikacija naučena, narejena, prisiljena, se to zelo hitro opazi. Moteče je seveda najbolj, če je kandidat neizmerno nervozen in se poti, tako se ne more skoncentrirati in odgovarjati na vprašanja, mi pa ne dobimo realnega odgovora, vendar tudi za take moteče faktorje obstajajo tehnike, s katerimi se zadeva reši (daljši, sproščen razgovor idr.)	Pogled, nasmeš, roke	Prej navedene	?!
2	Drža telesa (vendar to ni odločilno), ton glasu ki "izdaja"	Gestika	Enoznačen odgovor je nemogoče dajati	
3	Stik z očmi oz gledanje v tla, vrtanje po nosu in podobno, pretirana sproščenost (kot na plaži)		Prej opisano	
4	Nepristno, neiskreno, naučeno, nenaravno obnašanje. Ni nič narobe, če je neverbalna komunikacija tudi malce neobičajna, saj smo ljudje različni. Če je le v skladu z naravo človeka.			
5	Pretirano nebesedno izpostavljanje samega sebe			

*Tabela 9: Napake
(Vir: lastni)*

S tem vprašanjem smo zopet ugotavljali pozornost kadrovikov na neverbalno komunikacijo, hkrati pa želeli izvedeti, kako ozaveščeni in pozorni so kandidati za zaposlitev na svojo nebesedno komunikacijo na razgovoru.

Glede na odgovore ugotavljamo, da večina kadrovikov prepoznava vzorce in napake, ki se pojavljajo na razgovorih in je pozorna na govorico telesa sogovornika. Kadroviki izpostavijo tudi široko paleto napak, ki, mnoge med njimi zavedne, pomenijo, da kandidati niso dovolj pozorni na govorico telesa. Tri osebe v raziskavi na to vprašanje niso dale zadovoljivega odgovora oziroma so jih povezale z ostalimi odgovori. To si razlagamo kot izkaz nezanimanja ali nepozornosti na govorico telesa kandidatov.

Odgovor na vprašanje: Ali menite, da so kandidati za delo dovolj pozorni na svojo govorico telesa?

	Ne	Da in ne
1	Ne, niso	Tisti, ki iščejo službo za višje pozicije in so bili večkrat na razgovorih, da. Kandidati za osnovne profile pa ne.
2	Ne, kar se mi zdi po svoje dobro za delodajalce. Ker govorica telesa veliko pove o kandidatih (ne pa vsega), če pa je to naučeno, dobimo napačen vzorec. Seveda je izključeno splošno obnašanje.	Mislim, da večina na to ne misli. Tisti, ki pa preveč vedo na to temo, pa jih je še bolj strah in se zaprejo ali pa pretiravajo.
3	Večina ne	Tisti, ki so manj izobraženi – ne
4	Niso dovolj pozorni. Predvsem dajejo pomen besedni komunikaciji.	
5	Ne	
6	Ne	
7	Ne	
8	Ne	

*Tabela 10: Pozornost kandidatov
(Vir: lastni)*

Zadnje vprašanje v raziskavi ponuja odgovore, ki tvorijo najbolj enostransko ugotovitev – kandidati za delo na neverbalno komunikacijo niso dovolj pozorni. Tudi odgovori, ki niso strogo naklonjeni eni strani, se v to stran nagibajo. Nihče od vprašanih kadrovikov ne more podati splošne ocene, da so kandidati pozorni na svojo govorico telesa. Dva kadrovika poudarita, da so izobraženi in izkušeni kandidati ter tisti, ki se potegujejo za višje pozicije, bolj pozorni na neverbalno komunikacijo.

5.5 UGOTOVITVE

Z odprtim tipom vprašalnika smo se poizkušali izogniti polaganju besed v usta ali ponujanju vnaprej pripravljenih odgovorov. S tem smo želeli pridobiti karseda točne in verodostojne podatke.

Kadroviki delujejo na področju, ki v določenih okoliščinah zahteva neobičajno družbeno interakcijo. Pod stresom in v situaciji, kjer se moraš pokazati v najboljši luči, nihče ni hladnokrven, zato je lahko način komunikacije zavajajoč. Nekdo, ki pod stresom svoje neverbalne komunikacije ni sposoben kontrolirati, bo lahko kadroviku oddajal negativne signale, čeprav se jih ne bo zavedal. Tak način komunikacije ni nameren.

Rezultati analize niso nepričakovani. Najbolj nepričakovana je bila naklonjenost, ki so jo kadroviki izkazali besedni komunikaciji. Po pomembnosti so jo namreč po lastni presoji uvrstili nad nebesedno. Velika večina vprašanih je sicer nato dokaj konkretno odgovarjala na vprašanja o svojem odnosu in mnenju do neverbalne komunikacije ter izkušnjah na razgovorih. S temi odgovori smo prišli do sklepa, da čeprav dajejo večji poudarek besedni komunikaciji, tudi nebesedne ne zanemarjajo. Treba je poudariti, da se kadroviki med seboj razlikujejo. V tej raziskavi so sodelovali tudi kadroviki, ki glede na pustost in brezbržnost pri odgovarjanju na neverbalno komunikacijo prav gotovo niso dovolj pozorni, je ne znajo pravilno ovrednotiti ali pa ji ne pripisujejo večje vloge.

Na tem mestu lahko odgovorimo na vprašanja, ki smo si jih zastavili na začetku tega poglavja in jih zapišemo kot trditve.

Neverbalna komunikacija vpliva na uspešnost zaposlitvenega razgovora. Polovica tistih kadrovikov, ki so odgovarjali na vprašalnik, je zatrdila, da bi kandidata z neprimernim in nespoštljivim neverbalnim komuniciranjem izločila iz nabora kandidatov za zasedbo delovnega mesta.

Kadroviki besedni komunikaciji posvečajo več pozornosti kot nebesedni. Teorija nas sicer uči, da je neverbalna komunikacija tista, ki je odločilna pri komuniciranju, vendar v poslovnem okolju, na zaposlitvenem razgovoru, kadroviki večji pomen pripisujejo besedni komunikaciji.

Kadroviki so pozorni na nebesedno komunikacijo. Čeprav dajejo večjo veljavo besedni komunikaciji, to ne pomeni, da nebesedno zanemarjajo. Večina kadrovikov je zelo pozorna na široko paleto oblik neverbalne komunikacije, ki pripomore k vtisu.

Kandidati za zaposlitev niso dovolj osveščeni o vplivu nebesedne komunikacije. Kadroviki enoglasno poudarjajo, da iskalci zaposlitve na razgovorih

na svojo govorico telesa niso dovolj pozorni. O tem priča tudi širok nabor napak, ki jih opazijo na razgovorih.

6 RAZPRAVA IN SKLEP

Odprti tip vprašalnika nam je ponudil nekaj zanimivih odgovorov, ki se jih nismo nadejali, a dodajo težo raziskavi, spodbujajo nova razmišljanja in postavljajo nova vprašanja. Te odgovore bomo vključili v sklepno razpravo in jih komentirali.

»Žar, strast v očeh, ki podpira tekoče in vsebinsko ustrezno govorno izražanje.« (Vpr. *Katera oblika neverbalne komunikacije ima na vas izrazito pozitiven vpliv?*)

Službe na razgovoru si vsi želimo, pa vendar – znamo to tudi pokazati? Veliko ljudi na razgovorih otrpne, podležemo pritisku pričakovanj ali se ne znamo izviti iz primeža treme. Pri vsem tem pozabimo, da smo na razgovor prišli, ker menimo, da smo dovolj sposobni za delo in ker si te službe želimo. To naj se odraža tudi na naši neverbalni komunikaciji.

»Napak ni, neverbalna komunikacija izhaja iz človeka, njegove vzgoje in karakterja.«

»Ni nič narobe, če je neverbalna komunikacija tudi malce neobičajna, saj smo ljudje različni. Če je le v skladu z naravo človeka.«

(Vpr. *Katere so najpogostejše napake neverbalne komunikacije, ki jih opazite pri kandidatih za delo?*)

To sta izjavi kadrovikov, ki razumeta človeško naravo in se zavedata, da v svetu družbenih norm in pričakovanj ni vse črno ali belo. Izrazov neverbalne komunikacije ne postavita na piedestal kot ultimativno merilo za ustvarjanje vtisa o človeku. Ljudje smo si zares različni in si različne oblike neverbalne komunikacije razlagamo po svojih lastnih merilih, ki niso vedno v skladu s pričakovanji. Tako lahko tudi napake neverbalne komunikacije delujejo v našo korist, če si jih kadrovik ne razlaga togo oziroma ima do njih pozitiven pristop.

»Govorica telesa veliko pove o kandidatu (ne pa vsega), če pa je to naučeno, dobimo napačen vzorec.«

»Tisti, ki pa preveč vedo na to temo, pa jih je še bolj strah in se zaprejo ali pa pretiravajo.« (Vpr. *Ali menite, da so kandidati za delo dovolj pozorni na svojo govorico telesa?*)

Dva kadrovika sta posebej izpostavila problematiko naučene neverbalne komunikacije. Neverbalni komunikaciji samo namenimo pozornost in jo

prilagajamo. Neverbalne komunikacije se ne učimo na pamet ali jo spreminjamo na silo. Večji del nebesedne komunikacije je zahtevno kontrolirati in če to počnemo na razgovoru, izpademo nesproščeno, togo in narejeno, kar prinaša ravno nasproten učinek od želenega.

Ugotovitve in misli kadrovičev ter dognanja, pridobljena v tej nalogi, lahko povežemo v sklepno misel – neverbalna komunikacija predstavlja pomemben del zaposlitvenega razgovora, po možnosti naj izraža žar v očeh, zanos v glasu, strast v izražanju in elan v telesu.

LITERATURA IN VIRI

KNJIGE

- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, D. (2012). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Paladin, M. (2011). *Neverbalna komunikacija*. Nova Gorica: Educa.
- Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

SPLETNI PUBLIKACIJI

- Ucman, I. (2003). Leila, Višja strokovna šola. Prevezeto 21. februarja 2015 z naslova <http://www.leila.si/dokumenti/kom.pdf>.
- Zaposlitveni razgovor*. ZRSZ. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova http://www.ess.gov.si/_files/4344/zaposlitveni_razgovor.pdf.

INTERNETNE STRANI

- ZRSZ. *Opis poklica – kadrovski menedžer*. Prevezeto 26. februarja 2015 z naslova http://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=100&Filter=K.
- Karierni center Univerze v Mariboru. *Razgovor*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <http://kc.um.si/studenti/zaposlitveni-razgovor/razgovor/>.
- Biotehniški izobraževalni center Ljubljana. *Zaposlitveni razgovor/brez priprave ne gre*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <http://www.bic-lj.si/index.php/karierni-center/iskanje-zaposlitve/zaposlitveni-razgovor/151-zaposlitveni-razgovorbrez-priprave-ne-gre>.
- Burch, J. (2015). *The 10 worst body language mistakes you can make in a job interview*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <https://www.linkedin.com/pulse/10-worst-body-language-mistakes-you-can-make-job-interview-burch>.
- Brooks, C. (2015). *10 body language mistakes to avoid in job interviews*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <http://www.businessnewsdaily.com/7678-body-language-mistakes.html>.
- Burch, J. *Common nonverbal mistakes made during a job interview*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <http://www.proresumecenter.com/common-nonverbal-mistakes-made-during-a-job-interview/>
- Common interview mistakes*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <http://www.brightstar-recruitment.com/career-clinic/interviews/common-interview-mistakes>.
- Everything you need to know to succeed in job interviews*. Prevezeto 28. februarja 2015 z naslova <http://www.best-job-interview.com/>.

PRILOGA – VPRAŠALNIK

Neverbalna komunikacija na zaposlitvenem razgovoru

Sem Klemen Burja, študent višje strokovne šole – smer poslovni sekretar in pripravljam diplomsko nalogo, v kateri želim ugotoviti vpliv neverbalne komunikacije na uspešnost opravljenega zaposlitvenega razgovora. Govorica telesa predstavlja večji del komunikacije v primerjavi z besednim delom, vendar se njene pomembnosti ne zavedamo v enaki meri. Prav zato se obračam na vas, kadrovice, saj ste prav vi tisti, ki na podlagi vtisov z zaposlitvenih razgovorov sprejemate odločitve o primernosti kandidatov.

Vprašalnik je namenjen samo kadrovikom. Za izpolnjevanje boste potrebovali 5 minut, vprašanj je 10, vaši odgovori pa bodo analizirani na splošno. Vprašanja so odprtega tipa, na ta način se vaši odgovori ne omejujejo.

Starost:

Spol:

1. Koliko let izkušenj imate na delovnem mestu kadrovika?

2. Kateremu delu komuniciranja posvetite več pozornosti, verbalnemu ali neverbalnemu?

3. Ali menite, da posvetite dovolj pozornosti neverbalnemu komuniciranju?

4. Kateri del neverbalne komunikacije se vam zdi najpomembnejši in zakaj?

5. Katera oblika neverbalne komunikacije ima na vas izrazito negativen vpliv?

6. Katera oblika neverbalne komunikacije ima na vas izrazito pozitiven vpliv?

7. Koga bi raje izbrali: kandidata s slabšo besedno komunikacijo in boljšo nebesedno komunikacijo ali kandidata z boljšo besedno komunikacijo in slabšo nebesedno komunikacijo? Prosim, navedite razlog.

8. Ali obstaja nebesedna oblika komunikacije, pri kateri bi takoj izločili kandidata, ne glede na ostale kvalifikacije? Prosim, napišite.

9. Katere so najpogostejše napake neverbalne komunikacije, ki jih opazite pri

kandidatih za delo?

10. Ali menite, da so kandidati za delo dovolj pozorni na svojo govorico telesa?